

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلية

**Mémoire de fin d'étude**

**En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en**

**« Management Par la Qualité »**

**La participation à la mise en place d'un système de  
management intégré QSE selon les normes ISO 9001,  
14001 et 45001.  
Cas: TAYAL SPA**

**Élaboré par  
BOUFERMA Chaima**

**Encadré par  
BELIMANE Wissam**

**président de jurés  
Dr. ZEROUTI Messaoud**

**Examinatrice :  
Dr. DJENADI Lydia**

**Année 2022/2023**

## **Résumé :**

Dans une économie mondialisée en constante évolution, les organisations multinationales, se trouvent confrontées à la nécessité croissante d'intégrer un système de management QSE (Qualité, Sécurité, Environnement). L'objectif de cette recherche et de l'intégration d'un système management QSE selon les normes ISO 9001 version 2015, 14001 version 2015, 45001 version 2018 au sein de l'entreprise TAYAL SPA. Notre recherche repose sur une approche qualitative basée sur l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation. Nous avons choisi une méthodologie basée sur le cycle PDCA (plan - check – do – act), qui consiste à évaluer la situation actuelle de l'entreprise en fonction des exigences des normes ISO 9001, 14001 et 45001, afin de réaliser et mettre en œuvre un plan d'action. Selon les résultats de notre étude, le système de gestion de la qualité actuel ainsi que les systèmes de gestion environnementale et de santé et sécurité ont démontré un haut niveau de conformité, ce qui constitue une base solide pour la transition vers un système de management intégré QSE . De plus, les résultats détaillent le déroulement de la transition, ce qui confirme la pertinence de la stratégie d'intégration progressive choisie pour l'établissement du système de gestion QSE (Qualité, Sécurité, Environnement).

**Mots clés : système management intégré, iso 9001, iso 14001, iso 45001.**

## **Abstract :**

In an ever-changing global economy, multinational organisations are faced with the growing need to integrate a QSE (Quality, Safety, Environment) management system. The objective of this research and the integration of a QSE management system according to ISO 9001 version 2015, 14001 version 2015, 45001 version 2018 within the company TAYAL SPA. Our research is based on a qualitative approach based on document analysis, interviews and observation. We have chosen a methodology based on the PDCA cycle (plan - check – do – act), which is to evaluate the current situation of the company against the requirements of ISO 9001, 14001 and 45001, in order to realize and implement an action plan. Based on the results of our study, the current quality management system and environmental and health and safety management systems have demonstrated a high level of compliance, This provides a solid foundation for the transition to an integrated QSE management system. In addition,

the results detail the transition process, which confirms the relevance of the progressive integration strategy chosen for the establishment of the QSE management system (Quality, Safety, Environme).

**Keywords : integrated management system, iso 9001, iso 14001, iso 45001.**

### ملخص

QSE في اقتصاد عالمي دائم التغير، تواجه المنظمات متعددة الجنسيات الحاجة المتزايدة لدمج نظام إدارة الإصدار 2015, ISO 9001 وفقاً لـ QSE (الجودة والسلامة والبيئة). الهدف من هذا البحث ودمج نظام إدارة يعتمد بحثنا على نهج نوعي يعتمد TAYAL SPA 14001 الإصدار 2015, 45001 2018 داخل شركة (الخطة - التحقق - PDCA على تحليل الوثائق والمقابلات والملاحظات. لقد اخترنا منهجية تستند إلى دورة و14001 و45001، من ISO 9001 العمل)، والتي تهدف إلى تقييم الوضع الحالي للشركة مقابل متطلبات أجل تحقيق وتنفيذ خطة عمل. بناءً على نتائج دراستنا، أظهر نظام إدارة الجودة الحالي وأنظمة إدارة البيئة متكامل. QSE والصحة والسلامة مستوى عالٍ من الامتثال، وهذا يوفر أساساً متيناً للانتقال إلى نظام إدارة بالإضافة إلى ذلك، توضح النتائج بالتفصيل عملية الانتقال، والتي تؤكد أهمية استراتيجية التكامل التدريجي الجودة والسلامة والبيئة).

**الكلمات المفتاحية: نظام الإدارة المتكامل، ايزو 9001، ايزو 14001، ايزو45001**

### ***Remerciements :***

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui ont apporté leur contribution précieuse à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma plus sincère gratitude envers mon encadrante, Madame BELIMANE Wissam, pour ses précieux conseils, sa disponibilité et sa patience. Grâce à ses orientations avisées, j'ai pu organiser mes idées de manière structurée et approfondir mes recherches.

Je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance envers mes proches, ma chère famille et mes amis, pour leur soutien inconditionnel tout au long de ce projet. Je suis extrêmement reconnaissante de les avoir à mes côtés durant cette expérience.

Enfin, je tiens à remercier toute l'équipe QHSE de TAYAL SPA, notamment à Mr MESSOUADI, Mr SELMANI, Mr GHAZLI, Mme GUELIL, Mme OUL AMER et toute l'équipe TAYAL SPA. Leur contribution précieuse, leur expertise et leur soutien ont été essentiels à la réalisation de ce projet.

## *Table des matières*

|   |     |
|---|-----|
| <b>Résumé :</b> .....   | I   |
| ملخص.....   | II  |
| <b>Remerciements :</b> .....  | III |
| <b>Table des matières</b> .....   | IV  |
| <b>Liste des tableaux</b> .....   | VI  |
| <b>Listes des figures</b> .....   | VII |
| <b>Liste des abréviations</b> .....   | IX  |
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....  | 1   |
| <b>Chapitre 1 : la revue de littérature et le cadre conceptuel</b> .....                          | 5   |
| Section 1 : Revue de la littérature .....   | 6   |
| Section 02 : Cadre conceptuel de la recherche .....   | 11  |
| 1    Système de management.....   | 11  |
| 1.1.1    La normalisation .....   | 12  |
| 1.1.2    La norme du SMQ iso 9001 V/2015.....   | 13  |
| 1.1.3    Historique et évolution du management d de la qualité .....                              | 13  |
| 1.1.4    Les principes de système management de la qualité selon iso 9001<br>version 2015 : ..... | 14  |
| 1.2    Système management environnemental .....   | 15  |
| 1.2.1    Les références normatives pour le SME .....  | 15  |
| 1.2.2    Les principes et méthodologie d’iso 14001.....   | 16  |
| 1.3    Le système de management de la santé et sécurité au travail .....                          | 17  |
| 1.3.1    Les principes de système management de la santé et santé et sécurité au<br>travail       | 17  |
| 1.3.2    Les normes internationales relatives au management de la SST .....                       | 17  |
| 2    Système management intégré .....   | 18  |
| 2.1    L’intégration .....  | 18  |
| 2.2    Système management intégré (QSE).....  | 18  |
| 2.3    Les avantages et les difficultés de la mise en place du SMI .....                          | 19  |
| 2.3.1    Les stratégies d’intégrations.....   | 21  |
| 2.3.2    Les niveaux d’intégrations : .....   | 26  |
| 2.3.3    Niveau d’intégration.....  | 28  |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 2.4   | La mise en place d'un système de management intégré .....  | 29        |
| <b>Chapitre 02 : méthodologie de recherche et contexte organisationnel .....</b>  |  | <b>33</b> |
| Le deuxième chapitre a pour   |  |           |
| Section 1 : cadre méthodologique .....  |  | 34        |
| 1   | Méthodes utilisées .....   | 34        |
| Tableau 07 : Les différences entre les études qualitatives et quantitatives ..... |  | 34        |
| 1.1   | L'analyse documentaire .....   | 36        |
| 1.2   | L'entretien .....  | 36        |
| 1.3   | L'observation ouvert .....   | 37        |
| 2   | Outils de collecte de données .....  | 37        |
| 2.1   | La check-list .....  | 37        |
| 2.2   | Analyse et traitement des données .....  | 39        |
| Section 2 : Contexte organisationnel .....  |  | 39        |
| 1   | La présentation de l'organisme d'accueil.....  | 39        |
| 2   | Les activités de la société : .....  | 40        |
| 3   | La structure QSE .....   | 41        |
| <b>Chapitre 3 : résultats et discussion .....</b>                                 |  | <b>46</b> |
| Section 01 : Résultats et analyse .....   |  | 47        |
| 1   | Diagnostic : évaluation de la situation actuelle.....  | 48        |
| 1.1   | Collecte des données :.....  | 48        |
| 1.1.1   | Déroulement des entretiens : .....   | 48        |
| 1.1.2   | Analyse documentaire :.....  | 49        |
| 1.1.3   | L'observation : .....  | 50        |
| 1.2   | Résultats : .....  | 50        |
| 2   | Plan d'action .....  | 59        |
| 3   | La mis en œuvre de plan d'action .....   | 60        |
| 3.1   | Système management de la qualité .....   | 60        |
| 3.2   | Système de management de la S&ST et environnemental iso 14001 version<br>2015 / iso 45001 version 2015 : ..... | 62        |
| Section 2 : Discussion des résultats.....   |  | 68        |
| <b>Conclusion générale .....</b>  |  | <b>71</b> |
| Bibliographie.....  |  | 76        |
| <b>Les annexes .....</b>  |  | <b>78</b> |

*Liste des tableaux*

|   |    |
|---|----|
| Tableau 01 : les avantages et les difficultés de la mise en place du SMI.....   | 19 |
| Tableau 02 : Les stratégies d'intégrations.....   | 21 |
| Tableau 03 : Stratégies d'intégration et modèles proposés pour la mise en œuvre de SMI.....                             | 22 |
| Tableau 04 : les définitions de niveau d'intégration selon différents auteurs.....                                      | 26 |
| Tableau 05 : mis en œuvre de système management intégré.....  | 30 |
| Tableau 06 : Les différences entre les études qualitatives et quantitatives.....  | 34 |
| Tableau 07 : les types de l'entretien.....  | 36 |
| Tableau 08 : l'échelle d'évaluation.....  | 38 |
| Tableau 09 : La check liste.....  | 38 |
| Tableau 10 : Les produits de TAYAL, S.P.A .....   | 41 |
| Tableau 11 : démarche d'intégration du système management QSE.....  | 48 |
| Tableau 12 : les facteurs clés et les défis de l'intégration d'un système management QSE pour le cas de TAYAL SPA ..... | 67 |

*Listes des figures*

Figure 1 : Modèle proposé de système management intégré.....10

Figure 02 : ISO 9001 V/2015 .....30

Figure 03 : plan du pôle TAYAL SPA.....43

Figure 04 : processus production.....43

Figure 05 : l’organigramme ressources humaines.....44

Figure 06 : structuration de la structure HSE .....45

Figure 07 : programmes d’audits.....50

Figure 08 : représentation graphique des résultats du diagnostic système management de la qualité iso 9001 version 2015.....51

Figure 09 : représentation graphique des résultats du diagnostic du chapitre 4 pour les normes ISO 14001 version 2015 et ISO 45001 version 2018 .....52

Figure 10 : représentation graphique des résultats du diagnostic chapitre 5/ Leadership.....53

Figure11 : représentation graphique des résultats du diagnostic chapitre 6/iso 14001 version 2015.....55

Figure 12 : représentation graphique des résultats du diagnostic chapitre 6/iso 45001 version 2018.....56

Figure 13: représentation graphique des résultats du diagnostic chapitre 8/ iso 14001 version 2015.....57

Figure 14 : représentation graphique des résultats du diagnostic chapitre 8/iso 45001 version 2018.....58

Figure 15 : la fiche d’identification de processus conception et développement.....61

Figure 16 : fiche d’identification de processus HSE.....63

## Liste des figures

|  |    |
|--|----|
| Figure 17 : flowchart de processus teinture et finissage.....  | 65 |
| Figure 18 :la fiche d'identification des aspects environnementaux processus teinture et Finissage..... | 66 |

*Liste des abréviations*

SM : Système de Management

SMQ : Système de Management de la Qualité

SME : Système de Management Environnemental

SMQE : Système management de la qualité et de l'environnement

SMQSE : système de management de la qualité et de la sécurité et de l'environnement

SMS&ST : Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail

SMQSST : système management de la qualité et de la santé et sécurité au travail

SMI : Système de Management Intégré

QSE : Qualité, Sécurité, Environnement

SPA : Société par Actions

PDCA : Plan-Do-Check-Act

PRISMA : Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

NTC : Norme Technique Colombienne

FMM : Fédération des Fabricants Malaisiens

SIRIM : Institut de Recherche Industrielle et de Normalisation de Malaisie

QAS : Quality Assurance System (Système d'Assurance Qualité)

IAF : International Accreditation Forum (Forum International d'Accréditation)

TQM : Total Quality Management (Gestion de la Qualité Totale)

GQ : Global Quality (Qualité Globale)

ACV : Analyse du Cycle de Vie

## Liste des abréviations

SST : Santé et Sécurité au Travail

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series (Série de Normes pour l'Évaluation de la Santé et de la Sécurité au Travail)

ILO-OSH/2001 : Norme de l'OIT pour la Gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail (International Labour Organization - Occupational Safety and Health)

# **INTRODUCTION GENERALE**

Dans un environnement économique en constante évolution, l'intégration des systèmes de management est devenue un élément clé pour les organisations cherchant à améliorer leur performance et leur compétitivité en matière qualité, sécurité et environnement (Jørgensen, 2019).

Les entreprises ont pris conscience de l'importance de l'introduction des normes dans leurs processus de management, tant pour améliorer leur activité que pour assurer leur survie de base. Au fil du temps, les normes sont devenues une partie intégrante de chaque système, aidant à organiser les processus, à accroître leur efficacité et à garantir une amélioration continue. Initialement, les entreprises ont d'abord adopté la norme ISO 9001 - Management de la qualité (SMQ), qui définit les exigences que l'entreprise doit mettre en œuvre et appliquer dans sa pratique quotidienne afin d'harmoniser ses opérations avec ces normes internationalement reconnues. Il s'agit d'une norme systémique dont le rôle fondamental est de fournir des modèles utiles et internationalement acceptés pour l'application du système management de la qualité. Cependant, la demande d'introduction de deux autres normes s'est rapidement manifestée. La norme ISO 14001 - Système de management environnemental (SME) spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental que les organisations peuvent utiliser pour améliorer leurs performances environnementales. Cette norme fournit des outils pour les organisations cherchant à gérer leurs responsabilités environnementales de manière systématique, contribuant ainsi à la dimension environnementale de la durabilité. La norme ISO 45001 - Santé et sécurité au travail (SMS&ST) fournit un cadre pour améliorer un système de management de la santé et de la sécurité au travail, avec des directives pour son utilisation, afin de permettre aux organisations de disposer d'outils pour un ou des lieux de travail sûrs et sains, en prévenant les blessures et/ou les problèmes de santé liés au travail, ainsi qu'en améliorant de manière proactive leurs performances en créant de meilleures conditions de travail plus sûres au sein de l'organisation (Milica Ćurčić, 2018).

Dans ce contexte, notre recherche s'inscrit dans l'intégration d'un système management QSE selon les normes iso 9001 version 2015, 14001 version 2015 et 45001 version 2018. Cette recherche combine une dimension académique et pratique.

D'un point de vue académique, elle vise à approfondir les connaissances sur l'intégration des systèmes de management QSE, en s'appuyant sur la littérature

existante. Sur le plan pratique, notre objectif est d'appliquer ces connaissances théoriques à la réalité de TAYAL SPA.

Pour atteindre cet objectif, nous avons initié notre démarche en formulant tout d'abord la problématique de notre recherche :

**Comment passer d'un système management de la qualité iso 9001 version 2015 vers un système managent intègre QSE selon les normes iso 9001 version 2015, iso 14001 version 2015 et iso 45001 version 2018 de manière efficace au sein de TAYAL SPA ?**

Cette question principale engendre des questions secondaires qui nous serviront de guide tout au long de notre recherche :

- Quelle stratégie TAYAL SPA a-t-elle adoptée pour l'intégration d'un système de management QSE ?
- Quelles sont les étapes de la transition du système management de la qualité au système management intégré QSE ?
- Comment réussir le diagnostic du système management actuel par rapport aux référentiels QSE ?

Afin de reprendre à notre problématique, nous adoptons une approche qualitative qui repose sur l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation. Dans notre démarche d'intégration, nous avons choisi d'adopter la méthode PDCA (Plan-Do-Check-Act) en raison de ses nombreux avantages et de son efficacité éprouvée. Cette méthode cyclique nous permettra de planifier, mettre en œuvre, vérifier les résultats et apporter les ajustements nécessaires tout au long du processus d'intégration.

Nous avons réalisé un diagnostic approfondi de la situation actuelle de TAYAL SPA en ce qui concerne l'intégration d'un système de management QSE conforme aux trois référentiels (ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001). Une fois le diagnostic réalisé, nous élaborerons un plan d'action détaillé qui proposera des mesures concrètes pour corriger les écarts identifiés. Ce plan d'action sera revu et ajusté en collaboration avec l'équipe QHSE de TAYAL SPA afin de garantir sa pertinence et son adéquation avec les objectifs de l'entreprise.

Le présent travail est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre consiste en une revue de la littérature, où nous résumons des études antérieures portant sur des thèmes similaires à notre recherche. Ensuite, nous abordons le cadre conceptuel, qui offre un aperçu théorique des principaux concepts de notre sujet, ainsi que des éléments clés qui les entourent.

Dans le deuxième chapitre, nous nous concentrons sur le cadre méthodologique adopté pour notre recherche. Nous décrivons l'approche méthodologique choisie, les outils de collecte de données utilisés et les méthodes d'analyse appliquées. Nous présentons également l'organisme d'accueil de notre étude, à savoir le l'algériennes des industries textiles TAYAL SPA ".

Le dernier chapitre, intitulé "Résultats et Discussion", présente et analyse les résultats obtenus au cours de notre recherche. Nous examinons en détail les données collectées et les interprétons en fonction de nos objectifs de recherche.

**Chapitre 1 : la revue de littérature  
et le cadre conceptuel**

Ce chapitre a pour but de présenter une revue de littérature et un cadre conceptuel concernant le système de management intégré (SMI). Il se compose de deux parties distinctes. Tout d'abord, nous allons examiner les études, les publications et les articles de plusieurs chercheurs portant sur les sujets clés, tels que les avantages, les obstacles et les modèles de mise en œuvre du SMI. Ensuite, nous aborderons le cadre conceptuel comprenant tous les concepts clés relatifs à notre sujet de recherche. Ce chapitre sert de base pour répondre à notre question de recherche.

### **Section 1 : Revue de la littérature**

La revue de littérature est une étape cruciale dans la recherche académique car elle permet de situer le travail de recherche dans le contexte plus large des recherches déjà réalisées et de mettre en évidence les lacunes et les points à explorer davantage. Dans cette revue de littérature, nous examinerons les travaux les plus récents et les plus pertinents sur l'intégration des systèmes de management. A ce titre, nous avons subdivisé notre revue de littérature en trois grandes parties dont la première partie sera consacrée à l'intégration de plusieurs systèmes de management, la deuxième partie portera sur les stratégies d'intégration et la troisième partie portera sur les modèles d'intégration.

L'article de (Mironeasa, 2022) a synthétisé les stratégies, avantages et obstacles relatifs à la mise en place de systèmes de gestion de l'intégration (SGI) dans les organisations. L'étude s'est appuyée sur l'analyse de 103 articles, 7 livres, 12 normes et 7 sites pour identifier les modèles d'intégration courants, les aspects clés de la mise en œuvre, les avantages et les stratégies à adopter. Les résultats de l'étude ont offert une vue d'ensemble sur la mise en place des SGI, mettant en relief les stratégies, les avantages, les obstacles et l'approche basée sur le risque pour les hauts dirigeants des entreprises, les organismes de certification et les consultants en intégration. Cette analyse encourage la mise en œuvre des SGI et facilite le processus d'intégration pour les cadres supérieurs qui doivent prendre conscience de la nécessité de mettre en place des SGI pour assurer la durabilité future de leur organisation.

L'article de (Aris Setyo Radyawanto, 2022) avait pour objectif d'examiner les bénéfices de l'introduction du Système de management intégrée SMI dans différents secteurs industriels et à proposer des suggestions pour son application dans l'industrie de la défense. Cette étude s'est appuyée sur une revue de la littérature qui a recueilli, compris, analysé et synthétisé jusqu'à 30 articles scientifiques internationaux sur les Systèmes

de management intégrée publiés entre 2015 et 2021 .La revue a révélé que la mise en place d'un système de management intégré peut s'avérer efficace en permettant d'instaurer de la cohérence, de se concentrer sur la résolution de problèmes, d'harmoniser les responsabilités et les pouvoirs, d'aligner les objectifs, de réduire les risques et d'accroître les profits. L'adoption d'un système de gestion intégré peut également aider à obtenir plus d'affaires, à surveiller, évaluer et améliorer l'efficacité de la gestion au moyen d'audits d'intégration, à renforcer la crédibilité de l'organisation/entreprise, à mettre à jour les normes internationales accréditées et à générer des économies de coûts, des avantages opérationnels, une meilleure image externe et une plus grande satisfaction client. Dans ce contexte, il est recommandé d'appliquer un système de management intégré dans l'industrie de la défense.

L'article de (Cátia Pinto, 2022) a analysé la littérature existante afin comprendre l'impact que l'industrie 4.0 (I4.0)<sup>1</sup> a sur les systèmes de management intégrée. Cette étude a suivi les lignes directrices de PRISMA et la recherche a été effectuée essentiellement au moyen de deux bases de données, à savoir : Scopus et Web of Science. L'un des principaux résultats est que L'intégration des systèmes de gestion sera l'un des fondements de l'industrie 4.0, qui vise à améliorer les différents domaines d'une entreprise en recueillant des données et des informations pour améliorer continuellement le processus de production et les fonctions connexes.

L'article de (A H Laksana<sup>1</sup>, 2020) visait à fournir des idées et des recommandations pour améliorer la performance globale de l'entreprise par par l'intégration des dimensions, l'intégration des risques, intégrer les audits et intégrer les ressources des systèmes qualité, sécurité, environnement en développant des systèmes d'information intégrés à la gestion des connaissances dans les entreprises de construction organisations. Pour ce faire, l'étude a utilisé l'analyse documentaire pour les systèmes de management de la qualité, systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail, et systèmes de management de l'environnement. L'étude a révélé que l'intégration des systèmes de management QHSE peut être faite et elle est susceptible d'améliorer la rentabilité de l'entreprise. En outre, cette intégration devrait contribuer à la performance de l'entité commerciale de construction dans la réalisation d'une

---

<sup>1</sup> La quatrième révolution industrielle

construction durable qui s'appuie sur une forte concentration sur la qualité, la sécurité, la santé au travail et l'environnement.

L'étude de (Sherida Molina-Reyes, 2022) a proposé une méthodologie pour intégrer les systèmes de gestion en se basant sur les normes techniques colombiennes NTC-ISO 14001 version 2015 et NTC-ISO 45001 version 2018. Cette méthodologie a été validée dans le secteur de la construction à Barranquilla (Colombie) où elle a été appliquée à 15 entreprises du secteur. Dans le but de faciliter l'articulation des processus de sécurité, de santé au travail et de l'environnement conformément aux normes en vigueur. L'objectif était d'assurer la protection, la prévention et la gestion des risques et des aspects environnementaux dans les entreprises. L'approche de recherche utilisée était mixte car elle représente un ensemble de processus de recherche systématiques, empiriques, critiques et l'analyse de données quantitatives et qualitatives. L'étude a identifié plusieurs facteurs ayant constitué des obstacles à l'intégration, tels que l'ignorance, la résistance au changement, le niveau de maturité de l'entreprise et le manque de ressources. Un plan d'intégration a été proposé pour l'une des entreprises étudiées afin d'identifier ses faiblesses, ses opportunités, ses forces et ses menaces, et de montrer la voie de l'intégration. La méthodologie proposée a été utile pour développer un système de gestion intégré nécessaire aux entreprises du secteur de la construction pour garantir la préservation et la santé de toutes les parties intéressées, ainsi que pour minimiser les conséquences environnementales négatives des activités de l'entreprise.

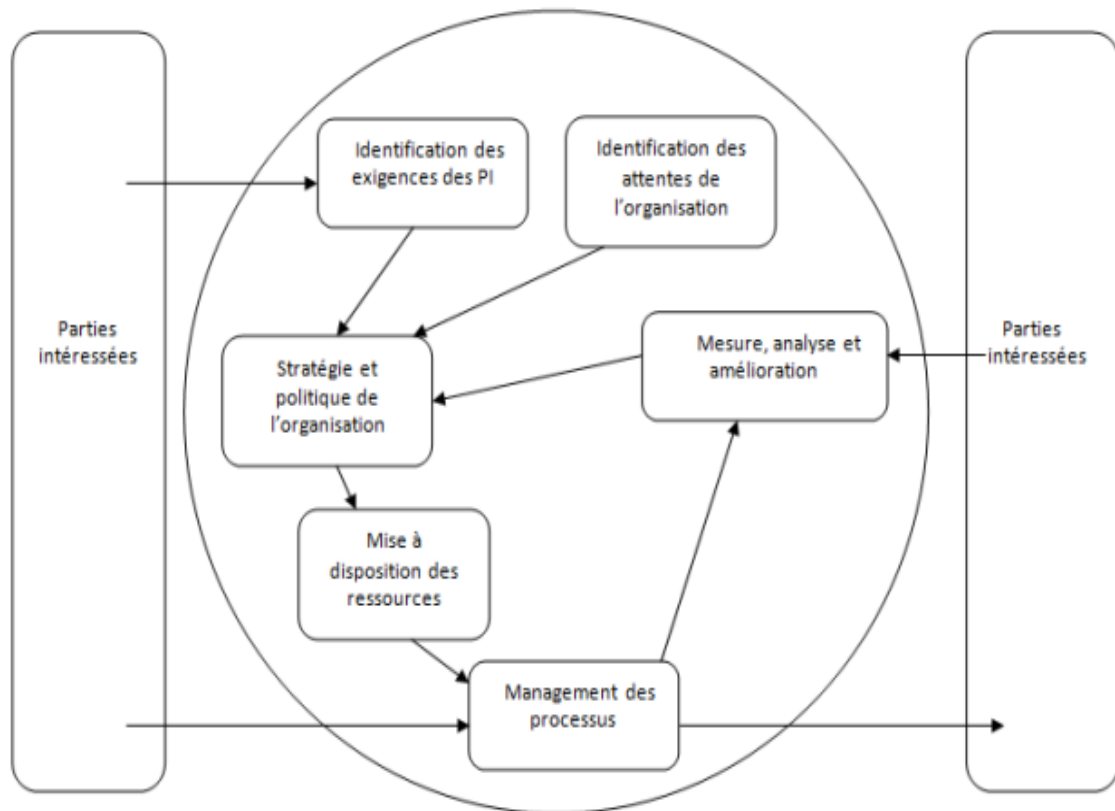
L'article de (Mohamed El Khachab, 2014) a examiné les stratégies d'intégration des systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la sécurité et de la santé. Des enquêtes ont été menées pour recueillir des données quantitatives et qualitatives, incluant des études de cas. Les entreprises manufacturières malaisiennes certifiées ISO9001 et ISO14001 ont été choisies comme échantillon pour cette étude. Un questionnaire auto-administré a été utilisé comme instrument d'enquête et a été distribué aux entreprises sélectionnées sur la base des répertoires de la Fédération des fabricants malaisiens (FMM) et de l'Institut de recherche industrielle et de normalisation de Malaisie, ainsi que du répertoire QAS (International Directory of Certified Products and entreprises). Selon les résultats, il y a deux approches possibles

pour l'intégration des systèmes de management : la mise en place initiale de systèmes de management individuels suivie de l'intégration ou l'intégration simultanée des systèmes de management dès le début (voir tableau 01). Les résultats de l'enquête ont révélé qu'une grande majorité des entreprises (93,3%) ont opté pour une mise en place initiale de systèmes de gestion individuels avant de procéder à l'intégration des systèmes de gestion.

L'article de (Mohamed El Khachab A. M., 2015) a analysé les niveaux d'intégration des SM à l'échelle stratégique, tactique et opérationnelle, à travers d'une enquête empirique administrée en ligne auprès de 50 entreprises marocaines doublement ou triplement certifiées ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 QSE. D'après les résultats obtenus, il a été constaté que le degré d'intégration des systèmes de management est plus élevé chez les entreprises qui adoptent directement un système de management intégré dès le début. En revanche, les entreprises qui ont mis en place des systèmes de management de manière séquentielle ont des niveaux d'intégration moins élevés.

L'étude de (Mohamed El Khachab, 2014) a présenté un modèle générique pour l'intégration des systèmes de gestion, basé sur une recherche bibliographique transversale et approfondie sur le thème de management intégré, où les différents modèles, stratégies et techniques d'intégration. Ensuite, une analyse critique des différents modèles d'intégration a été évoquée avant de proposer un nouveau modèle

Figure 1 / Modèle proposé de système management intégré



Source : (Mohamed El Khachab, 2014)

Le modèle développé s'harmonise parfaitement avec le cycle de Deming (PDCA) et offre une valeur ajoutée en prenant en compte à la fois les attentes de l'organisation et les exigences des parties prenantes. Ces deux éléments servent de base pour définir la stratégie et la politique de l'organisme, qui seront ensuite mises en œuvre dans un système de gestion intégré plus efficace et, surtout, rentable.

D'après cette synthèse de la littérature, nous avons constaté que l'entreprise choisit une stratégie appropriée pour intégrer les systèmes de management en fonction de sa taille, de son type et de sa culture et ses ressources disponibles (Musli Mohammad, 2013). Plusieurs auteurs se sont intéressés à la stratégie d'intégration des systèmes de management qui consiste à déterminer l'ordre d'implémentation des différents systèmes. D'après l'étude (Mohamed El Khachab, 2014), le système de management qualité (SMQ) a été mis en place en premier avant le système de management

environnemental (SME). D'autres études ont également montré que la majorité des entreprises préféreraient mettre en place le SMQ avant le SME, afin de sécuriser le volet économique avant d'aborder les autres domaines de management tels que l'environnement et la sécurité.

Concernant notre recherche, elle vise à combler une lacune identifiée dans la littérature existante sur l'intégration des normes ISO 14001 pour le système de management environnemental et ISO 45001 pour le système de management de la santé et la sécurité. Malgré la disponibilité de différentes stratégies, méthodologies et modèles d'intégration, notre recherche bibliographique approfondie a révélé que les études de cas concrètes sont rares et peu approfondies. Par conséquent, notre étude de cas aura pour objectif d'explorer les pratiques actuelles d'intégration dans une entreprise et d'analyser les avantages et les défis rencontrés lors de la mise en œuvre. Les résultats de notre recherche pourraient contribuer à une meilleure compréhension de la manière dont les entreprises peuvent intégrer ces normes de manière efficace et efficiente, et fournir des orientations pratiques pour les entreprises qui envisagent d'adopter un système de management intégré.

### **Section 02 : Cadre conceptuel de la recherche**

Cette section fournira une vue d'ensemble complète des concepts, des normes, des facteurs influents et des étapes nécessaires pour intégrer avec les systèmes de management de la qualité, de l'environnement et de la santé et de la sécurité au travail en un seul système (QSE) efficacement.

#### **1 Système de management**

*« Un système de management est l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs. Ces objectifs peuvent viser différents résultats à atteindre, notamment en ce qui concerne la qualité des produits ou des services, l'efficacité opérationnelle, la performance environnementale, la santé et la sécurité sur le lieu de travail et bien d'autres domaines. » ( ISO 9001 , 2015)*  
Système management de la qualité

La norme iso 9001 version 2015 définit le système management de la qualité comme suit « *Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.* »

Le système de management de la qualité (SMQ) permet de satisfaire les besoins et les attentes des clients en mettant en place un ensemble de processus axés sur la réalisation de la politique et des objectifs en matière de qualité. La mise en œuvre efficace de management de la qualité nécessite la mise en place d'une structure organisationnelle adéquate, de politiques claires, de procédures bien définies, de processus optimisés et de ressources suffisantes (Raju Roy1, 2016).

### **1.1.1 La normalisation**

Il s'agit d'un document approuvé par un organisme de normalisation reconnu, destiné à des applications répétitives et mis à la disposition du public. Selon (afnor, s.d.), cette norme est une référence technique collective qui sert de base pour résoudre des problèmes communs et récurrents. La norme définit et spécifie les caractéristiques des biens, services ou processus et est accessible au public via des publications officielles. Elle est établie avec le consensus et l'approbation de toutes les parties intéressées impliquées dans sa création. En somme, la normalisation fournit des solutions aux problèmes techniques et commerciaux qui se posent entre les partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux (Agnes., 1996).

#### **1.1.1.1 La norme**

La norme est une référence publique qui est établie avec la collaboration de toutes les parties prenantes et mise à la disposition des divers acteurs économiques (Agnes., 1996).

#### **1.1.1.2 L'ISO (international standardisation organisation)**

L'ISO, ou Organisation internationale de normalisation, est une organisation internationale non gouvernementale et indépendante. Elle est composée de 168 membres, qui sont des organismes nationaux de normalisation. Les membres de l'ISO sont des experts qui travaillent ensemble pour élaborer des normes internationales volontaires, basées sur le consensus et adaptées au marché. Ces normes soutiennent l'innovation et apportent des solutions aux enjeux mondiaux. ( iso, s.d.).

### **1.1.2 La norme du SMQ iso 9001 V/2015**

Afin d'uniformiser la notion de qualité dans les entreprises, il a été nécessaire de la normaliser pour que le système de management de la qualité (SMQ) puisse être appliqué de manière cohérente. Pour que cette notion soit mieux intégrée dans l'entreprise, elle a été alignée sur des normes. L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et le Forum International d'Accréditation (IAF) ont développé la norme ISO 9001, qui définit clairement le SMQ.

Elle a été créée en 1987, sa première révision en 1994, la suivante de 2000, qui a intégré la notion de processus, en 2008. Et la dernière révision c'était en 2015.

- L'ISO 9000 définit les principes fondamentaux des systèmes de management de la qualité et fournit une terminologie standardisée ;
- L'ISO 9001 spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité lorsqu'un organisme doit démontrer son aptitude à fournir des produits satisfaisant aux exigences des clients et à la réglementation applicable, et qu'il vise à accroître la satisfaction de ses clients ;
- L'ISO 9004 fournit des lignes directrices sur l'efficacité et l'efficience du système de Management de la qualité ;
- L'ISO 19011 version 2018 fournit des conseils sur l'audit des systèmes de management.

Ces standards constituent un ensemble cohérent de références pour les systèmes de management de la qualité, qui favorisent la compréhension mutuelle.

### **1.1.3 Historique et évolution du management d de la qualité**

Selon (PESQUEUX) Il y a eu cinq étapes majeures dans le temps qui ont progressivement construit une adhésion formelle, méthodologique et pragmatique à un modèle organisationnel de la qualité.

Les standards de fabrication (milieu à fin du XIXème siècle): cette étape est caractérisée par l'émergence des standards de fabrication et la formalisation des bureaux de méthode dans les modèles d'organisation industrielle.

Le contrôle de la qualité (années 1920-1930) : cette étape est marquée par l'introduction du contrôle de la qualité pour vérifier la conformité des produits aux normes de fabrication.

L'assurance qualité (années 1940-1950) : cette étape se concentre sur la prévention des défauts et la mise en place de processus de contrôle qualité pour garantir la qualité des produits.

La gestion de la qualité totale (TQM) (années 1980-1990): cette étape met l'accent sur l'implication de tous les acteurs de l'entreprise dans la gestion de la qualité, l'amélioration continue des processus et la satisfaction des clients.

La qualité globale (GQ) (années 2000-2010): cette étape élargit le champ de la qualité à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, y compris les fournisseurs et les communautés locales, et intègre des considérations sociales et environnementales dans la gestion de la qualité.

### **1.1.4 Les principes de système management de la qualité selon iso 9001 version 2015 :**

- Orientation client : satisfaire les besoins et les attentes des clients est la priorité.
- Leadership : les dirigeants de l'organisation doivent être impliqués et engagés dans la mise en place et l'amélioration continue du système de management de la qualité.
- Implication du personnel : tous les membres de l'organisation doivent être impliqués dans la mise en place et l'amélioration continue du système de management de la qualité.
- Approche processus : les activités doivent être organisées en processus pour atteindre les objectifs de qualité.
- Amélioration continue : le système de management de la qualité doit être constamment amélioré pour répondre aux exigences des clients et de l'organisation.
- Approche fondue sur les preuves pour la prise de décisions : les décisions doivent être basées sur des données et des faits.

- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : des relations de collaboration avec les fournisseurs sont essentielles pour atteindre les objectifs de qualité de l'organisation.

## **1.2 Système management environnemental**

La norme (iso 14001 , 2015) définit le Système de Management Environnemental (SME) comme "partie du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les processus et les ressources pour développer, mettre en œuvre, réaliser, examiner et maintenir la politique environnementale".

En d'autres termes, le SME est une approche systématique pour gérer les impacts environnementaux d'une organisation, en intégrant la planification, la mise en œuvre, la vérification et la révision continue des pratiques environnementales. Le SME fournit un cadre pour identifier les impacts environnementaux d'une organisation, élaborer des politiques et des objectifs environnementaux, planifier des actions pour améliorer la performance environnementale, mettre en place des systèmes de surveillance et de mesure

Pour suivre la performance environnementale, et réviser régulièrement le système pour assurer son efficacité.

### **1.2.1 Les références normatives pour le SME**

- ISO 14001 Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour l'utilisation
- ISO 14004 Systèmes de management environnemental - Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de soutien
- ISO 14015 Évaluation environnementale des sites et des organismes
- Série ISO 14020 (14020 à 14025) Étiquettes et déclarations environnementales
- ISO 14030 traites de l'évaluation environnementale post-production
- ISO 14031 Évaluation de la performance environnementale - Lignes directrices

- La série ISO 14040 (14040 à 14049), Analyse du cycle de vie (ACV), traite de la planification de la préproduction et de la fixation d'objectifs environnementaux.
- ISO 14050 termes et définitions.
- La norme ISO 14062 traite de l'amélioration des objectifs en matière d'impact sur l'environnement.
- ISO 14063 Communication environnementale - Lignes directrices et exemples.
- ISO 14064 Mesure, quantification et réduction des émissions de gaz à effet de serre.

### **1.2.2 Les principes et méthodologie d'iso 14001**

L'objectif global et le principe fondamental de la norme ISO 14001 est l'amélioration continue (Rapport du Conseil des installations fédérales 1999). La base de la norme ISO 14001 est la méthodologie Plan-Do-Check-Act qui comprend 17 éléments et qui est regroupée en cinq phases qui concernent Plan-Do-Check-Act ; la politique environnementale, la planification, la mise en œuvre et l'exploitation, vérification et action corrective et, enfin, la revue de direction.

La mise en place de la norme ISO 14001 nécessite une analyse initiale des processus et produits de l'organisation pour identifier les éléments actuels et futurs qui peuvent impacter la politique environnementale. Cette analyse permet d'identifier les aspects environnementaux directs (liés à la fabrication) et indirects (tels que les matières premières) et de définir des objectifs et cibles mesurables. La norme ISO 14001 propose un système de gestion structuré basé sur le modèle Plan-Do-Check-Act (PDCA) de Deming, qui peut être appliqué à tous les processus d'une entreprise. Ce modèle comporte quatre étapes itératives qui permettent le contrôle et l'amélioration continue des processus et des produits. L'OPDCA est une autre version du cycle PDCA qui met l'accent sur l'observation et l'état actuel, en conformité avec la méthode Lean manufacturing /Toyota Production System. Les normes ISO 9001 et 14001 sont compatibles car elles utilisent toutes les deux le modèle PDCA (Raju Roy1, 2016).

### **1.3 Le système de management de la santé et sécurité au travail**

Selon la norme (Iso 45001 , 2018) « Système de management de la S&ST système de management ou partie d'un système de management utilisé pour mettre en œuvre la politique de S&ST »

Selon le référentiel (OHSAS 18001, 2007) « partie de l'ensemble du système de management qui facilite la gestion des risques santé et/ou sécurité au travail associés aux activités de l'organisme »

#### **1.3.1 Les principes de système management de la santé et santé et sécurité au travail**

La réussite de la mise en place d'un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail (SST) repose sur un certain nombre de principes clés, tels que :

- Le leadership et l'engagement de la direction pour la SST.
- L'implication active des travailleurs.
- Le développement, le soutien et la promotion d'une culture par la direction, qui encourage l'atteinte des résultats escomptés du système de gestion de la SST au sein de l'organisation.
- La communication efficace.
- L'allocation des ressources nécessaires pour maintenir le système de gestion de la SST.
- La compatibilité des politiques de SST avec l'orientation et les objectifs stratégiques généraux de l'organisation
- Des processus efficaces pour identifier les dangers, maîtriser les risques en matière de SST et saisir les opportunités pour la SST.
- L'évaluation et la surveillance en continu des performances du système de gestion de la SST afin d'améliorer les résultats en matière de SST.

#### **1.3.2 Les normes internationales relatives au management de la SST**

- La norme Iso 45001 : 2018 systèmes de management de la santé et sécurité aux travail – exigences et lignes directrices pour leur utilisation ;
- OHSAS 18001 :2007 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences ;
- OHSAS 18002 :2000 Système de management de la santé et de la sécurité au travail – lignes directrice pour la mise en œuvre de OHSAS 18001 ;

- ILO-OSH/2001 Principes directeurs concernant les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail (section 3). Recommandation de l'organisation internationale du travail ;
- Le guide BS 8800 portant sur les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail qui a été établi par le BSI en 1996.

## **2 Système management intégré**

### **2.1 L'intégration**

Selon (Badr Dakkak, 2013), L'intégration est une stratégie qui vise à éliminer toutes les barrières techniques, organisationnelles et humaines qui entravent l'amélioration et la synergie dans l'entreprise, afin de permettre à toutes les activités d'être réalisées de manière efficace et qui s'inscrit dans le prolongement logique des objectifs stratégiques de l'entreprise (industrielle, commerciale, financière, etc.) et dépend de plusieurs paramètres, tels que l'influence de l'environnement interne et externe, les objectifs à moyen et long terme de l'entreprise, ainsi que les contraintes d'ordre technique, économique, financier, organisationnel, social et humain .

### **2.2 Système management intégré (QSE)**

Le SMI (Système de Management Intégré) est une stratégie qui consiste à intégrer les systèmes de qualité, de sécurité et d'environnement dans l'entreprise. Cette intégration est basée sur le constat qu'il existe des ressemblances conceptuelles entre ces trois systèmes, notamment en ce qui concerne le rapprochement entre les normes ISO 9000, OHSAS 18000(actuellement remplacée par l'ISO 45001, système management de la santé et de la sécurité au travail, en 2016) et ISO 14000, l'amélioration continue basée sur l'approche PDCA (Plan, Do, Check, Act), l'élimination des problèmes à la source, la responsabilisation de l'ensemble du personnel, l'implication de la haute direction, la mise en œuvre d'un processus d'audit, ainsi que les exigences en matière de gestion des documents et des enregistrements.

Il a été introduit pour la première fois avec la publication de la norme ISO 9001 en 1987, puis l'ISO 14001 en 1996, suivie de l'OHSAS 18001 en 1999. Depuis lors, de nombreux autres systèmes de gestion similaires ont émergé. Les ébauches successives publiées tout au long du processus de révision des normes suggèrent que les entreprises

doivent adopter une perspective holistique pour s'assurer que leurs SMI prennent en compte tous les aspects de leur activité, y compris les risques associés à leurs activités, les parties prenantes et le contexte externe. (Cátia Pinto, 2022)

### 2.3 Les avantages et les difficultés de la mise en place du SMI

Les bénéfices d'un système de management intégré (IMS) sont multiples. Ils incluent la réduction des risques et l'augmentation des profits, la simplification de la documentation, la possibilité d'identifier de nouveaux clients, le renforcement de la position de l'entreprise sur le marché, la facilitation de la formation du personnel, la mise en place d'un processus d'amélioration continue, ainsi que la mise en œuvre d'une vision pour le développement futur de l'entreprise (Mironeasa, 2022).

**Tableau 01** : les avantages et les difficultés de la mise en place du SMI

| Les avantages  | Les difficultés   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des doublons et de la documentation écrite.</li> <li>- Amélioration de l'efficacité opérationnelle.</li> <li>-Simplification des procédures du système.</li> <li>-Mise en œuvre des systèmes de gestion dans un délai plus court.</li> <li>-Réduire la durée des audits et les unifier, unifier la formation et réduire la durée.</li> <li>-formation, et réduire le temps.</li> <li>-Une organisation qui dispose déjà d'un système d'intégré a un avantage sur une organisation qui n'a pas de système intégré.</li> <li>Réduction des doublons et de la documentation écrite.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Insuffisance des ressources financières et humaines.</li> <li>-Le manque d'information et de formation.</li> <li>-La peur d'échouer dans la mise en œuvre de l'IMS.</li> <li>-Le manque de soutien de la part de la direction générale.</li> <li>-L'absence de plan stratégique pour la mise en œuvre d'IMS.</li> <li>-Le manque de spécialistes pour réaliser les audits, de méthodologies pour d'audit</li> <li>-Le manque de perception de la signification de l'IMS.</li> <li>-Le manque de motivation des employés pour la mise en œuvre de l'IMS.</li> <li>-Les employés n'acceptent pas le nouveau système.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <p>Amélioration de l'efficacité opérationnelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Simplification des procédures du système.</li> <li>-Mise en œuvre des systèmes de gestion dans un délai plus court.</li> <li>-Réduire la durée des audits et les unifier, unifier la formation et réduire la durée.</li> <li>-formation, et réduire le temps.</li> <li>-Une organisation qui dispose déjà d'un système d'intégré a un avantage sur une organisation qui n'a pas de système intégré.</li> <li>- Réduction des doublons et de la documentation écrite.</li> <li>- Amélioration de l'efficacité opérationnelle.</li> <li>-Simplification des procédures du système.</li> <li>-Mise en œuvre des systèmes de gestion dans un délai plus court.</li> <li>-Réduire la durée des audits et les unifier, unifier la formation et réduire la durée.</li> <li>-formation, et réduire le temps.</li> <li>-Une organisation qui dispose déjà d'un système d'intégré à un avantage sur une organisation qui n'a pas de système intégré.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les employés n'acceptent pas de perdre leur poste actuel.</li> <li>-Les salariés ne sont pas au courant des nouveaux changements.</li> <li>-Diversité des normes et des objectifs des EM.</li> <li>-Les employés n'ont pas le concept d'intégration.</li> </ul> <p>Obstacles externes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Points d'interrogation sur la vision externe des employés concernant l'IMS.</li> <li>-Insuffisance des bénéfices tirés de la mise en œuvre du SMI.</li> <li>-Manque d'instructions sur la mise en œuvre de l'IMS.</li> <li>-Absence de promotion de l'intégration de l'IMS par l'ISO.</li> <li>-Diverses demandes de la part des parties prenantes.</li> <li>-Absence d'un format commun pour l'IMS.</li> <li>-La mise en œuvre de l'IMS nécessite un changement de culture.</li> <li>-Manque de communication avec l'équipe de travail et les partenaires.</li> <li>-Des cultures et des personnalités différentes entravent l'intégration de l'IMS.</li> </ul> |
|---|--|

La source : Le processus d'intégration (zhu, 2022)

### 2.3.1 Les stratégies d'intégrations

Kara Petrovic propose des stratégies pour l'intégration des systèmes de management (Mohamed El Khachab, 2014) :

**Tableau 02:** les stratégies d'intégration

| Auteurs                          | Ordres d'intégration  |
|----------------------------------|---|
| Kara Petrovic & Will Born (1998) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Commencer par la mise en place du système de management de la qualité (SMQ), puis ajouter le système de management de l'environnement (SME) par la suite.</li> <li>2. Commencer par le système de management de l'environnement (SME), puis intégrer le système de management de la qualité (SMQ) par la suite.</li> <li>3. Mettre en place simultanément les deux systèmes de management (SMQ et SME).</li> </ol>  |
| Kara Petrovic (2002)             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en place le système de management de la qualité (SMQ), puis intégrer les autres systèmes de management (SM).</li> <li>2. En premier lieu, instaurer le système de management environnemental (SME), puis intégrer les autres systèmes de management (SM).</li> <li>3. Mettre en place simultanément les deux systèmes de management de la qualité (SMQ) et environnemental (SME), puis intégrer les autres systèmes de management (SM).</li> <li>4. Intégrer les éléments de base des systèmes de management, puis ajouter les éléments spécifiques à chaque système.</li> </ol> |
| Kara Petrovic & Junker (2003)    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intégration du SMQ avec d'autres SM en adoptant une approche processus conforme à la norme ISO 9001.</li> </ol>   |

|                 |  |
|-----------------|--|
|                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Intégration du SME avec d'autres SM en se référant à la roue de Deming (PDCA) telle que présentée dans la norme ISO 14001.</li> <li>3. Intégration ultérieure des éléments propres à chaque SM.</li> </ol>                 |
| Labodova (2004) | <p>Mettre en place les SMQ, SME et SMS de manière séquentielle, puis les intégrer dans un seul système de management intégré (SMI).</p> <p>Mettre en place simultanément un SMI couvrant les domaines de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE).</p> |

Source : (Mohamed El Khachab, 2014) (Reformuler par nous-mêmes)

L'article ( Mironeasa, 2022)) présente 16 modèles d'intégration communs appliqués pour système de management proposé par différents chercheurs qui peut être considéré comme la base de la mise en œuvre de l'IMS dans les organisations. Les stratégies de mise en œuvre des Systèmes de management Intégrés ont débuté avec trois options d'intégration proposées par Kara Petrovic et Willborn. Ces options ont ensuite donné lieu à divers modèles d'intégration. Le tableau suivant présente la synthèse des modèles d'intégration courants, donnant un aperçu des modèles les plus connus proposés par différents chercheurs. Le tableau présente des modèles d'intégration basés sur des propositions différentes pour l'intégration de SM.

**Tableau 03** : Stratégies d'intégration et modèles proposés pour la mise en œuvre de l'IMS

| Principes Stratégies Types/Modèle proposé pour l'IMS | Explication Stratégies/Modèle proposé pour l'IMS  |
|--|---|
| Intégration existante pour MS                        | <p>Il existe trois options possibles pour l'intégration de MS :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en place un système de gestion de la qualité (SGQ), puis un SME ;</li> <li>2. Établir d'abord un SME, puis un SMQ</li> </ol> |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
|                                      | 3. Établir un SMQ et un SME tout en adoptant le "système de système concept.   |
| Séquences d'intégration possibles    | L'intégration peut se faire de deux manières :<br>1. Adoption de systèmes de gestion individuels suivie d'une intégration initiale (c'est-à-dire des systèmes distincts) ;<br>2. Élaboration et mise en œuvre d'un IMS, intégré dès le départ.   |
| Les modèles proposés                 | Deux méthodologies d'intégration ont été proposées : une incrémentale dans laquelle un système de gestion est d'abord mis en œuvre, puis l'intégration est réalisée, et un modèle radical dans lequel les organisations n'ont pas de système de gestion mis en œuvre et mettent en œuvre et intègrent les systèmes. Et mettent en œuvre et intègrent les systèmes simultanément. |
| Intégration des aspects fondamentaux | L'intégration peut être réalisée en fonction de trois aspects principaux, tels que<br>1. L'intégration des aspects ;<br>2. L'intégration en fonction du niveau de l'EM ;<br>3. Intégration de la performance de la gestion de l'innovation et l'analyse de la relation entre eux   |
| Le modèle proposé                    | Le modèle proposé repose sur trois facteurs principaux :<br>1. L'intégration des aspects ;<br>2. Intégration du niveau de l'EM ;   |

|  |   |
|--|---|
|  | 3. Intégrer la performance de la gestion de l'innovation et d'innovation et analyser la relation entre eux  |
| Méthodologie d'intégration étape par étape | L'intégration peut se faire en tenant compte d'étapes très importantes, telles que :<br>Étape 1. Intégration des audits ;<br>L'étape 2. Réaliser l'intégration selon la structure PDCA  |
| Intégration séquentielle / simultanée      | L'intégration séquentielle doit d'abord mettre en œuvre la gestion de la qualité<br>Puis les autres systèmes de gestion.<br>Intégration simultanée, c'est-à-dire que tous les systèmes sont mis en œuvre de manière intégrée.   |
| Le modèle proposé                          | Il propose trois niveaux d'intégration selon la structure PDCA :<br>Niveau 1 : La synergie stratégique est une priorité ;<br>Niveau 2 : La synergie des structures organisationnelles ;<br>Niveau 3 : La synergie documentaire. |
| Le modèle proposé                          | Elle propose l'intégration des systèmes de gestion en quatre étapes :<br>1 : Les processus critiques ;<br>2 : Coordination des processus ;<br>3 : Processus principaux ;<br>4 : Processus auxiliaires.                          |
| 4 étapes intégration modèle                | Will et al. (2019) proposent une intégration étape par étape pour l'ISO 26000 :<br>Étape 1, démarrer :<br>- Initier la décision du top manager ;  |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les rôles et les responsabilités de l'équipe de mise en œuvre du SMI de l'équipe de mise en œuvre ;</li> <li>- Collecte d'informations internationales sur le processus d'intégration.</li> </ul> <p>Étape 2, définition :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation de l'étude de faisabilité sur la compatibilité des normes ;</li> <li>- Alignement des objectifs spécifiques et des buts proposés ;</li> <li>- Sélection et mise en œuvre des stratégies ;</li> <li>- Planification et gestion du projet.</li> </ul> <p>Étape 3, mise en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre de l'intégration du projet ;</li> <li>- Formulation et intégration de la politique ;</li> <li>- Intégration des documents, des procédures et des ressources de base</li> </ul> <p>Ressources de base afin d'atteindre l'un des degrés d'intégration (intégration ajoutée, intégration partielle et intégration complète).</p> <p>Étape 4, améliorer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration continue après la mise en œuvre du troisième niveau d'intégration (intégration complète) ;</li> <li>- Combinaison de l'audit interne et de l'auto-évaluation.</li> </ul> |
|--|--|

Source : (Mironeasa, 2022)

Des modèles ont été proposés par des chercheurs de l'époque, tels que (labodova, 2004 ), qui se sont fondés sur l'intégration progressive ainsi qu'un modèle radical. Certains modèles, tels que ceux basés sur le cycle PDCA, mettent l'accent sur

la planification, l'exécution, le contrôle et l'amélioration continue du processus d'intégration. D'autres modèles, tels que ceux basés sur les trois niveaux d'intégration, soulignent la nécessité de coordonner les processus et les activités entre les différents niveaux de l'organisation.

Les modèles proposés sont différents en fonction de la période à laquelle ils ont été élaborés, mais leur objectif est commun : intégrer au moins deux SM. Les différences résident dans la méthodologie d'approche de l'intégration, les modèles proposés étant basés sur une approche systématique selon une certaine méthode qui est flexible et basée sur des facteurs clés ou certains niveaux d'intégration.

### 2.3.2 Les niveaux d'intégrations :

Le degré d'intégration des systèmes de gestion au sein d'une organisation est mesuré par son niveau d'intégration, qui peut varier à différents niveaux de l'organisation (Mohamed El Khachab A. M., 2015).

**Tableau 04** : les définitions de niveau d'intégration selon différents auteurs

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| SEGHEZZI                       | <p>Décrit trois façons différentes pour l'intégration des systèmes : l'addition, la fusion, et l'intégration.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lors de l'addition, les différents systèmes sont gérés séparément mais leur contenu est réalisé d'une manière homogène ;</li> <li>- Quant à la fusion, les instructions de travail sont complètement intégrées, mais pas les procédures et le manuel ;</li> <li>- Alors que dans l'intégration, les entreprises incluent les systèmes partiels dans un seul système de management.</li> </ul> |
| WILKINSON<br>ET DALES,<br>1999 | <p>Wilkinson et Dales, 1999 avancent que l'intégration se fait selon un certain nombre de voies :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans un premier temps les différents systèmes sont gérés d'une manière individuelle ;</li> <li>- Ensuite les points communs des trois normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 font l'objet d'une première intégration ;</li> <li>- Puis l'intégration des trois systèmes se fait avec les autres systèmes certifiés ;</li> </ul>  |

## CHAPITRE 1 : La revue de littérature et le cadre conceptuel

|                           |   |
|---------------------------|---|
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfin l'intégration couvre tous les systèmes de management (certifiés et non certifiés)</li> </ul>   |
| KARAPETROVIC, 2002        | <p>Karapetrovic, 2002 présente trois niveaux possibles d'intégration :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intégration au premier niveau qui touche la documentation (manuel et procédures) ;</li> <li>- Le deuxième niveau concerne l'alignement des principaux processus, objectifs et ressources ;</li> <li>- Le troisième niveau touche la création d'un seul système global qui permet d'intégrer tous les systèmes de management individuels.</li> </ul>   |
| KARAPETROVIC, 2003        | <p>Le processus d'intégration avancé par KARAPETROVIC en 2002 a été revu, en 2003 il a opté seulement pour deux niveaux d'intégration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intégration partielle qui vise l'alignement et l'harmonisation des objectifs, des processus et des ressources liés aux différents systèmes de management ;</li> <li>- L'intégration complète dont les systèmes de management perdent leur identité unique et s'inscrivent dans un système de management complet</li> </ul>   |
| BECKMERHAGEN ET AL., 2003 | <p>BECKMERHAGEN et al., 2003 optent pour trois niveaux d'intégration :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'harmonisation dont la documentation est intégrée à un niveau partiel;</li> <li>- La coopération où les entreprises ont partiellement intégré la documentation, les ressources et les audits internes;</li> <li>- La fusion qui consiste à intégrer d'une manière globale la documentation, les procédures et les ressources ;</li> </ul>  |
| (JORGENSEN ET AL., 2005)  | <p>Jorgensen et al, 2005 affichent trois niveaux d'intégration :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La correspondance est le fait d'améliorer la compatibilité des systèmes de management via une réduction de la documentation, une simplification des procédures, des instructions de travail et des audits ;</li> <li>- La cohérence en mettant l'accent sur les interrelations ; les synergies et les compromis au niveau des activités ;</li> <li>- L'intégration stratégique y compris les changements au niveau culturel pour stimuler le travail d'équipe et la participation des parties prenantes.</li> </ul> |
| POJASEK, 2006)            | <p>Selon (POJASEK, 2006) les degrés sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La combinaison qui consiste à s'assurer que les systèmes de management sont appliqués en même temps dans l'entreprise ;</li> </ul>   |

|                   |   |
|-------------------|---|
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intégrabilité qui s'assure de l'identification des éléments communs des différents systèmes de management ;</li> <li>- L'intégration de ces éléments communs ;</li> <li>- Système intégré qui pour intégrer l'ensemble des éléments.</li> </ul>  |
| ZENG ET AL., 2007 | <p>ZENG et al., 2007 proposent trois niveaux d'intégration :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La synergie stratégique qui conduit à la réalisation des objectifs à long terme</li> <li>- La synergie des ressources, la synergie de la structure et la synergie culturelle entre les différents systèmes de management ;</li> <li>- La synergie documentaire.</li> </ul> <p>La décision du degré ou niveau d'intégration d'un SMI dépend de l'organisation elle-même, selon la littérature, il n'y a pas de modèle unique pour toutes les organisations .</p> |

Source : (Mohamed El Khachab A. M., 2015) (reformuler par nous-mêmes)

### 2.3.3 Niveau d'intégration

La manière dont le système de management est intégré peut varier en termes de degré d'intégration. Il n'y a pas de consensus dans la littérature sur la classification du niveau d'intégration. Par exemple, Kara Petrovic identifie deux niveaux d'intégration : l'intégration complète et l'intégration partielle. Dans le cas d'une intégration totale, il existe une politique unique qui définit et guide le système au-delà des frontières fonctionnelles, ainsi qu'un ensemble de processus partageant les ressources pour atteindre les objectifs de qualité, d'environnement, de santé et de sécurité, ainsi que d'autres objectifs spécifiques. En revanche, l'intégration partielle peut aller d'une simple collaboration à l'alignement et à l'harmonisation des objectifs, des processus et des ressources de systèmes de management distincts. (Wilkinson et Dale) proposent deux niveaux d'intégration différents : l'alignement, qui consiste à mettre en parallèle les systèmes en utilisant les similitudes des normes pour structurer le système dans un seul manuel afin de réduire les coûts d'administration et d'audit ; et l'intégration, qui implique une intégration complète dans toutes les procédures et instructions pertinentes, suivant une approche de gestion de la qualité totale axée sur les employés, les clients et les améliorations continues. (Jorgensen et al.) suggèrent quant à eux trois niveaux d'intégration : correspondant, où il y a une compatibilité accrue avec les références croisées entre les systèmes parallèles ; coordonné et cohérent, avec des

processus génériques axés sur les tâches du cycle de gestion ; et stratégique et inhérent, qui implique une culture organisationnelle d'apprentissage, d'amélioration continue de la performance et d'implication des parties prenantes face aux défis internes et externes ( (Milica Ćurčić, 2018)).

Selon (Mohamed El Khachab, 2014)

A l'échelle stratégique :

- La fonction du représentant de la direction pour manager le SMI
- La politique de management qualité, sécurité et santé au travail, environnement
- Les tableaux de bord des indicateurs
- La revue de direction

A l'échelle tactique :

- Les responsables qui managent les systèmes management
- Le manuel QSE
- La cartographie des processus
- Les processus (la carte d'identité des processus)
- La procédure de maîtrise des documents
- La procédure de maîtrise des enregistrements
- La procédure de maîtrise des non-conformités, accident, incident
- La procédure des actions correctives
- La procédure des actions préventives
- La procédure d'audit interne
- Les auditeurs internes

A l'échelle opérationnel :

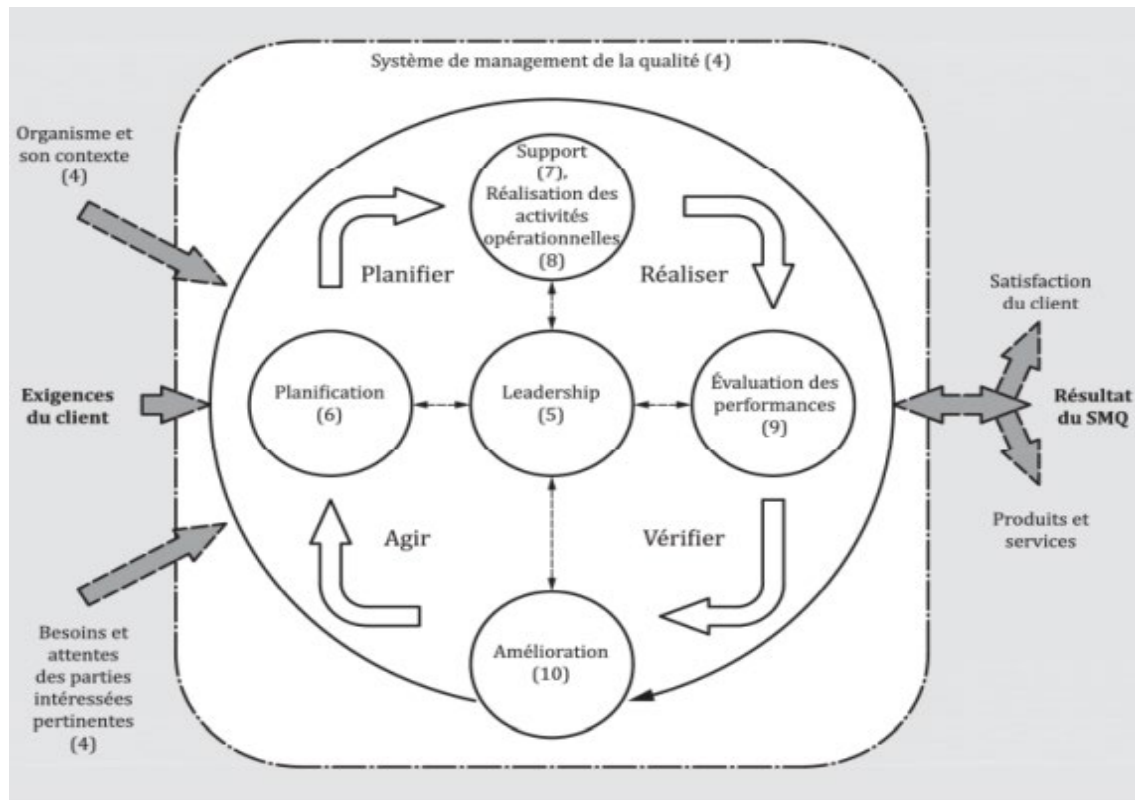
- Les fiches de fonctionnes /fiche de poste
- Les instructions de travail/consignes/modes opératoires
- Les enregistrements

#### **2.4 La mise en place d'un système de management intégré**

Le système de management intégré (SMI) peut être défini comme une approche théorique et appliquée d'un processus organisé et coordonné qui comprend des concepts, des méthodes, des moyens et des étapes de procédure. Son objectif est d'assurer la continuité de la qualité des produits ou des services fournis. La meilleure façon de mettre en œuvre l'IMS est d'utiliser le cycle du Dr Deming, qui comporte

quatre étapes : Planifier, Faire, Contrôler et Agir. L'SMI avec le cycle PDCA peut être brièvement décrit comme suit (Bakhit, 2023).

Figure 02 : ISO 9001 V/2015



Source : iso 14001 version 2015

**Tableau 05:** mis en œuvre de système management intégré

| Plan | Action a mené   | Par qui ?  |
|------|---|--|
|      | <b>Effectuer les bilans respectifs</b><br>Veille réglementaire (+ veille règlementaire produit/ service)<br>Prise en compte des besoins des parties prenantes concernées.<br>Analyse environnementale | Responsable QSE<br>Et<br>Responsables<br>Processus |
|      | Découper ses activités en processus   | Comité de direction                                |
|      | Définir la politique Q, S et E et les axes d'engagement   | La direction                                       |
|      | <b>Déterminer les objectifs et cibles</b>   | Comité de direction                                |

|              |  |  |
|--------------|--|--|
|              | <b>Définir les programmes d'action pour atteindre les objectifs</b>  |  |
| <b>Do</b>    | <b>Mise en œuvre et déploiement du SMI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise des activités en situation normale et anormale Conception,</li> <li>- Réalisation du produit (achat, transport, maintenance)</li> <li>- Maîtrise des opérations pouvant avoir un impact, présenter des risques santé et sécurité au travail.</li> <li>- Préparation et réactions aux situations d'urgence.</li> <li>- Mise à disposition des moyens ressources financières, infrastructures, formations, sensibilisation, Définition des rôles et responsabilités.</li> </ul> | Responsable QSE<br><br>Responsables<br>Processus<br><br>Direction<br><br>Direction |
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication en interne et externe</li> <li>- Communication avec les clients</li> <li>- Communication interne sur les performances</li> <li>- Communication interne et externe sur les différents aspects (Sécurité et Environnement).</li> </ul>  | Responsable<br>Processus   |
|              | <b>Communication sur les risques</b>   |  |
|              | <b>Gérer les documents QSE</b>   | Responsable QSE  |
| <b>Check</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesurer les résultats et Identifier les non- conformités</li> <li>- Audit interne</li> <li>- Gestion des non conformités</li> <li>- Instruments de mesures et de contrôle</li> <li>- Satisfaction du client</li> <li>- Maitrise du produit non conforme</li> </ul>  | Responsable QSE  |

## CHAPITRE 1 : La revue de littérature et le cadre conceptuel

|            |   |   |
|------------|---|---|
|            | <ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluation de la conformité réglementaire</li><li>- Surveillance du processus</li><li>- Suivi des performances du système de management</li></ul> |   |
| <b>Act</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Mener des actions correctives et préventives</li><li>- -Mener des revues de direction</li></ul>   | Responsable QSE<br>Comité de la direction |

Source : (Bakhit, 2023).

En conclusion, ce chapitre nous présente une revue de littérature exhaustive ainsi qu'un cadre conceptuel détaillé sur le système de management intégré (SMI). Cette analyse constitue une base solide pour notre recherche et nous offre une meilleure compréhension des avantages, des obstacles et des concepts clés associés au SMI. En somme, ce chapitre sera une ressource précieuse pour la suite de notre étude sur le SMI.

**Chapitre 02 : méthodologie de  
recherche et contexte  
organisationnel**

Le deuxième chapitre a pour objectif principal de présenter tout d'abord le cadre méthodologique adopté pour cette étude. Ensuite, nous aborderons la présentation de l'organisme d'accueil « L'algérienne des industries textiles TAYAL SPA ».

## Section 1 : cadre méthodologique

Cette section exposera l'approche méthodologique et les outils de collecte des données utilisés pour la rédaction de ce travail.

### 1 Méthodes utilisées

Nous distinguons deux principales méthodes, à savoir les méthodes qualitatives et les méthodes quantitative :

**Tableau 06** : Les différences entre les études qualitatives et quantitatives

|              | La méthode quantitatif   | La méthode qualitatif  |
|--------------|--|--|
| Le concept   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se traduit par une recherche de faits.</li> <li>• Lorsque le sujet de recherche traite d'une réalité objective et immuable.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répond à des questions de recherche en fonction d'interprétations et d'expériences.</li> <li>• À utiliser avec un sujet à la réalité interprétative et dynamique.</li> </ul>  |
| Méthodologie | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Données provenant de mesures chiffrées.</li> <li>• Données analysées par comparaisons numériques et déductions statistiques.</li> <li>• Résultats représentés par des analyses</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Données provenant <u>d'entretiens</u> et d'observations.</li> <li>• Données analysées à l'aide de codifications inductives ou déductives.</li> <li>• Résultats sont représentés par des descriptions verbales.</li> </ul> |

|                  |  |  |
|------------------|--|--|
|                  | statistiques et des corrélations.  |  |
| Méthode possible | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage ou questionnaire</li> <li>• Sondage téléphonique ou en ligne</li> <li>• <u>Echantillon</u></li> <li>• Recherche transversale</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche documentaire</li> <li>• <u>Entretien</u></li> <li>• Groupe de discussion</li> <li>• Observation</li> <li>• Analyse de discours</li> <li>• Analyse de politiques publiques</li> </ul>          |
| Mots clés        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilité</li> <li>• Risque</li> <li>• Prédicatif</li> <li>• Contrôle</li> <li>• Statistiques</li> <li>• Réplication</li> <li>• Objectiviste</li> <li>• Taille</li> <li>• Corrélations</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexité</li> <li>• Contexte</li> <li>• Signification</li> <li>• Perception</li> <li>• Compréhension</li> <li>• Subjectiviste</li> <li>• Profondeur</li> <li>• Ouvert</li> <li>• Dynamique</li> </ul> |

Source : (Claude, 2020)

Nous avons choisi les méthodes qualitatives pour notre étude en raison de la complexité du sujet et de son importance pour la création de valeur de l'organisme d'accueil et pour une compréhension approfondie des aspects humains, sociaux et organisationnels liés à l'intégration d'un système de management . Elle permet d'explorer les perceptions, les attitudes et les comportements des individus impliqués, ainsi que les interactions entre les différentes parties prenantes. Cette approche nécessite une présence régulière sur le terrain pour recueillir des informations, ce qui implique un fort sens de l'observation et une étroite interaction avec le personnel et les cadres dirigeants. Nous devons également diagnostiquer le contexte existant et évaluer le niveau de conformité du système de management actuel de l'entreprise aux normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001, afin de préparer efficacement la mise en place du système de management intégré. Notre

approche s'appuie sur des interprétations, des expériences et la signification des données collectées à l'aide de trois méthodes principales :

### 1.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à extraire d'un texte tout son sens pour le transmettre à qui en a besoin (Boulogne, 2000). La collecte et l'analyse de documents est l'un des principaux moyens d'accéder à l'information dans la recherche qualitative car les documents historiques ou contemporains peuvent être une source de recherche significative. L'importance de cette méthode de recherche s'accroît car la documentation est devenue l'une des caractéristiques fondamentales des sociétés modernes. En examinant les documents existants, les chercheurs peuvent étudier et analyser une réalité, et obtenir des résultats pertinents et utiles sans avoir besoin d'effectuer des recherches sur le terrain (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2016).

L'organisme d'accueil « TAYAL SPA » nous a aidé à collecter les documents nécessaires à notre étude. Nous avons bénéficié d'un accès complet à toutes les informations et aux documents liés au projet de mise en place du système de management intégré QSE

### 1.2 L'entretien

L'entretien est une technique qui consiste à poser des questions aux personnes pour obtenir des informations sur leurs pensées et leurs sentiments à propos d'un sujet particulier. Selon le type de réponse souhaitée, l'entretien peut être ouvert ou fermé. Le but est d'encourager les personnes interrogées à s'exprimer librement, sans se sentir jugées, afin d'obtenir des informations utiles pour l'analyse (Thietart, 2014).

On distingue 3 types d'entretien à savoir l'entretien directif, semi-directif et non-directif.

**Tableau 07** : les types de l'entretien

|          | La définition  |
|----------|--|
| Directif | - L'entretien directif se concrétise par un questionnaire fermé (réponse oui, non) ou semi-fermé (choix d'une ou plusieurs réponses parmi des propositions). |

|               |   |
|---------------|---|
| Semi-directif | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans l'entretien semi-directif, les questions restent ouvertes et donc les réponses sont libres. Les entretiens semi-directifs s'appliquent à toute problématique de validation d'hypothèse dans laquelle il s'agit de connaître le rôle et l'influence des attitudes fondamentales sur les perceptions et les comportements des publics concernés.</li> </ul> |
| Non-directif  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cet entretien se caractérise par le fait d'être une approche libre et large du sujet. Comme son nom l'indique, l'interviewer ne dirige pas l'entretien. C'est l'interviewé, qui compte tenu de la liberté de ses réponses « mène » les débats et va où il veut.</li> </ul>   |

Source : (<https://www.market-audit.com/>, s.d.)

Nous avons opté pour la méthode de l'entretien semi-directif, qui est mieux adaptée pour réaliser un diagnostic.

### 1.3 L'observation ouvert

L'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur directement, par lui-même, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, sur une période de temps déterminée (Thietart, 2014).

En ce qui concerne l'observation, nous avons effectué une observation de manière ouverte afin de capturer les données brutes sans filtre, pour permettre une analyse plus approfondie ultérieurement.

## 2 Outils de collecte de données

### 2.1 La check-list

Pour réaliser le diagnostic (l'état de lieu) QSE permettant de mesurer le degré de conformité aux exigences des normes des systèmes QSE, nous avons élaboré une check-list « EXCEL », contenant toutes les exigences des normes sélectionnées : iso 9001 Version 2015 (309 exigences) iso 14001 version 2015 (180 exigences), iso 45001 version 2018 (264 exigences) (voir l'annexe).

## CHAPITRE 2 : Méthodologie de recherche et contexte organisationnel

Les étapes de la conception de check-list :

1. Identification des exigences : à travers de la lecture des trois normes iso 9001, iso 14001, iso 45001 afin d'identifier toutes les exigences à prendre en compte dans la check-list ;
2. Identification des exigences communes aux trois normes ;
3. Structuration de la check liste par chapitre ;
4. La validation de la check-list avec le manager QHSE ;
5. Utilisation de la check-list pour évaluer la conformité de système aux exigences des trois normes.

**Tableau 08** : check-list des exigences

| Chapitre 4                                       | Exigences iso 9001  | ID | Exigences iso 45001  | ID | Exigences iso 14001  | ID | Vérification |           |           | Preuve | Constats |
|--|---|----|--|----|--|----|--------------|-----------|-----------|--------|----------|
|  |   |    |  |    |  |    | Iso 9001     | ISO 45001 | ISO 14001 |        |          |
| Sous-Chapitre : 4.1 L'entreprise et son contexte | 1) déterminer les enjeux externes et internes;<br>2) Surveiller et passer en revue les informations sur les enjeux. |    | 1) déterminer les enjeux externes et internes ;<br>2) Inclure les conditions environnementales |    | Déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité, et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les résultats attendus de son système de management de la S&ST. |    |              |           |           |        |          |

Source : élaboré par nous-même

Pour l'évaluation, nous avons utilisé l'échelle qui avait été utilisée par l'entreprise lors de ses diagnostics précédents.

**Tableau 09** : l'échelle d'évaluation de la check-list

|          |              |             |                |
|----------|--------------|-------------|----------------|
| Conforme | Non-conforme | A améliorer | Non-applicable |
|          |              |             |                |
| 100%     | 0%           | 50%         | /              |

Source : document interne à l'entreprise

## **2.2 Analyse et traitement des données**

Pour traiter les données, nous avons suivi les étapes suivantes :

1. La transformation des données brutes par exemples (les notes) en documents écrits pour permettre leur analyse ultérieure ;
2. Interprétation des données afin de déterminer les écarts par rapport aux normes de qualité, sécurité et environnement
3. La présentation des résultats : présenter les résultats de diagnostic sous forme de diagramme RADAR, pour présenter les résultats de manière visuelle et facile à comprendre.

Le cadre méthodologique choisi pour cette étude établit une base solide pour mener la recherche de manière rigoureuse. En définissant les méthodes et les outils utilisés, il garantit la fiabilité et la validité des données collectées. Cela permet d'avoir confiance dans les résultats obtenus et de tirer des conclusions solides à partir de l'analyse des données.

### **Section 2 : Contexte organisationnel**

Dans cette section nous allons présenter l'organisme d'accueil : L'algérienne des industries textiles TAYAL SPA

#### **1 La présentation de l'organisme d'accueil**

L'Algérienne des Industries Textiles TAYAL, S.P.A est une joint-venture établie en Algérie depuis Novembre 2013, fondée par les entreprises Groupe C&H, E.P.E TEXALG, et MADAR Holding, avec INTERTAY, une entreprise du groupe turc spécialisé dans le textile TAY GROUP.

Le projet s'étale sur une superficie de 2,500,000 m<sup>2</sup> pour sa première phase, dont une partie de 1,000,000 m<sup>2</sup> est déjà réalisée et fonctionnelle, sur laquelle une superficie de plus de 330,000 m<sup>2</sup> est couverte sous forme de 30 unités.

La particularité de TAYAL est dans le fait qu'elle soit parmi les rares complexes intégrés dans le monde, allant du fil jusqu'au prêt-à-porter en passant par toutes les étapes de transformations de la fibre de coton, et consommant une quantité considérable estimée à 40,000 tonnes annuellement en pleine capacité.

Les partenaires fondateurs ont un cumul de plus de 40 ans d'expérience dans l'industrie textile, et plusieurs grandes marques comme clients nationaux et internationaux. Le groupe TAY produit plus de 25,000,000 de pièces de prêt-à-porter dans ses usines en Turquie, en Egypte et en Serbie.

TAYAL a un potentiel de production de 30,000,000 pièces de prêt-à-porter annuellement, par lequel elle dépassera tout le groupe.

L'Algérienne des Industries Textiles a été fondée avec la vision de positionner l'Algérie, en collaboration avec ses partenaires, comme un pays producteur et exportateur du textile de haute qualité, et de faire du « Made in Algeria », une référence de qualité mondiale.

### **2 Les activités de la société :**

Fabrication et commercialisation de produits textiles.

TAYAL est l'un des plus grands fabricants de textiles intégrés verticalement au monde. Transformant la fibre de coton en fil, duquel elle fabrique le tissu denim, le tissu non denim, le tissu chemise et le tricot, qui sont orientés ensuite vers ses unités de production de prêt-à-porter.

Avec une capacité de 30 millions d'articles de prêt-à-porter par an, l'Algérienne des Industries Textiles a pour objectif de livrer plus de 12 millions d'articles vestimentaires en denim et non denim, 12 millions d'articles en tricot et environ 6 millions d'articles de chemises (document interne).

Les missions de la société :

Assurer une place à l'Algérie sur le marché mondial du textile et du prêt-à-porter, en utilisant des techniques de gestion contemporaines et des méthodes de production respectueuses de l'environnement sur des sites modernes.

Les produits de TAYAL SPA :

TAYAL est l'un des plus grands fabricants de textiles intégrés verticalement au monde. Transformant la fibre de coton en fil, duquel elle construit le tissu denim, le tissu non

denim, le tissu chemise, le tricot, qui sont orientés ensuite vers ses unités de production de prêt-à-porter.

**Tableau 10** : Les produits de TAYAL, S.P.A

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Le fil</b>    | <p>Consommant chaque année plus de 40.000 tonnes de coton à pleine capacité, TAYAL produit 36.000 tonnes de fil allant du plus fin de 10 Nm au plus gros de 135 NM en utilisant plus de 100.000 fuseaux et près de 3.000 rotors d’Open End.</p> <p>TAYAL produit des fils à anneaux, cardés, peignés, compacts, à bouts ouverts et torsadés, en utilisant du coton avec des compositions de polyester, de viscose, de lin, et de tencel, ce qui permet de faire des fils filés, des fils tournés, des fils doubles et des fils teints.</p> |
| <b>Le tissu</b>  | <p>En commençant par son fil de haute qualité, TAYAL le transforme à la fois en tissu tissé et en tricot, avec une capacité annuelle de 55 millions de mètres et 5.500 tonnes respectivement, fabriquant du denim, du non-denim, de la gabardine, des chemises et des tissus à tricoter.</p> <p>Basé sur différents types de fils et utilisant un arsenal d’usinage de dernière technologie,</p> <p>TAYAL produit une variété de tissus avec une large gamme de largeurs, poids, couleurs et élasticité.</p>                               |
| <b>VÊTEMENTS</b> | <p>Avec une capacité de 30 millions d’articles de prêt-à-porter par an, l’Algérienne des Industries Textiles a pour objectif de livrer plus de 12 millions d’articles vestimentaires en denim et non denim, 12 millions d’articles en tricot et environ 6 millions d’articles de chemises.</p>   |

Source : document interne

### 3 La structure QSE

La structure QSE est divisée en deux composantes : la structure SMQ (Système de Management de la Qualité) et la structure HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement). La structure SMQ a pour objectif principal de mettre en place et d'améliorer le système

## CHAPITRE 2 : Méthodologie de recherche et contexte organisationnel

de management de la qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 :2015 (les informations documentés processus SMQ voire l'annexe).

La structure HSE vise quant à elle à assurer un environnement de travail adéquat en termes d'hygiène, de sécurité et d'environnement (politique HSE, voire l'annexe).

Dans la structuration du département HSE, l'équipe est divisée en trois niveaux distincts : le cadre, la maîtrise et l'exécution.

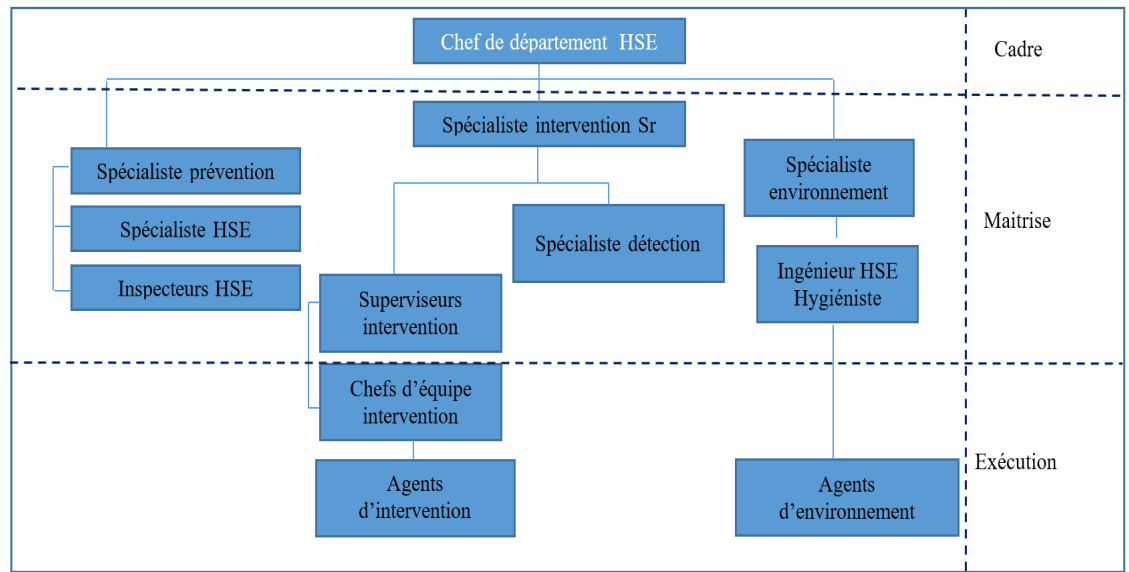
Au niveau du cadre, nous retrouvons le chef du département HSE qui est responsable de la supervision globale du département.

Au niveau de la maîtrise, nous avons les spécialistes et les ingénieurs HSE. Ils sont chargés de mettre en œuvre les politiques et les programmes HSE. Ils effectuent des analyses de risques, développent des plans d'action et fournissent un soutien technique aux opérations.

Au niveau de l'exécution, nous trouvons les agents d'environnement et d'intervention. Ils sont responsables de la mise en pratique des mesures de sécurité et de la gestion des incidents environnementaux. Ils effectuent des inspections, des évaluations de conformité et fournissent une assistance opérationnelle sur le terrain.

Cette structure permet une répartition claire des rôles et des responsabilités, favorisant une gestion efficace des aspects HSE au sein de l'entreprise. La collaboration entre les différents niveaux est essentielle pour assurer la sécurité des employés, la protection de l'environnement et la conformité aux réglementations en vigueur.

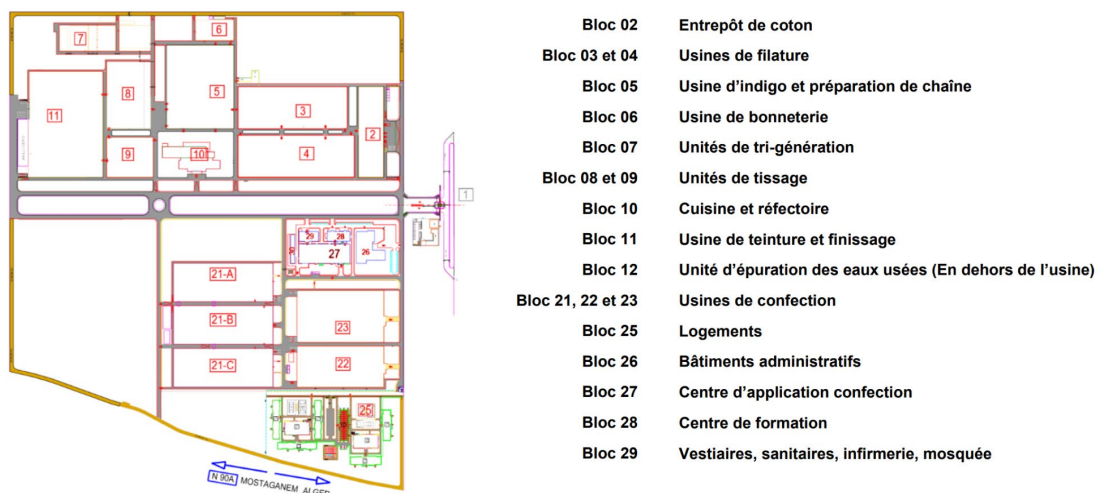
**Figure 03 : structuration de département HSE**



Source : document interne

La figure présentée offre une représentation visuelle du plan de pôle au sein de notre organisation. Elle met en évidence la structure organisationnelle du pôle en identifiant les différentes entités qui le composent.

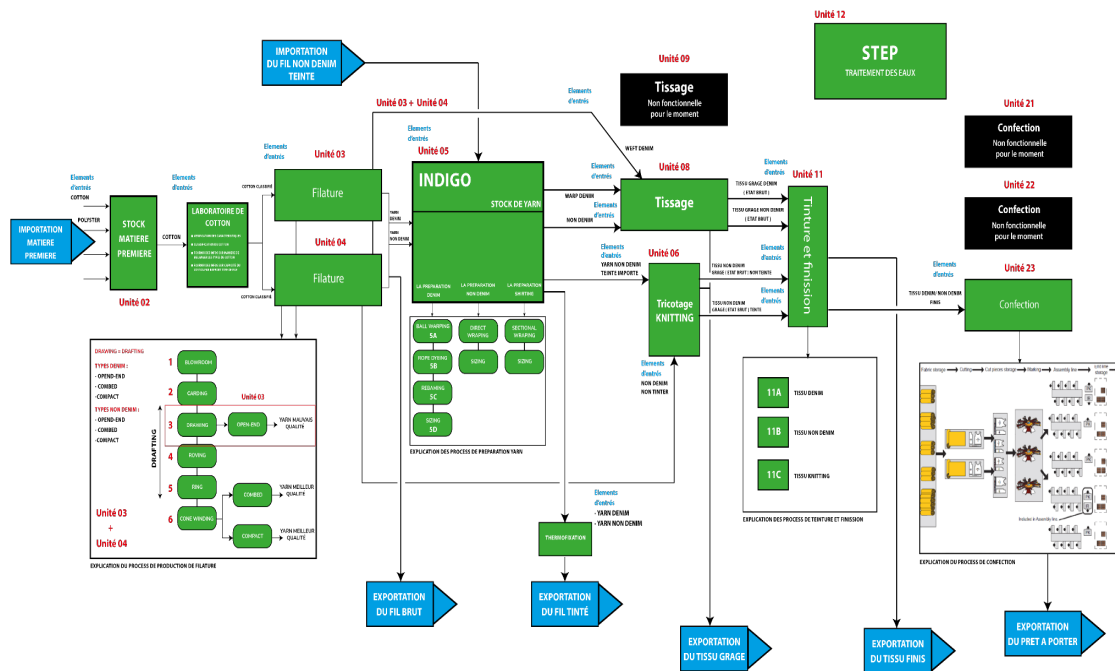
**Figure 04 : plan du pôle**



Source : document interne

Dans la figure suivante, nous présenterons le processus de production de notre entreprise, en mettant en avant le flowchart que nous avons élaboré. Ce flowchart offre une représentation visuelle claire et détaillée des différentes étapes et des flux de travail impliqués dans notre processus de production.

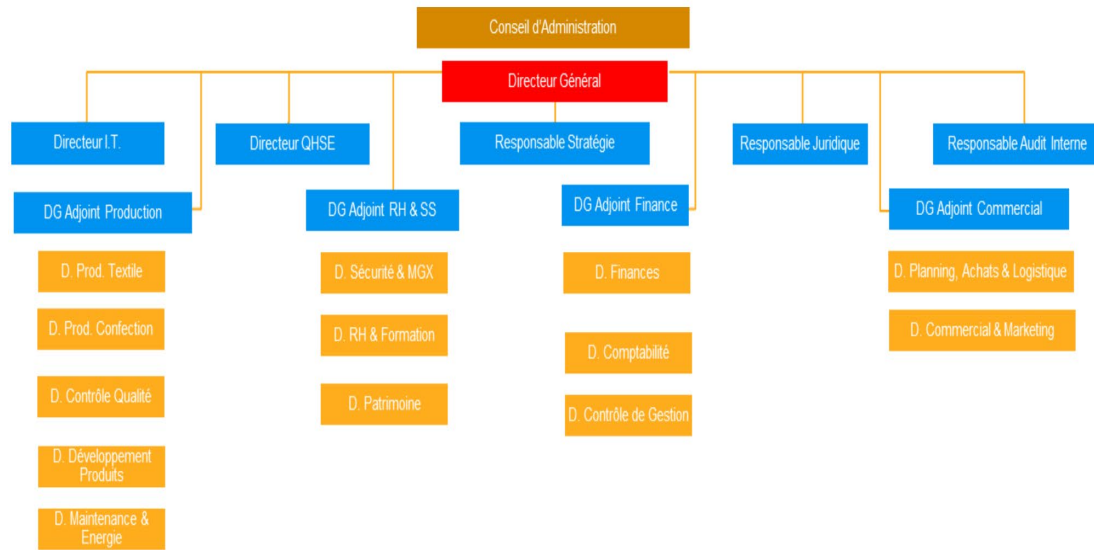
Figure 05 : processus production



Source : élaborer par nous-même

La figure suivante présente l'organigramme de notre entreprise, qui offre une vue d'ensemble claire de la structure organisationnelle. L'organigramme mettra en évidence les différentes unités, les relations hiérarchiques et les responsabilités au sein de l'organisation, permettant ainsi de comprendre la répartition des fonctions et des niveaux de gestion de manière visuelle et concise.

**Figure 06 : l'organigramme ressources humaines**



Source : document interne

Cette section représente une fondation solide pour la poursuite de l'étude. Elle fournit les informations essentielles pour comprendre l'entreprise, son environnement et sa structure, créant ainsi les bases nécessaires pour mener à bien l'étude et atteindre les objectifs fixés.

## **Chapitre 3 : résultats et discussion**

Le troisième chapitre a pour objectif de présenter le modèle d'intégration de TAYAL SPA ainsi que les résultats du diagnostic QSE, le plan d'action et la mise en œuvre de quelques actions. À la fin de ce chapitre, nous aborderons également les avantages de ce modèle ainsi que les obstacles rencontrés.

### **Section 01 : Résultats et analyse**

L'Algérienne des Industries Textiles évolue dans un contexte concurrentiel de plus en plus complexe, où la mise en œuvre d'un système de management intégré qualité, santé et sécurité, et environnement devient une préoccupation permanente et primordiale pour satisfaire les besoins et les attentes des parties intéressées. L'entreprise s'engage dans une démarche de certification des trois normes du SMI, à savoir l'ISO 9001, 14001 et 45001, en plus des différentes certifications liées à son activité dans le domaine textile. Ce projet d'envergure constitue une opportunité majeure pour répondre à la demande du marché tant au niveau national qu'international. Cela nécessite la mise en place d'un système de management intégré SMI afin de démontrer le respect des exigences des clients ainsi que des obligations légales et réglementaires. TAYAL SPA a adopté une approche progressive pour l'intégration de son système de management QSE qui est partiellement conforme à celui mentionné dans la revue de littérature de Kara Petrovic (2002). En mettent en place un système de management de la qualité et en établissant une structure HSE. De plus, des politiques qualité, HSE, ainsi que des objectifs stratégiques en matière d'environnement et de santé et sécurité ont été définis. En outre, la formation et la sensibilisation des employés sont des priorités afin de garantir la compréhension et l'engagement de tous les acteurs impliqués suivi par les exigences des autres système s&st et environnemental.

La démarche d'intégration des normes ISO 14001 et ISO 45001 au système actuel est réalisée en suivant le cycle PDCA (Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir) selon les étapes suivantes :

**Tableau 11** : démarche d'intégration du système management QSE.

|              |  |
|--------------|--|
| <b>Plan</b>  | <p><b>Réalisation d'un diagnostic</b> : Évaluer la conformité du système de management actuel aux exigences des normes iso : 9001/2015 &amp; 14001/2015 &amp; 45001/2018</p> <p><b>Elaboration d'un plan d'action</b> : Identifier les actions nécessaires pour combler les écarts et atteindre les objectifs fixés.</p>   |
| <b>Do</b>    | <b>Mise en place des actions planifiées</b> : Mettre en œuvre les actions définies lors de la phase de planification.  |
| <b>Check</b> | <p><b>Surveillance et Mesure des résultats</b> : Mettre en place des indicateurs de performance pour surveiller et mesurer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.</p> <p><b>Réalisation d'un audit interne</b> : Réaliser des audits internes pour évaluer la conformité aux exigences des normes et identifier les opportunités d'amélioration.</p> |
| <b>Act</b>   | <p><b>Proposition d'actions correctives</b> : résoudre les non-conformités identifiées.</p> <p><b>Amélioration continue</b></p>  |

Source : élaborer par nous -même

## 1 Diagnostic : évaluation de la situation actuelle

### 1.1 Collecte des données :

Les données ont été recueillies à l'aide de deux méthodes principales :

#### 1.1.1 Déroulement des entretiens :

Dans le cadre de mon stage, nous avons eu l'opportunité de mener des entretiens en adoptant une approche ouverte et directe. Tout au long de ma période de stage, nous avons eu un contact direct avec les personnes concernées, ce qui m'a permis de poser mes questions et d'obtenir des informations pertinentes.

Lors des entretiens, nous avons favorisé un environnement propice à la discussion, où les participants étaient encouragés à partager leurs expériences, leurs connaissances et leurs points de vue. Nous avons posé des questions spécifiques liées à nos sujet d'étude, mais

nous avons également été ouvert à d'autres sujets ou aspects pertinents qui ont émergé au cours des discussions.

Cette approche ouverte a favorisé un échange libre et constructif, permettant d'obtenir des informations riches et variées. Nous avons pu bénéficier de l'expertise des personnes rencontrées et recueillir des témoignages concrets qui ont enrichi ma compréhension du sujet.

Nous avons eu des entretiens avec les personnes suivantes :

- Responsable QHSE (Intérim)
- Co-pilote du processus SMQ
- Spécialistes SMQ
- Spécialiste HSE
- Ingénieurs HSE
- Bien que les responsables production (denim, non-denim et knitting)

### **1.1.2 Analyse documentaire :**

L'analyse documentaire a été une étape cruciale de nos recherches. Grâce à l'approbation du manager QHSE, nous avons pu accéder à une grande partie des documents pertinents pour mon étude. Selon ses indications, environ 80 % des documents sont prêts et disponibles, ce qui a constitué une base solide pour mon analyse.

La disponibilité de ces documents a été facilitée par l'existence des chronos spéciaux dédiés à la documentation. Cela a permis une organisation efficace des documents, ce qui m'a facilité l'accès à l'ensemble des ressources nécessaires. En tenant compte des documents existants ainsi que de ceux en cours d'établissement et de validation. Cela nous permet d'obtenir une vue d'ensemble plus complète et de recueillir des informations précieuses pour l'avancement de mon étude.

Les documents consultés comprenaient des fiches d'identification des processus, des procédures, des instructions, des formulaires d'enregistrement et des rapports (d'audits interne numéro 2, diagnostic SMQ 24/08/2020 et la revue de direction) et tous les autres documents relatifs aux système management QSE.

La liste des informations documentées applicables de système management de la qualité (voire l'annexe).

### 1.1.3 L'observation :

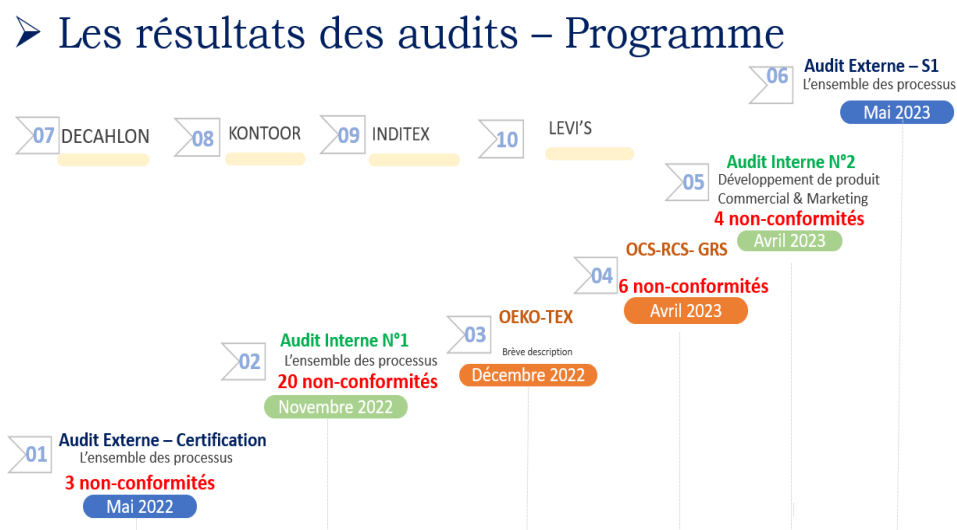
La méthode d'observation a été utilisée dans notre étude pour observer de manière directe et objective les pratiques et les comportements au sein de l'organisme. Pour confirmer nos observations, nous avons également eu des discussions avec le manager afin de valider nos interprétations et d'obtenir des informations complémentaires. Cette approche nous a permis d'avoir une vision plus complète et précise de la réalité opérationnelle de l'entreprise, en intégrant à la fois les observations sur le terrain et les perspectives du responsable. En combinant les données issues de l'observation et les informations fournies par le manager, nous avons pu renforcer la validité et la fiabilité de nos résultats. Les informations recueillies à travers les entretiens, l'analyse documentaire et l'observation nous ont permis à remplir la check-list de manière efficace.

## 1.2 Résultats :

### Résultats du système de management de la qualité iso 9001 version 2015

Afin d'évaluer le système de management de la qualité, plusieurs audits (interne, externe et client) ont été réalisés au sein de l'organisme, comme le montre la figure suivante :

Figure 07 : programmes d'audits

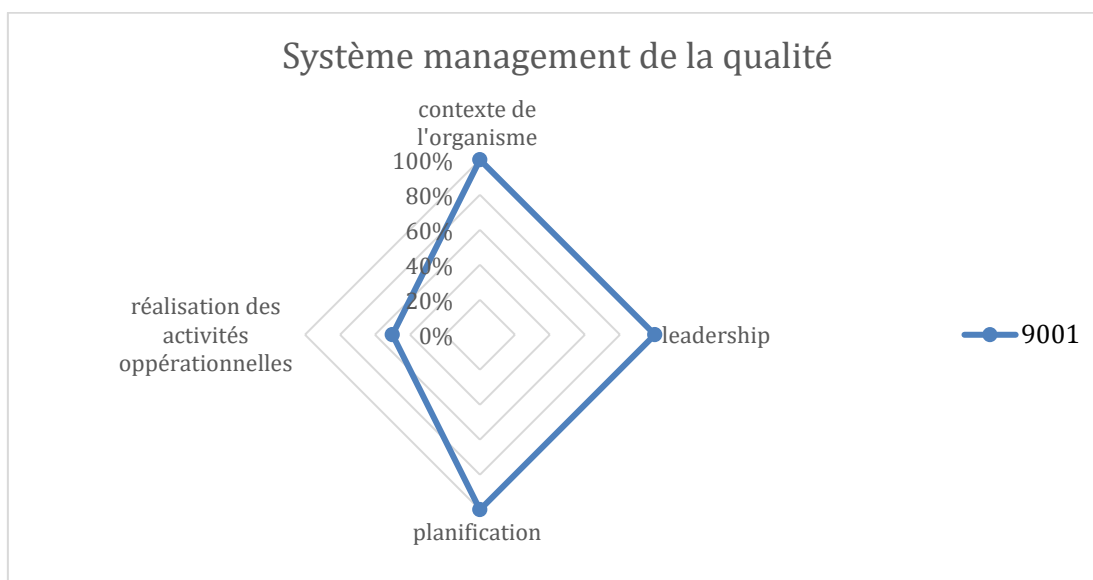


Source : document interne

Nous avons pris en compte les résultats de l'audit interne numéro 2, qui a été effectué en avril 2023 pour diagnostiquer les chapitres relatifs au :

- Chapitre 4/ contexte de l'organisme
- Chapitre 5/ leadership
- Chapitre 6/ la planification
- Chapitre 8/ la réalisation des activités opérationnelle

**Figure 08 :** système management de la qualité iso 9001 version 2015



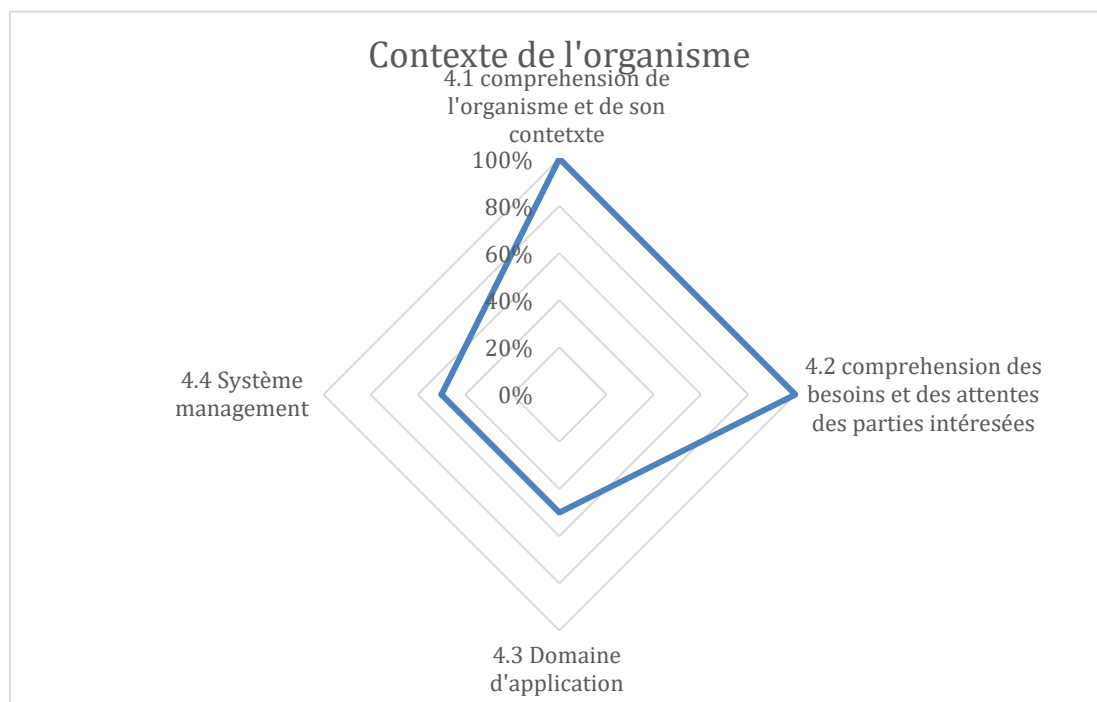
**Source : élaborer par nous-même**

Le système de management de la qualité actuel démontre un taux de conformité élevé remarquable néanmoins deux points nécessite une amélioration. Premièrement, il est nécessaire de formaliser le processus de conception et de développement conformément aux normes établies. Une documentation appropriée devra être établie afin d'assurer la traçabilité et la conformité tout au long de ce processus. Deuxièmement, la revue des exigences relatives aux produits doit être systématiquement documentée et formalisée. En tenant compte de ces deux points d'amélioration, le renforcement du système de management de la qualité assurera une conformité optimale. Pour favoriser cette amélioration nous avons suggérée de :

- Digitaliser le SMQ pour faciliter la documentation, la surveillance et le suivi des processus qualité.
- Maitre en œuvre une matrice d'interaction des processus Pour faciliter l'interaction entre les nombreux processus de TAYAL SPA (18 processus).
- Renforcer l'implication des personelles à travers les 14 points de DEMING.

**Les résultats du diagnostic du chapitre 4/ contexte de l'organisme pour les normes ISO 14001 version 2015 et ISO 45001 version 2018 :**

**Figure 09 : système management de la santé et sécurité aux travail & l'environnement.**



**Source : élaborer par nous-même**

Le périmètre du diagnostic comprend :

- 4.1/ La compréhension de l'organisme et de son contexte
- 4.2/ Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressés
- 4.3/ Détermination du domaine d'application
- 4.4/ Système de management S&ST et environnemental

On peut observer que Le diagramme radar révèle une conformité totale de la compréhension de l'organisme et de son contexte, ainsi que de la compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées, comme indiqué par les points à 100% sur les axes respectifs. Cela démontre que ces domaines sont bien maîtrisés et répondent aux exigences.

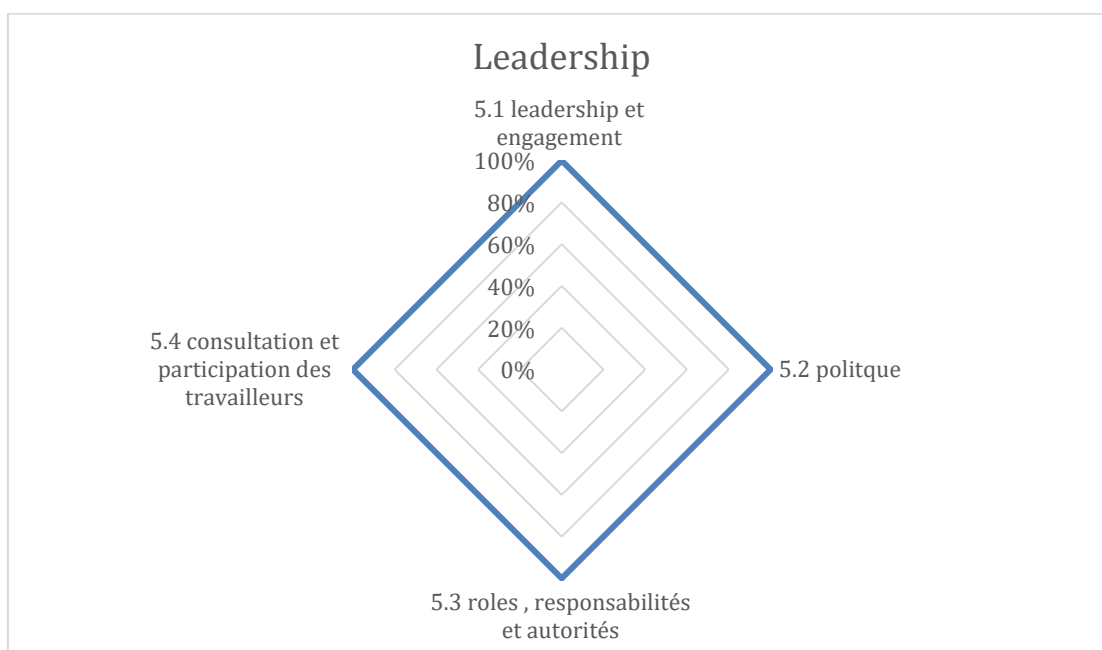
Cependant, la détermination du domaine d'application et le système de management S&ST et environnemental montrent une conformité partielle, illustrée par les points à 50% sur les axes correspondants. Cela met en évidence la nécessité d'apporter des

améliorations supplémentaires et d'accorder une attention particulière à ces domaines pour garantir une conformité optimale.

Dans le cadre de l'élargissement du domaine d'application vers un système de management intégré QSE, il est essentiel de formaliser le domaine d'application en incluant spécifiquement les exigences en matière de santé, sécurité au travail et environnement. En intégrant ces exigences dans le système actuel, il sera possible d'améliorer la conformité et d'assurer une gestion intégrée efficace de la qualité, de la santé, de la sécurité au travail et de l'environnement. Cela nécessitera une évaluation approfondie des besoins, une mise à jour des processus, des procédures et des politiques, ainsi qu'une sensibilisation et une formation adéquates des employés.

**Résultats de diagnostic du chapitre 5/ Leadership pour les normes iso 14001 version 2015 et iso 45001 version 2018 :**

**Figure 10 : chapitre 5/ Leadership**



**Source : élaborer par nous-même**

Le périmètre de diagnostic comprend

- 5.1/ leadership et engagement (pour les deux normes iso 14001 & 45001)
- 5.2/ la politique QSE (pour les deux normes iso 14001 & 45001)

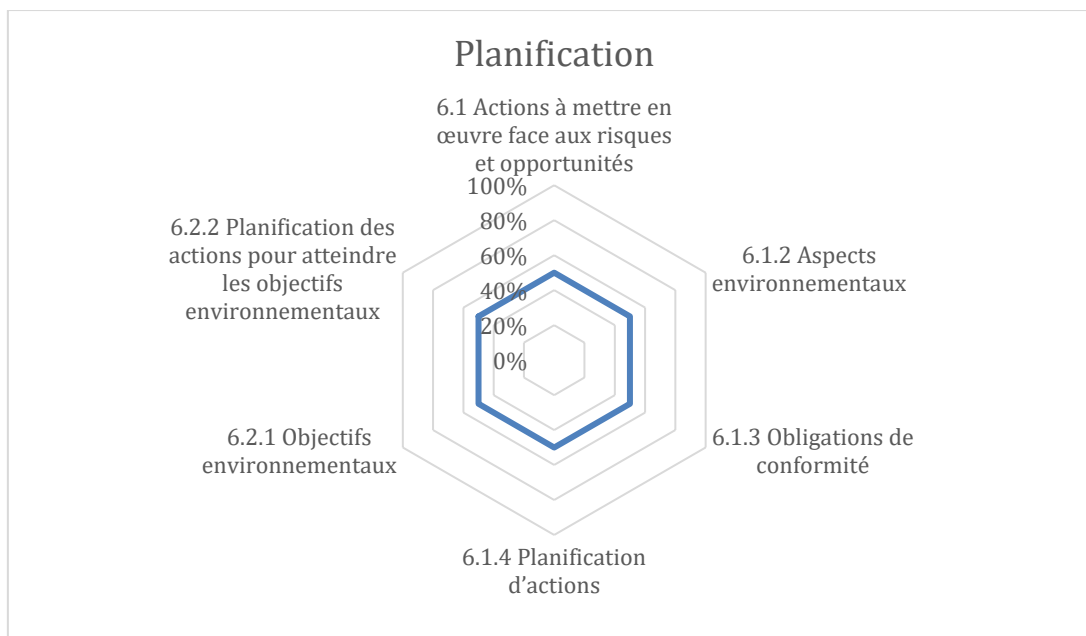
- 5.3/ Détermination des rôles, responsabilités et autorités (pour les deux normes iso 14001 & 45001)
- 5.4/ consultation et participation des travailleurs (pour la norme iso 45001 version 2015)

Nous constaté une conformité totale de 100% pour le leadership et l'engagement Cela démontre l'importance accordée par la direction à la mise en place et à la gestion efficace des systèmes de management de l'environnement et de la santé et sécurité au travail. De plus, la politique HSE, qui est un élément clé du leadership, affiche également une conformité totale de 100% pour les normes ISO 14001 et 45001. Cette politique reflète l'engagement de l'organisme envers la protection de l'environnement, la santé et la sécurité des employés, ainsi que la conformité aux exigences légales et réglementaires. La détermination des rôles, responsabilités et autorités liés au SMI est également en conformité totale à 100% Cela témoigne de l'importance accordée à la clarté des responsabilités et à la répartition des tâches pour assurer une gestion efficace des aspects environnementaux, de la santé et sécurité au travail. Dans le cas de la norme ISO 45001 version 2015, il convient de noter que la consultation et la participation des travailleurs ont également atteint une conformité totale de 100%. Cette conformité démontre clairement l'engagement de l'organisme à impliquer activement les travailleurs dans les processus décisionnels liés à la santé et à la sécurité au travail

La conformité totale observée dans le chapitre 5 des résultats met en évidence le fort engagement de la direction de TAYAL SPA. Cette conformité démontre que l'entreprise bénéficie d'une direction engagée et proactive, qui établit une vision claire et des objectifs stratégiques pour garantir la qualité, la sécurité et l'environnement. Ces éléments sont essentiels pour orienter les activités de l'entreprise vers l'atteinte des objectifs QSE.

**Les résultats du diagnostic du chapitre 6 pour les normes iso 14001 version 2015 et iso 45001 version 2018 :**

**Figure 11 : chapitre 6/iso 14001 version 2015**



**Source : élaborer par nous-même**

Le périmètre de diagnostic comprend :

6.1.1/ Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

6.1.2/ Aspects environnementaux

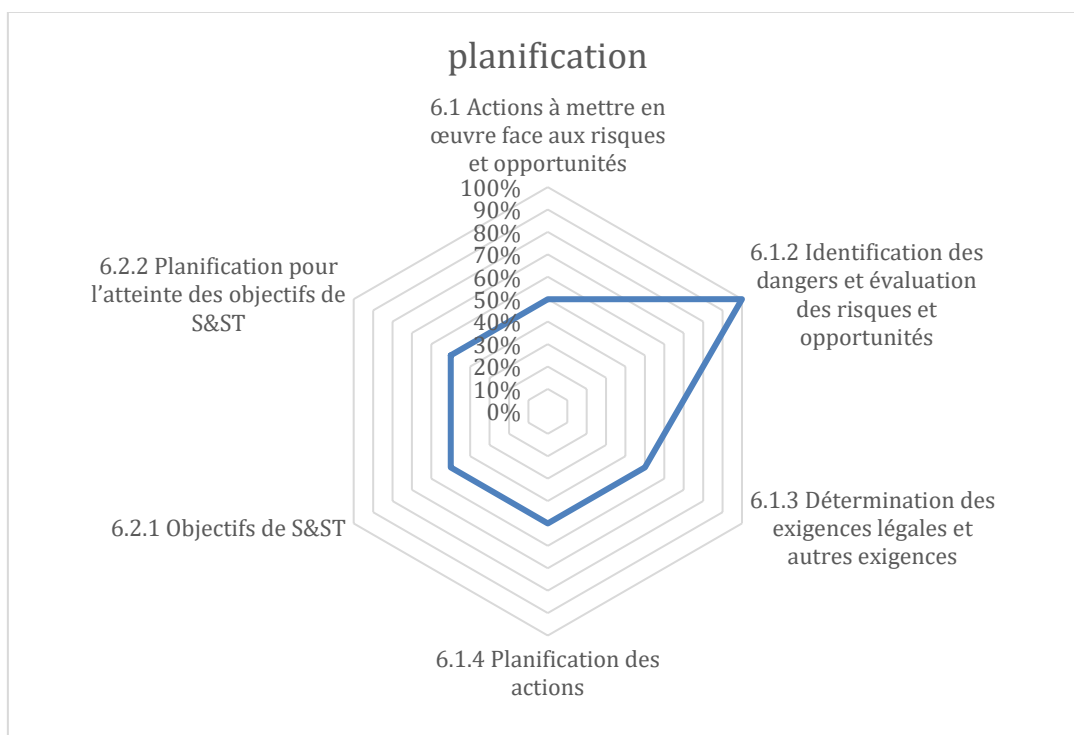
6.1.3/ Obligations de conformités

6.1.4/ Planification des actions

6.2.1/ Objectifs environnementaux

6.2.2/ planification des actions pour atteindre les objectifs 50%

**Figure 12 : chapitre 6/iso 45001 version 2018**



**Source : élaborer par nous-même**

Le périmètre de diagnostic comprend :

6.1.1/ Actions à mettre en œuvre face aux risque et opportunités

6.1.2/ Identification des dangers et évaluation des risques et opportunités

6.1.3/ Détermination des exigences légales et autres exigences

6.1.4/ Planification des actions

6.2.1/ Objectifs de la S&ST

6.2.2/ planification pour l'atteinte des objectifs de S&ST

L'analyse du chapitre met en évidence des améliorations sont nécessaires pour renforcer la planification environnementale et de santé et sécurité au travail.

Par rapport les risques et les opportunités, Il est essentiel de mettre à jour la cartographie des risques afin d'intégrer les aspects environnementaux et de santé et sécurité au travail (S&ST). Cette mise à jour permettra de mieux identifier, évaluer et gérer les risques liés à ces aspects, garantissant ainsi une approche globale de la gestion des risques

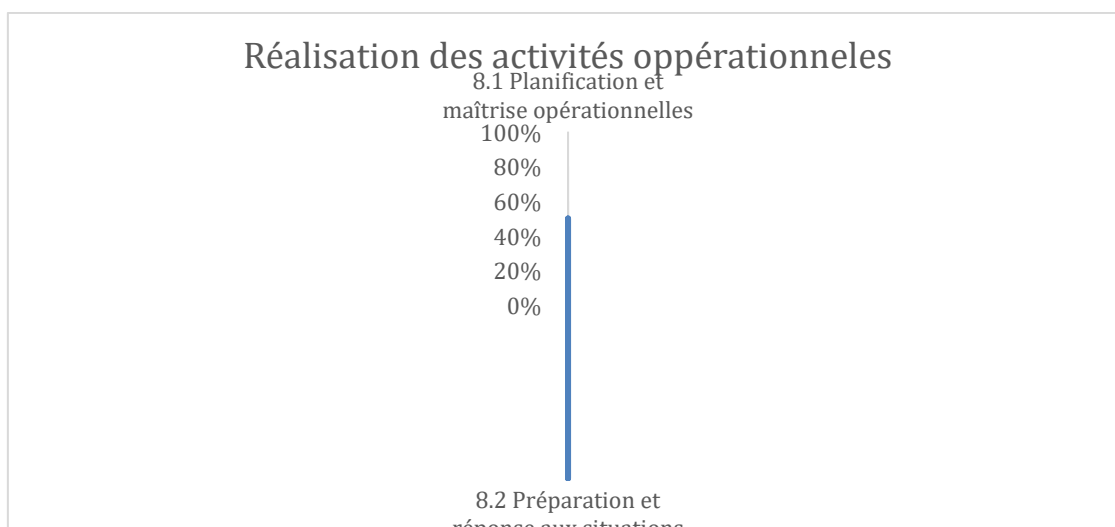
Les aspects environnementaux sont actuellement maîtrisés opérationnellement, mais il est important de les formaliser conformément aux exigences de la norme. En documentant de manière adéquate ces aspects environnementaux, l'organisme pourra mieux les contrôler et prendre les mesures appropriées pour les gérer de manière efficace.

En ce qui concerne les obligations, Il est essentiel de mettre en place une veille réglementaire pour s'assurer de la conformité aux exigences légales et autres obligations applicables en matière d'environnement et S&ST. Cette veille réglementaire permettra à l'organisme d'être informé des évolutions législatives et de prendre les mesures nécessaires pour se conformer aux nouvelles exigences.

Les objectifs sont déterminés dans la politique HSE, mais il est nécessaire de les intégrer aux processus conformément aux normes en actualisant les fiches processus. Cette intégration garantira que les objectifs en matière environnement et S&ST sont pris en compte tout au long des activités de l'organisme et permettra de suivre leur réalisation de manière plus rigoureuse.

**Les résultats du diagnostic du chapitre 8/Réalisation des activités opérationnelles :**

**Figure 13 : chapitre 8/ iso 14001 version 2015**



Source : élaborer par nous-même

Le périmètre de diagnostic comprend :

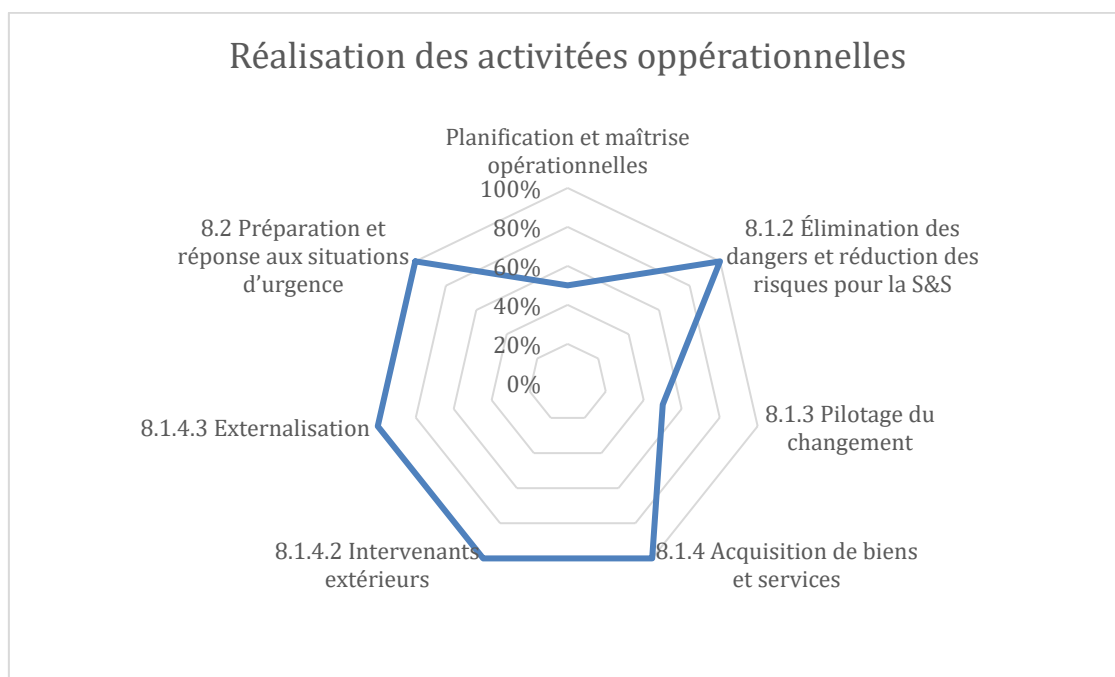
8.1/ Planification et maitrise opérationnelles

8.2/ préparation et repense aux situations d’urgences

Les résultats présentent à la fois des aspects positifs et des axes d'amélioration. Il est important de souligner que la maîtrise opérationnelle est efficacement mise en œuvre et maîtrisée dans les opérations de TAYAL SPA. Les audits clients jouent un rôle crucial en permettant à l'entreprise d'adopter de bonnes pratiques en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail. Ces efforts démontrent l'engagement de TAYAL SPA envers l'amélioration continue et la satisfaction des parties intéressées.

Cependant, il est important de souligner la nécessité de formaliser les exigences des normes en établissant une documentation claire. Cela permettra d'assurer une conformité complète et de garantir que toutes les exigences sont pleinement intégrées dans les processus de l'entreprise. En mettant en place une documentation adéquate, TAYAL SPA pourra renforcer son système de management environnemental et de santé et sécurité au travail, et ainsi progresser vers une conformité optimale.

**Figure 14 : chapitre 8/iso 45001 version 2018**



**Source : élaborer par nous-même**

Le périmètre de diagnostic comprend :

8.1.1/ planification et maitrise opérationnelles

8.1.2/ Elimination des dangers et réduction des risques pour la S&ST

8.1.3/ pilotage du changement

8.1.4.1/ acquisition de biens et services

8.1.4.2/ intervenantes extérieurs

8.1.4.3/ externalisation

8.2/ préparation et repense aux situations d'urgences 100%

Les résultats révèlent un mélange de résultats positifs et d'opportunités d'amélioration, L'élimination des dangers et la réduction des risques pour la santé et la sécurité au travail atteignent une conformité totale de 100%, ce qui témoigne des efforts de l'entreprise pour assurer un environnement de travail sain. De plus, la préparation et la réponse aux situations d'urgence sont également bien gérées, avec une conformité de 100%.

Cependant, certains aspects nécessitent une amélioration particulière. La planification et la maîtrise opérationnelles atteignent une conformité de 50%, indiquant la nécessité d'améliorer ces processus pour garantir une exécution efficace et cohérente des activités. De même, le pilotage du changement atteint une conformité de 50%, soulignant la nécessité de renforcer les pratiques liées à la gestion des changements organisationnels.

En ce qui concerne l'acquisition de biens et services, l'implication des intervenants extérieurs et l'externalisation, les résultats montrent une conformité de 100%, ce qui démontre une bonne gestion des relations avec les parties prenantes externes.

Les résultats du diagnostic mettent en évidence de manière claire que TAYAL SPA possède une base solide pour intégrer les normes ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018 à son système de management actuel.

## **2 Plan d'action**

À partir des résultats du diagnostic, nous avons élaboré un plan d'action pour traiter les écarts identifiés. Ce plan d'action est présenté sous forme d'un tableau structuré, comprenant trois colonnes distinctes. Dans la première colonne, nous avons mis les actions spécifiques à mettre en œuvre pour traiter chaque écart. Dans la deuxième colonne, nous avons indiqué les responsables chargés de mener à bien chaque action.

Enfin, dans la troisième colonne, nous avons défini la durée estimée de chaque tâche (voir l'annexe).

### **3 La mise en œuvre de plan d'action**

Dans cette section, nous présenterons la mise en œuvre de quelques actions du plan d'actions visant à intégrer les deux normes au système actuel.

#### **3.1 Système management de la qualité**

Pendant cette étape, nous avons participé en tant qu'observateur aux côtés des spécialistes.

La formalisation du processus de conception et de développement se fait en collaboration avec les spécialistes qualité, les pilotes et les co-pilotes du processus au cours de plusieurs séances préalablement planifiées pour les former aux principes de système de management de la qualité, la fixation des objectifs et les indicateurs de performances , le suivi et le traitement des non-conformités, les outils qualité et les méthodes d'identification des risques et des opportunités (plan de formation -annexe-).

Figure 15 : la fiche d'identification de processus conception et développement.

| Partie Interressée (Fournisseur) |  | Direction Générale   | Gestion et Amélioration du SMC   | Logistique - Tenure & finissage   | Tenures & finissage   | Finition  | Tissage - Tricotage   | Indigo  | Marketing & Commercial  | Confection   | Achats  | Ressources Humaines   | Juridique  | Processus /structures concernées | Moyens Généraux         | Hygiène, sécurité et environnement   | Systèmes d'Informations                |   |
|----------------------------------|--|--|--|---|---|---|---|---|---|--|---|---|--|----------------------------------|-------------------------|--|--|---|
| Elément d'entrée                 |  | Politique de l'entreprise, orientations stratégiques   | Informations documentées SMC (procédures, programmes et plan d'audit / Planning des revues de Direction / Rapport d'audit / PV de revue de Direction / Symboles SMC / Fiche de Non-conformité) | Produit (tissu)   | Carte de couleur - Code de couleur - échantillon + résultat de test                   | Technical sheet / Data / code /   | Echantillon produit   | Code de couleur - échantillon   | Demande échantillon / Symboles de client / Revue des exigences client à renseigner / Fiche échantillon client | Demande échantillon / Fiche - Symboles de client / Revue des exigences client à renseigner / Fiche échantillon client  | Demande échantillon / Fiche - Symboles de client / Revue des exigences client à renseigner / Fiche échantillon client | Produit et service demandé / Fiche demande & Symboles de client à valider / TCO à valider / | Règlement intérieur / organisation / fiche de poste / Fiche d'évaluation de formations à renseigner / Fiche d'évaluation des compétences / Documents de référence (titre de contrat, titre de congé...), | Règlement                        | Fiche de Non-conformité | Fourniture de bureau / désengagement et de mission / laisser passer / Contrat d'engagement à valider / avantage en nature / Fiche de réception à valider / Décision d'attribution de logement / décisions d'attribution à assigner | EPI / bon de sécurité et environnement | Equipement logiciel / matériels (etc. Déclasse) |
| Principales Activités            |  | <b>1 Traitement Besoin de développement / Conception, Etude de faisabilité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Réceptionner ou identifier les besoins de développement / Conception de produit :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande Client (Echantillon ou Fiche Technique)</li> <li>- Besoin de création de collection Taval (selon les tendances, Foires, ...)</li> </ul> </li> <li>→ Effectuer l'étude de faisabilité :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passage en revue des éléments d'entrées</li> <li>- Vérifier s'il y a des produits similaires</li> <li>- Définir les paramètres.</li> </ul> </li> <li>→ Déterminer les prix et les communiquer aux concernés pour confirmation du développement de produit.</li> </ul> |  | <b>2 Préparation de l'échantillon et / ou de la présentation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Réceptionner la confirmation du client</li> <li>→ Planification des différentes étapes de développement, de vérification et de validation.</li> <li>→ Définir l'échantillon sur système (Code, Type, Détails techniques.)</li> <li>→ Envoyer une demande de lancement de l'échantillon au planning et à la production.</li> <li>→ Assurer le suivi de l'exécution de l'échantillon</li> <li>→ Compléter et / ou mettre à jour les données techniques si nécessaires</li> <li>→ Demande de tissu pour la confection de la présentation</li> <li>→ Assurer le suivi de la présentation étape par étape</li> </ul> |   | <b>3 Revue, Vérification &amp; validation de l'échantillon et / ou de la présentation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Contôler l'échantillon physique et / ou la présentation</li> <li>→ Valider l'échantillon physique en interne et ou / la présentation</li> <li>→ Communiquer l'échantillon et / ou la présentation pour validation par le client</li> </ul> |   | <b>4 Assistance et suivi technique de la reproduction &amp; production</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Surveiller et assister la production lors de la réalisation</li> <li>→ Compléter et / ou mettre à jour les données techniques si nécessaires</li> </ul> |   | <b>5 Surveiller et améliorer le processus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Surveiller les indicateurs (tableau de bord)</li> <li>→ Maîtriser les risques et des opportunités du processus</li> <li>→ Etablir les revues de processus</li> <li>→ Traiter les non conformités</li> <li>→ Proposer des améliorations / arrêter les différents plans d'action</li> </ul> |   |   |  |                                  |                         |  |  |   |
| Partie Interressée (Client)      |  | Données techniques échantillon (Tableau des données techniques et / ou fiche technique) - demande de production / échantillon client   |  | Logistique - Tenure & finissage   | Commercial / Marketing / Confection   | Achats SMC  | Gestion et Amélioration du SMC + Direction Générale   | Ressources Humaines   | Gestion et amélioration du SMC Processus / structures concernées  | Hygiène, sécurité et environnement   | Moyens Généraux   | Systèmes d'Informations   |  |                                  |                         |  |  |   |
| Elément de sortie                |  | Echantillon / prix / fiche technique / présentation / échantillon client / Fiche échantillon client à confirmer  |  | Demande d'achats / Service fait / TCO / Validé  | Cartographies des risques / Liste des documents à origine des risques / Plan d'action | Tableaux de bord / Revue des processus / Plans d'action   | Expression de besoin en recrutement / Fiche de poste / Fiche de formation / Fiche de qualification des compétences / Documents administratifs (Demande de congé, formulaire de réclamation, autoévaluation d'absence / de sortie, etc.) | Fiabilité de non-conformité   | Déclaration d'incident / Déclaration interne des EPI / Déclaration incident, accident, risques                | Demande de transport / Déclassement de matériel / Contrat de Fourniture de service / Réception / Décision d'attribution validés  | Demande de dotation en équipement IT /  |   |  |                                  |                         |  |  |   |

© 2023 Taval. Tous droits réservés. Toute réimpression ou utilisation non autorisée sans la permission écrite de la Taval est formellement interdite.

Source : document interne

### **3.2 Système de management de la S&ST et environnemental iso 14001 version 2015 / iso 45001 version 2015 :**

Au cours de cette étape, nous avons travaillé en collaboration avec les spécialistes QHSE pour mettre en œuvre les actions suivantes :


**- Etablissement de la fiche d'identification de processus HSE ;**

L'élaboration de la fiche d'identification de processus HSE consiste à analyser en détail les activités du processus HSE, identifier toutes les interactions, déterminer les rôles et les responsabilités et les ressources nécessaires (la fiche d'identification de processus complet voir l'annexe).

Figure 16 : fiche d'identification de processus HSE

| Fournisseur              |   | Gestion et Amélioration du SMQ   |   | L'ensemble des processus (production)       |  | Juridique   |  | Moyens Généraux |  | Logistique |  | Achats |  | Systèmes d'Informations |   |
|--------------------------|---|--|---|---|--|---|--|-----------------|--|------------|--|--------|--|-------------------------|---|
| Direction Générale       | Informations documentées validées (procédures, formulaires, Instructions, <a href="#">Annexes</a> )               | Programme d'audit, planning / plan de audit, rapport d'audit, FNC, Direction PV de revue de direction, système SMQ / Normes de Management. | Informations sur les matières premières utilisées, les technologies de production, taux consommation énergétique / les procédures de fabrication, les plans de gestion des risques et des dangers / des déchets / déclaration de danger ou risque / permis de travail / anomalies | Règlementation                              | Fourniture de bureau & moyens de transport, Moyen de communication et data | Le mise à jour ou registre de mouvement interne des produits et substances chimiques  | Les informations les caractéristiques environnementales et de sécurité des produits ou services achetés / les informations sur les fournisseurs et les sous-traitants. |                 |  |            |  |        |  |                         |   |
| <b>Elément d'entrée</b>  | Politique de l'entreprise, objectifs et orientations stratégiques   |  |   |   |  |   |  |                 |  |            |  |        |  |                         |   |
| <b>Elément de sortie</b> | Rapports d'inspection, d'accidents et d'incidents et rapports d'exercices de sécurité, formation, sensibilisation | Tableaux de bord   | Demande d'achats  | Demande de fourniture de bureau / transport | Demande de dotation en équipement IT / demande de prestation de service    | Rapports d'inspection, d'accidents et d'incidents/ auto-évaluation de la conformité réglementaire/ Les résultats de suivi et d'évaluation de la performance en matière de santé, sécurité et environnement / les plans de prévention et des situations d'urgence/ les résultats des test d'analyses / les certificats de conformité des EPV/ le plan d'intervention | Les données environnementales et de sécurité / les données opérationnelles   |                 |  |            |  |        |  |                         | Les données sur les accidents et les maladies professionnelles / instructions |

| Fiche D'identification Processus HSE  |  |
|---|--|
|  | Référence : RH_FP<br>Version : 00<br>Date : 23/08/2021<br>Page : 3 sur 3 |

| Principales Activités   |   |
|---|---|
| <b>Identification et l'évaluation des dangers et l'évaluation des risques professionnels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ élaborer l'EVVP</li> <li>→ Elaborer un plan HSE</li> <li>→ Réviser et mise à jour de l'EVVP</li> </ul>  | <b>La gestion des EPV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identification des besoins approvisionnement distribution des <b>epv</b></li> <li>→ suivi des portes obligatoires des <b>epv</b></li> </ul>  |
| <b>Réalisation de permis de travail</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identification approvisionnement distribution des <b>epv</b></li> <li>→ suivi des portes obligatoires des <b>epv</b></li> </ul>  | <b>La veille sur La gestion des produits chimiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ veille sur la mise à jour périodique des inventaires</li> <li>→ Contrôler les produits chimiques</li> <li>→ Veille sur le bon stockage (matrice d'incompatibilité)</li> <li>→ Elaborer des consignes de sécurité</li> <li>→ Veille sur la disponibilité des PDS, étiquetage, rétention</li> </ul>                 |
| <b>Configuration et déconfiguration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ vérifier la nécessité de configuration</li> <li>→ demande de configuration/déconfiguration</li> </ul>  | <b>L'évaluation des obligations de conformité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ la veille réglementaire</li> <li>→ Les actions (interne, externe, clients)</li> </ul>  |
| <b>Surveillance et améliorer le processus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Surveiller les indicateurs (tableau de bord)</li> <li>→ Traiter les risques et opportunités du processus</li> <li>→ Proposer des améliorations / participer à la rédaction des procédures de travail /arrêter les événements plans d'action</li> </ul> | <b>La gestion des situations d'urgences</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Identifier les situations d'urgences</li> <li>→ notification des situations d'urgences</li> <li>→ Mise en place des moyens d'évacuation</li> <li>→ L'organisation de l'intervention</li> <li>→ Sensibilisation et formation des personnel</li> <li>→ élaborer le planning de simulation d'une situation d'urgence</li> </ul> |
| <b>La veille sur La gestion des déchets</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ sensibiliser les employés, les fournisseurs, les sous-traitants et visiteurs</li> <li>→ La collecte, tri, stocker les déchets</li> <li>→ Veille sur l'évacuation</li> </ul>  |   |

Source : élaborer par nous-mêmes

- **Etablissement d'une grille de la veille réglementaire ;**

La mise en place d'une veille réglementaire HSE résumée dans les quatre étapes suivantes:

1-Identification des textes et exigences applicables

2-Évaluation de conformité

3- Établissement d'un plan d'action de mise en conformité

4-Mise en œuvre du plan d'action

Nous avons élaboré une grille pour la veille réglementaire en identifiant toutes les exigences réglementaires en matière de santé et sécurité au travail et d'environnement. Cette grille nous permet de suivre de près les réglementations en vigueur, de nous assurer de notre conformité et de prendre les mesures nécessaires pour maintenir notre engagement envers la santé, la sécurité et l'environnement. En raison du temps limité de notre stage, nous n'avons pas eu l'occasion d'exploiter pleinement cette grille de veille réglementaire. Cependant, sa mise en place constitue une base solide pour poursuivre la surveillance des exigences réglementaires en matière de santé, de sécurité au travail et d'environnement (voir l'annexe).

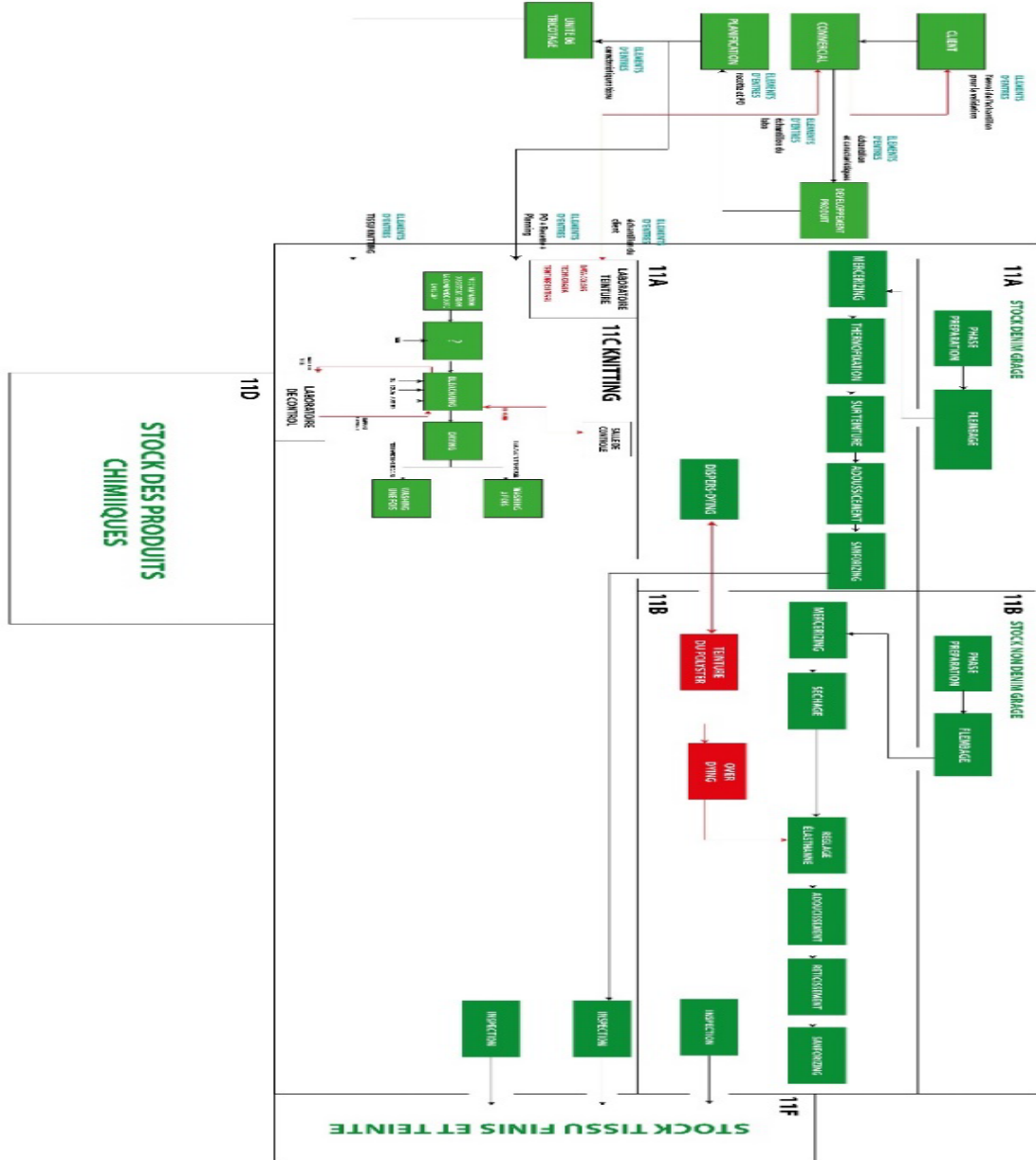
- **Formaliser les aspects environnementaux conformément aux exigences de la norme iso 14001 version 2015.**

Dans cette partie on a suivi les étapes suivantes :

Le choix de l'échantillon : Nous avons dû choisir un échantillon parmi les nombreux processus de TAYAL SPA, en raison de leur grande taille et de la limitation de temps. Il était préférable de se concentrer sur un seul processus pour garantir une mise en œuvre correcte et efficace du plan. Suite aux recommandations du responsable QHSE, le processus de teinture et de finissage a été choisi en raison de son importance en termes d'aspects environnementaux.

L'identification des activités opérationnelles de processus teinture et finissage : nous avons élaboré le flowchart suivant .

Figure 17: flowchart de processus teinture et finissage.



Source : élabore par nous-même

L'identification et l'évaluation des aspects environnementaux comme suit :

**Figure 18** : la fiche d'identification des aspects environnementaux processus teinture et finissage.

[ Cliquez ici ]

|   |   |             |
|---|---|-------------|
|  | <b>La fiche d'identification des aspects environnementaux</b> | Référence : |
|   |   | Version :   |
|   |   | Date :      |

[ Cliquez ici ]

| Aspects   | Impacts                                   | Risques   | Mesure de risque |   |   |
|---|---|---|------------------|---|---|
|   |   |   | G                | F | C |
| Utilisation des produits chimiques                            | Contamination d'eau<br>Pollution des sols | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non-conformité réglementaire</li> <li>- Dommages <u>a</u> la biodiversité</li> <li>- Incendie</li> <li>- Explosion</li> <li>- Diversement ou de fuite de produits chimiques</li> </ul> |                  |   |   |
| Les émissions industriels                                     | Pollution atmosphérique                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effets néfastes sur la biodiversité</li> <li>- L'acidification de l'environnement</li> </ul>   |                  |   |   |
| Consommation d'énergie  | Epuisement des ressources naturelles      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La pénurie</li> </ul>  |                  |   |   |
| Génération déchets  | Occupation d'espace                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformité réglementaire</li> </ul>  |                  |   |   |
| L'énergie produite (chaleur, rayonnement, vibrations, bruit.) | Dégradation des sols<br>Pollution         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Émission excessive</li> </ul>  |                  |   |   |

Source : élaborer par nous-même

En raison des contraintes de temps et de la complexité de l'opération, nous n'avons pas pu formuler une matrice d'évaluation. Cependant, nous avons eu une confirmation que cette matrice sera réalisée dans un délai ultérieur.

Les résultats du diagnostic réalisé nous ont permis de mettre en évidence les facteurs clés et les défis associés à l'intégration du système de management au sein de TAYAL SPA , lesquels sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 12** : les facteurs clés et les défis de l'intégration d'un système management QSE pour le cas de TAYAL SPA :

| Les facteurs clés   | Les défis   |
|---|---|
| <p><u>Fort engagement en matière d'exigences QSE :</u></p> <p>L'engagement solide de TAYAL SPA envers les exigences en matière de qualité, de sécurité et d'environnement (QSE) constitue un facteur clé de succès. Cet engagement se traduit par la mise en place de politiques et de procédures robustes, la sensibilisation du personnel et l'adoption d'une approche proactive pour améliorer continuellement les performances QSE.</p> <p><u>Audits clients et bonnes pratiques :</u></p> <p>Les audits réalisés par les clients jouent un rôle important dans l'adoption de bonnes pratiques en matière de QSE chez TAYAL SPA. Ces audits fournissent des retours d'expérience précieux, identifient les domaines d'amélioration potentiels et encouragent l'entreprise à se conformer aux normes et aux attentes les plus élevées.</p> | <p><u>Grande taille de l'entreprise :</u></p> <p>En raison de sa dimension, TAYAL SPA peut rencontrer des défis supplémentaires lors de la transition vers un système de management intégré.</p> <p><u>Complexité de l'intégration :</u> L'intégration des systèmes de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement peut se révéler complexe en raison des exigences spécifiques et des processus propres à chaque domaine.</p> <p><u>L'implication du personnel :</u></p> <p>Certains membres du personnel manifestent une résistance à l'adoption du nouveau système.</p> |

Source : élaborer par nous-même

## **Section 2 : Discussion des résultats**

Notre étude s'inscrit dans le cadre de l'intégration progressive d'un système de management QSE en intégrant progressivement les normes ISO 14001 et 45001 dans le système de management de la qualité existant. Cette recherche vient renforcer les travaux antérieurs de Musli Mohammad (2013) et Mohamed El Khachab A. M. (2015) qui ont proposé des modèles d'intégration développés par Karapetrovic et Willborn. Ces modèles ont été conçus pour guider le processus d'intégration progressive des normes, en mettant l'accent sur l'établissement d'un solide système de management de la qualité suivi de l'intégration des autres systèmes. En se basant sur ces fondements, notre étude vise à combler les lacunes identifiées dans la littérature existante et à encourager les entreprises à adopter cette approche stratégique.

Nous avons suivi une méthodologie spécifique pour parvenir à nos résultats, conformément au cycle PDCA de Deming. Notre approche peut être décrite comme suit :

**PLAN** : Nous avons élaboré une check-list afin d'identifier toutes les exigences des trois normes iso 9001 version 2015, iso 14001 version 2015 et iso 2018 version 2018.

**DO** : Nous avons réalisé un diagnostic en utilisant des outils qualitatifs et élaboré un plan d'action. Nous avons également mis en œuvre certaines actions identifiées dans le plan.

**CHECK** : Nous avons révisé les résultats obtenus avec l'équipe responsable du système de management de la qualité et de la santé et sécurité au travail.

**ACT** : Nous avons mis en place des actions d'amélioration basées sur les résultats obtenus lors de la phase de vérification.

Cette approche méthodologique, proposée par notre entreprise, nous a permis de progresser de manière structurée dans notre intégration des normes.

En ce qui concerne l'approche, nous avons utilisé une approche qualitative similaire à celle utilisée par les auteurs mentionnés. Pour commencer, nous avons effectué un diagnostic (chapitre 4 : contexte de l'organisme, chapitre 5 : leadership, chapitre 6 : planification, et chapitre 8 : réalisation des activités opérationnelles) afin d'évaluer la situation actuelle en utilisant les outils sélectionnés de l'approche, tels que l'analyse documentaire, les entretiens et l'observation. Grâce à cette démarche, nous avons constaté que l'entreprise répond à certaines exigences et dispose d'une base solide pour

l'intégration des autres exigences. Dans le chapitre 4, le contexte de l'organisme, TAYAL SPA présente un niveau élevé de conformité. Cependant, dans le cadre de l'élargissement du domaine d'application vers un système de management intégré QSE, il est essentiel de formaliser le domaine d'application en incluant spécifiquement les exigences en matière de santé, sécurité au travail et environnement

Pour le Chapitre 5 - Leadership, l'entreprise est totalement conforme, ce qui met en évidence l'engagement fort de la direction de TAYAL SPA.

En ce qui concerne le Chapitre 6 - Planification, des améliorations sont nécessaires pour renforcer la planification environnementale et de santé et sécurité au travail.

Enfin, pour le Chapitre 8 - Réalisation des activités opérationnelles, TAYAL SPA dispose d'un solide système opérationnel en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail, mais une formalisation des exigences selon les normes est nécessaire pour assurer une conformité totale.

Suite à l'analyse des résultats du diagnostic, nous avons élaboré un plan d'action pertinent visant à traiter les écarts identifiés. Nous sommes heureux de constater que le système actuel offre une base solide, ce qui nous a permis de mettre en œuvre ces actions sans rencontrer d'obstacles majeurs. Ces actions comprennent notamment l'identification de la fiche processus HSE et les risques et les opportunités liés aux processus HSE, l'élaboration d'une grille de veille réglementaire, la formalisation des aspects environnementaux, ainsi que notre participation à l'identification du processus de conception et développement. Nous avons également réalisé des sessions de sensibilisation en matière de QSE et formalisé la revue des exigences... Malgré certaines contraintes temporelles, nous avons pu avancer efficacement dans la mise en œuvre de ces actions.

Mironeasa, 2022 en mis en évidence les avantages de l'intégration d'un système management QSE, notamment la possibilité d'identifier de nouveaux clients, le renforcement de la position de l'entreprise sur le marché et la mise en œuvre d'une vision pour le développement futur de l'entreprise. L'engagement fort de la direction envers cette démarche d'intégration joue un rôle clé dans la réalisation de ces avantages. D'autre part, comme mentionné par Valentine Zhua (2022) nous avons identifié certains obstacles Parmi ces obstacles figurent la diversité des nationalités représentées au sein de TAYAL

SPA, le manque d'acceptation du nouveau système par les employés, le manque de spécialistes pour réaliser les audits, ainsi que le besoin de méthodologies d'audit adaptées pour répondre aux exigences des audits clients.

## **Conclusion générale**

L'intégration des systèmes de management intégré QSE au sein de l'entreprise revêt une importance cruciale pour améliorer sa performance et sa compétitivité en matière qualité, sécurité et environnement. Cette démarche permet de créer une synergie entre les différents facteurs influençant les actions menées par l'ensemble des acteurs au sein de l'organisation. En harmonisant ces systèmes de management, l'entreprise bénéficie d'une meilleure coordination et d'une utilisation optimale des ressources. De plus, cette intégration favorise une approche plus globale et cohérente dans la gestion des processus et des risques. En adoptant cette démarche, l'entreprise peut accroître son efficacité, sa productivité et sa capacité à répondre aux attentes et aux exigences du marché. L'intégration des systèmes de management représente donc un levier essentiel pour stimuler la croissance et la réussite durable de l'entreprise dans un environnement économique en constante évolution.

Cette approche a fait l'objet de notre recherche dont l'objectif principal était la contribution à l'intégration du système management Qualité, sécurité et environnement QSE : iso 9001 version 2015, iso 14001 version 2015, iso 45001 version 2018 pour le cas de TAYAL SPA à travers de :

- Comprendre le modèle d'intégration pour le cas de TAYAL SPA
- Proposer une démarche pour l'intégration
- Réaliser un diagnostic QSE
- Elaborer un plan d'action
- Réaliser quelques actions pertinentes

À travers notre recherche, notre objectif était de répondre à la problématique suivante : **comment passer de système management de la qualité iso 9001 version 2015 vers un système management intégré QSE « iso 9001 version 2015, iso 14001 version 2015 et iso 45001 version 2018 » ?**

Afin de mener notre étude de manière approfondie, nous avons effectué une exploration du cadre théorique afin de développer une compréhension approfondie des concepts liés au système de management intégré (SMI) ainsi que des stratégies et des modèles d'intégration pertinents. Cette exploration nous a permis d'acquérir les connaissances nécessaires pour aborder notre problématique de recherche de manière éclairée. Nous avons examiné les principes fondamentaux du SMI, les normes et, ainsi que les différentes approches d'intégration recommandées par les chercheurs.

En ce qui concerne notre méthodologie, nous avons adopté une approche qualitative. Dans un premier temps, nous avons réalisé un entretien semi-directif avec l'équipe en charge du système de management de la qualité (SMQ) afin de déterminer le modèle d'intégration choisi par l'organisme. Par la suite, Nous avons réalisé un diagnostic en utilisant les outils de l'approche sélectionnées tels que l'analyse documentaire et l'observation afin de mener un état de lieu pour les chapitres (4 – contexte de l'organisme, 5-leadership, 6-planification, 8-réalisation des activités opérationnelles) en utilisant une check-list pour de détecter les écarts et établir un plan d'action pertinent.

À la suite de l'analyse approfondie effectuée dans le cadre de notre recherche, en prenant en compte les données et les informations recueillies, il a été constaté que TAYAL SPA a adopté une approche progressive dans l'intégration de son système de management QSE. Cette démarche a débuté par la mise en place du système de management de la qualité, suivi de l'intégration progressive des systèmes de santé et sécurité iso 45001 version 2018, ainsi que du système environnemental iso 14001 version 2015.

De plus, suite à notre diagnostic, il a été constaté que le système de management de la qualité actuel ainsi que les systèmes de management environnemental et de santé et sécurité présentaient un taux de conformité élevé et fournis une base solide pour la transition vers un système management intégré QSE.

Notre étude apporte une contribution significative à la littérature en confirmant la pertinence de la stratégie d'intégration progressive des normes ISO 14001 et 45001 aux le système de management de la qualité. En alignant notre démarche sur le cycle PDCA de Deming et en nous appuyant sur les modèles d'intégration proposés par Karapetrovic et Willborn, nous avons pu évaluer la situation actuelle de l'entreprise et identifier les écarts à combler. Grâce à un plan d'action approprié, impliquant les différents responsables tels que le manager QHSE, le co-pilote du processus SMQ, les spécialistes SMQ et les ingénieurs HSE, nous sommes en mesure de mettre en place des actions correctives ciblées. Cette confirmation renforce l'importance de cette stratégie pour les organisations qui cherchent à améliorer leurs performances dans ces domaines clés. Notre étude contribue donc à enrichir la littérature existante et à encourager davantage d'entreprises à adopter cette approche intégrée pour une gestion plus efficace de la qualité, de l'environnement et de la santé et sécurité au travail.

Il est tout à fait important de reconnaître les limites inhérentes à une étude. Dans notre cas, notre recherche s'est concentrée sur le cas spécifique de TAYAL SPA, ce qui signifie que les résultats obtenus peuvent ne pas être directement généralisables à d'autres entreprises ou secteurs. Les caractéristiques spécifiques de TAYAL SPA peuvent avoir une influence sur les résultats obtenus, ce qui limite leur applicabilité à d'autres contextes.

De plus, les contraintes de temps sont souvent présentes lors de la réalisation d'une recherche approfondie. Bien que nous ayons fait de notre mieux pour mener une analyse approfondie, il est possible que certaines dimensions de l'intégration des systèmes de management QSE n'aient pas été explorées en profondeur en raison de ces limitations. Il peut y avoir des aspects importants qui n'ont pas été pris en compte faute de temps suffisantes.

En ce qui concerne la méthodologie qualitative que nous avons utilisée, elle présente également certaines limites. Par exemple, il peut être difficile de quantifier les résultats obtenus à partir d'une approche qualitative. De plus, les conclusions tirées de notre étude peuvent ne pas être généralisables, car elles sont spécifiques au cas de TAYAL SPA.

Il est important de prendre en compte ces limitations lors de l'interprétation des résultats de l'étude. Il peut être utile de mener d'autres recherches complémentaires, en utilisant des méthodologies différentes et en incluant un échantillon plus diversifié, pour obtenir une meilleure compréhension de l'intégration des systèmes de management QSE dans différents contextes.

## **Références bibliographique**

## Bibliographie

- (s.d.). Récupéré sur <https://www.market-audit.com/>: <https://www.market-audit.com/definition/entretiens/>
- A H Laksana<sup>1</sup>, R. A. (2020). Integration conceptual framework of quality management system - occupational safety and health- and environment (QHSE) at PT. Wijaya Karya.
- afnor*. (s.d.). Récupéré sur <https://www.afnor.org/>
- Badr Dakkak, Y. C. (2013). Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines.
- Boulogne, A. (2000). Récupéré sur <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-04-0134-016>
- Cátia Pinto<sup>1</sup>)\*, P. D. (2022). Integrated Management Systems in Industry 4.0: Literature Review.
- Claude, G. (2020, mai 28 ). Récupéré sur [https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative/#:~:text=L'%C3%A9tude%20qualitative%20%3A%20est%20descriptif,exprim%C3%A9s%20en%20chiffres%20\(statistiques\).](https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative/#:~:text=L'%C3%A9tude%20qualitative%20%3A%20est%20descriptif,exprim%C3%A9s%20en%20chiffres%20(statistiques).)
- Claude, G. (2021, mars 21). Récupéré sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/methodes-inductives-deductives/#:~:text=La%20m%C3%A9thode%20inductive%20est%20une, travail%20%C3%A0%20valider%20ou%20invalider.>
- Friedrich-Ebert-Stiftung. (2016). *MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE POUR LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE*.
- iso*. (s.d.). Récupéré sur <https://www.iso.org/fr/home.html>
- iso 14001 . (2015).
- Iso 45001 . (2018).
- ISO 9001* . (2015).

- Jørgensen, F. R. (2019). The Impact of Integrated Management Systems on Business Performance.
- labodova. (2004 ). Intégration progressive et modèle radical : des approches pour la gestion de l'intégration.
- Milica Ćurčić, S. P. (2018). ESTABLISHING INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM (IMS) THROUGH INTEGRATION OF STANDARD ISO 9001, ISO 14001 AND ISO 45001 IN THE SCIENTIFIC DEPARTMENT OF INSTITUTE OF NUCLEAR SCIENCE 'VINCA'.
- Mironeasa, L. I. (2022). The Identification of Common Models Applied for the Integration of Management Systems: A Review.
- Mohamed El Khachab, A. M. (2014). Proposition d'un modèle d'intégration des systèmes de management Qualité, Sécurité et Environnement [ Proposition a model for integrating management systems Quality, Safety and Environment ].
- OHSAS 18001. (2007).
- Raju Roy<sup>1</sup>, D. D. (2016). Quality Management System (ISO 9001) and Environmental Quality Management System (ISO 14001): Towards an integrated model.
- Redacteur memoire* . (2022, Janvier 27 ). Récupéré sur <https://redacteurmemoire.com/redaction-de-memoire-methodes/>
- Sherida Molina-Reyes, J. C.-C.-R. (2022). Implementation of a methodology for the integration of management systems based on NTC-ISO 14001:2015 and NTC-ISO 45001:2018: A case study in the construction sector.
- Thietart, R.-A. (2014). *méthode de recherche en management*. Paris.
- zhu, v. (2022). nan approach to ditermening the needed of integrating quality management systeme into industrial plm implementation .

## **Les annexes**

## Les informations documentées de processus SMQ



# Politique Qualité

Dans un environnement fortement concurrentiel et un marché ouvert et global, l'Algérienne des Industries Textiles TAYAL SPA poursuit ses objectifs de satisfaction des attentes de ses clients et parties intéressées pertinentes. Pour réaliser son ambition d'être un acteur majeur dans son domaine d'activité, TAYAL SPA s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de son système de management qualité selon la norme ISO 9001-2015.

La politique qualité de TAYAL SPA s'articule autour des axes principaux suivants :

- *Satisfaire et fidéliser les clients et les parties intéressées pertinentes ;*
- *Développer les compétences de notre personnel ;*
- *Maîtriser et améliorer en continu la performance de nos processus ;*
- *Mettre à disposition les moyens humains et matériels pour garantir un produit conforme.*

La réalisation de ces axes stratégiques est déclinée en objectifs mesurables :

- *La mise en œuvre du système de management qualité et son amélioration continue ;*
- *L'écoute et la satisfaction des exigences et des attentes des parties prenantes ;*
- *L'amélioration des processus de métier en termes de qualité, coût et délai ;*
- *La formation et la sensibilisation de notre personnel aux exigences qualité.*

Pour y parvenir, l'Algérienne des Industries Textiles TAYAL SPA s'engage à :

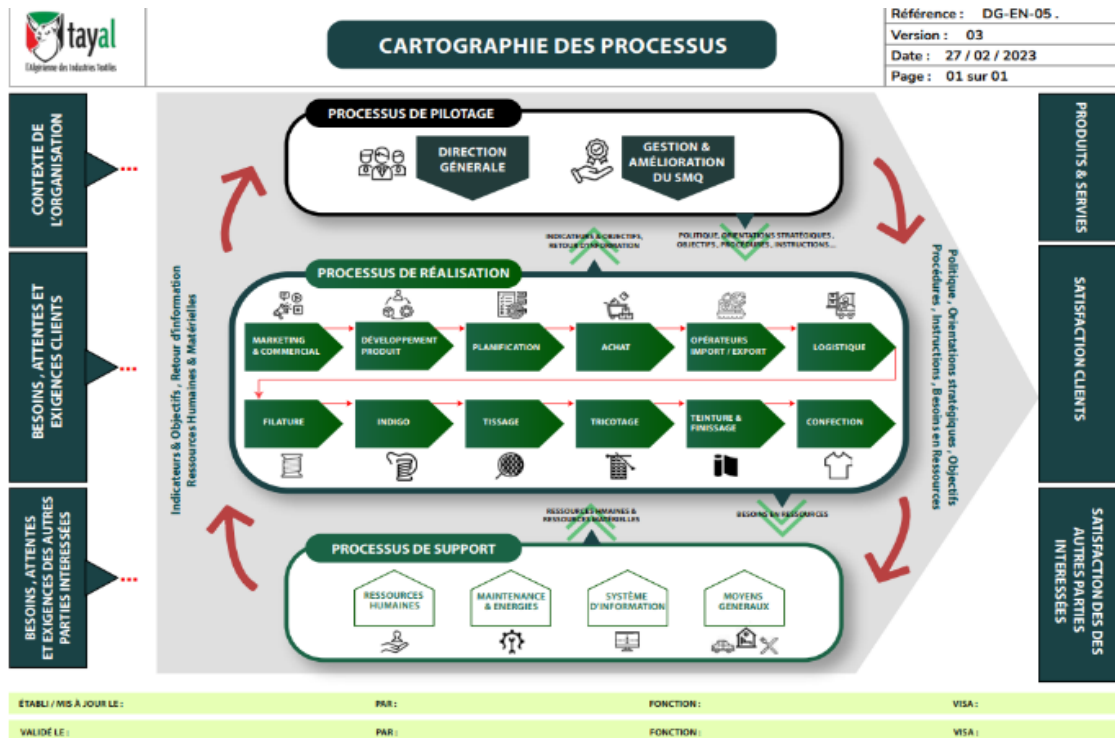
- *Mettre à disposition les moyens nécessaires à la mise en œuvre de sa politique ;*
- *S'assurer du déploiement de ses objectifs et veiller à leur atteinte ;*
- *Satisfaire aux exigences applicables internes et externes ;*
- *Améliorer en continu son système de management qualité ;*
- *S'assurer que tous ses employés ont compris leurs responsabilités.*

***L'ensemble des employés de TAYAL SPA sont invités à s'investir pleinement dans cette démarche et d'adhérer aux principes et objectifs du système de management qualité.***

Le Directeur Général  


Version 02 du: 25 Aout 2021

La version actualisé :



LE PRÉSENT DOCUMENT EST LA PROPRIÉTÉ EXCLUSIVE DE TAYAL S.P.A  
 IL NE PEUT ÊTRE DIFFUSÉ EN EXTREME SANS L'AUTORISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La fiche d'identification de processus SMQ

|  <b>FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS</b><br>GESTION ET AMELIORATION DU SMQ |   | Référence MQ_FP<br>Version : 00<br>Date : 15/08/2021<br>Page : 3 sur 3   |
|--|---|--|
| <b>Fournisseur</b>   | Direction Générale<br>Politique qualité, objectifs qualité et orientations stratégiques<br>Informations documentées SMQ validées (procédures, Formulaires, Instructions, ...)<br>- Programme d'audit,<br>- Planning des revues de Direction et / ou de modification / fiche de non conformités  | Organisme externes<br>Normes<br>Réglementation   |
| <b>Élément d'entrée</b>  | L'ensemble des processus<br>Tableaux de bord renseignés, les comptes rendus de revue de processus, tableau action pour l'atteinte des objectifs ; cartographie des risques et opportunités ; plan d'action ; liste des documents d'origine externe et liste des enregistrements, Demande de création et / ou de modification / fiche de non conformités   | Commercial & Marketing<br>Etat de réclamation<br>Synthèse de l'évaluation de la satisfaction client  |
| <b>Principales Activités</b>   | <p><b>Déterminer et décrire les processus nécessaires au fonctionnement du SMQ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Déterminer les processus nécessaires en collaboration avec la Direction Générale à travers la cartographie des processus ;</li> <li>→ Décrire les processus conformément au chapitre 4.4 de la norme ISO 9001.</li> </ul> <p><b>Gérer les informations documentées du SMQ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Élaborer / vérifier les informations documentées (exigées par la norme et / ou jugées utiles pour le fonctionnement de l'entreprise) ;</li> <li>→ Communiquer les informations documentées validées ;</li> <li>→ Passer en revue et / ou s'assurer du passage en revue des informations documentées ;</li> <li>→ S'assurer de l'élimination des documents non en vigueur.</li> </ul> | <p><b>Planifier le SMQ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Planifier les principales activités du Système de Management Qualité :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de processus ;</li> <li>• Audits qualité ;</li> <li>• Revue de direction ;</li> <li>• Les plans d'action SMQ ;</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Surveiller et améliorer le système</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Recueillir les informations concernant le fonctionnement du SMQ (plans d'action, tableaux de bord, revues de processus, non conformités, satisfaction clients, ...), analyser les données et préparer les synthèses ;</li> <li>→ Faire le suivi des risques et des opportunités ;</li> <li>→ Effectuer le suivi des non conformités ;</li> <li>→ Proposer des améliorations ;</li> <li>→ Veiller à la sensibilisation ;</li> <li>→ Réaliser les audits internes ;</li> <li>→ Préparer les éléments d'entrées de la revue de Direction et établir le compte rendu ;</li> <li>→ Suivre le plan d'action issu à la revue de Direction ainsi que les différents plans d'action.</li> </ul> |
| <b>Élément de sortie</b>   | Informations documentées à valider et / ou validées (procédures, formulaires, Instruction, programme d'audit qualité interne, planning des revues de Direction, RPV de revue de direction<br>Informations documentées validées (procédures, formulaires, Instructions, ...)<br>Programme d'audit, planning / plan d'audit, rapport d'audit - FNC, planning des revues de Direction, PV de revue de direction, synthèse SMQ / Normes de Management L'ensemble des processus et structures concernés  | Demande d'achats<br>Questionnaire renseigné FNC renseignées certifié avec mention bon Organisme externe  |
| <b>Client</b>  | Direction Générale  | Ressources Humaines<br>Moyens Généraux<br>Hygiène sécurité et environnement<br>Systèmes d'informations<br>Équipement IT et / logiciel / interface / etc<br>Décharge  |

Ce document est la propriété de TAYAL SPA. Toute reproduction ou utilisation autres qu'un besoin unique if est désigné est strictement interdite sauf autorisation écrite. La dernière version de ce document est celle valide et mise sur le serveur

**Politique HSE**

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  | <p><b>POLITIQUE HYGIENE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT</b></p> | Référence : HSE_EN_01 |
|   |  | Version : 00          |
|   |  | Date : 06/09/2021     |
|   |  | Page : 01 Sur 01      |

L'Algérienne des industries textiles TAYAL SPA évolue dans un contexte concurrentiel de plus en plus complexe, la mise en œuvre d'un système de management santé, sécurité au travail et environnement devient une préoccupation permanente et absolue, car au-delà des impératifs humains et sociaux, ces sujets constituent des enjeux économiques et juridiques afin de satisfaire les attentes de ses parties prenantes.

La politique santé, sécurité au travail et environnement de TAYAL SPA se base sur les principes suivants :

- *La sécurité est la mission de tout employé de TAYAL SPA à travers le respect des consignes et des recommandations HSE, et le signalement de toute situation de danger.*
- *La consultation et l'implication de l'ensemble des employés de TAYAL SPA pour participer activement au déploiement de sa Politique.*

TAYAL SPA fait de la satisfaction de ses parties prenantes internes et externes sa préoccupation centrale, elle se fixe comme objectif de :

- *Veiller en permanence à la conformité de l'ensemble de ses activités aux exigences légales et réglementaires applicables et aux exigences normatives ISO 14001 et ISO 45001.*
- *Identifier les dangers et évaluer les risques et les effets de ses activités en adoptant les principes et les pratiques opérationnelles les plus avancées, en assurant les conditions de travail appropriées et les mesures de prévention adéquates.*
- *Prévenir les maladies professionnelles et les accidents de travail et réduire à des niveaux tolérables, l'impact de ses activités sur l'environnement.*
- *Veiller à la rationalisation et la maîtrise de sa consommation en matière d'énergies (électricité, gaz et carburant) et de ressources naturelles.*
- *S'investir dans la formation de son personnel et de ses collaborateurs en termes de santé, sécurité au travail et environnement et les responsabiliser pour l'atteinte des objectifs HSE.*

Pour y parvenir, TAYAL SPA s'engage à :

- *Mettre à disposition tous les moyens nécessaires pour communiquer et promouvoir la culture HSE à chaque niveau opérationnel.*
- *Améliorer continuellement l'efficacité de son système de management santé, sécurité au travail et environnement et le revoir régulièrement pour s'assurer qu'il demeure adéquat, efficace et pertinent.*

**Tous les employés de TAYAL SPA ainsi que ses clients et fournisseurs sont tenues de se conformer à la politique Santé, Sécurité au travail et Environnement**



Version 00 du 06 Septembre 2021

Check-list

| Système management intégré check-List<br>( ISO 1 V:2015 14001 V:2015 45001 V:2018 ) |  |                                  |  |  |                   |                                      |  |
|---|--|----------------------------------|--|--|-------------------|--------------------------------------|--|
| Nom de chapitre   | Exigences 9001 v2015   | Information Documente            | Exigences 14001 v2015  | Exigences 45001 v2018  | Information docum | Verification                         | comment  |
| Chapitre 4 Contraintes de l'organisme   | 1) Déterminer les enjeux internes et externes;<br>2) Surveiller et passer en revue les informations sur les enjeux.  |                                  | 1) Déterminer les enjeux internes et externes,<br>2) Adapter les conditions environnementales.   | 1) Déterminer les enjeux internes et externes et les adapter en fonction de la SMI;<br>2) Adapter les conditions environnementales.  |                   | Q9001 / 170001 / 5587/0001           | Conforme / Conforme / Conforme<br>Contraintes de l'organisme DO_EN_06/06/06  |
| sous-Chapitre 4.1 Besoins et attentes des parties intéressées                       | 1) Identifier les parties intéressées;<br>2) Clarifier les exigences des parties intéressées;<br>3) Surveiller et passer en revue les informations sur les parties intéressées et leurs exigences.   |                                  | 1) Déterminer les parties intéressées;<br>2) Déterminer les besoins et attentes des parties intéressées;<br>3) Déterminer l'impact de ces besoins et attentes devenant ses obligations de conformité.  | 1) Déterminer les parties intéressées;<br>2) Déterminer les besoins et attentes des parties intéressées;<br>3) Déterminer l'impact de ces besoins et attentes devenant ses obligations de conformité.  |                   | Conforme / Conforme / Conforme       | a) les autres parties intéressées;<br>b) les besoins et attentes particuliers des travailleurs et des autres parties intéressées;<br>c) de ceux qui ont des attentes qui sont, ou pourraient devenir, des exigences légales et autres exigences. |
| sous-Chapitre 4.2 Définition des domaines d'application du SMQ                      | 1) Définir le domaine d'application du SMQ;<br>2) Prendre en compte les enjeux internes et externes;<br>3) Prendre en compte les produits et services;<br>4) Appliquer toute exigence de la norme ISO 9001 entrant dans le domaine d'application;  | contenu de l'entreprise DO_EN_06 | 1) Définir les limites et l'application du SMQ afin d'établir son domaine d'application;<br>2) Prendre en considération:<br>a) les aspects internes et externes;<br>b) les obligations de conformité;<br>c) les activités, produits et services;<br>d) les exigences de la norme internationale.   | 1) Définir les limites et l'application du SMQ afin d'établir son domaine d'application;<br>2) Prendre en considération les enjeux internes et externes associés à son fait relevant en 4.1;<br>3) Prendre en compte les exigences auxquelles il est fait référence en 4.2;<br>4) Inclure les exigences des parties intéressées en relation avec le travail effectué ou produit;<br>5) La SMI doit inclure les activités, produits et services qui sont sous le contrôle ou l'influence de l'organisme et qui sont susceptibles d'avoir un impact sur sa performance en SMI. |                   | Conforme / à améliorer / à améliorer | contenu de l'entreprise  |
| sous-Chapitre 4.3 Système de management (QES&ST)                                    | 1) Définir le système de management;<br>2) Déterminer les processus nécessaires et leur application;<br>3) Déterminer la séquence et l'interaction des processus;<br>4) Déterminer les critères et méthodes pour la maîtrise des processus;<br>5) Déterminer et assurer les ressources;<br>6) Attribuer les responsabilités et autorités des processus;<br>7) Prendre en compte les risques et opportunités pour chaque processus. |                                  | 1) Définir le système de management;<br>2) Déterminer les processus nécessaires et leur application;<br>3) Déterminer la séquence et l'interaction des processus;<br>4) Déterminer les critères et méthodes pour la maîtrise des processus;<br>5) Déterminer et assurer les ressources;<br>6) Attribuer les responsabilités et autorités des processus;<br>7) Prendre en compte les risques et opportunités pour chaque processus. | 1) Définir le système de management;<br>2) Déterminer les processus nécessaires et leur application;<br>3) Déterminer la séquence et l'interaction des processus;<br>4) Déterminer les critères et méthodes pour la maîtrise des processus;<br>5) Déterminer et assurer les ressources;<br>6) Attribuer les responsabilités et autorités des processus;<br>7) Prendre en compte les risques et opportunités pour chaque processus.   |                   | Conforme / à améliorer / à améliorer | DO_EN_06<br>Les rôles (identification de processus) / Les diagrammes des risques et opportunités   |

| C                            | D  | E                                | F  | G | H  | I | J                   | K | L | M   |
|------------------------------|--|----------------------------------|--|---|--|---|---------------------|---|---|---|
| 4.4.1                        | Tout à jour une information documentée sur le fonctionnement des processus<br>Conserver les informations documentées sur le fonctionnement des processus   | tableau de bord mensuel MQ_ES_17 |  |   |  |   | Conforme            |   |   | tableau de bord mensuel                   |
| Chapitre 5 Leadership        |  |                                  |  |   |  |   |                     |   |   |   |
| 5.1 Leadership et engagement | 1) Assurer et démontrer un engagement visible;<br>2) Établir une politique qualité et des objectifs qualité;<br>3) Clarifier les enjeux du SMQ dans les enjeux internes des processus;<br>4) Établir une approche pour les risques;<br>5) Fournir les ressources nécessaires au SMQ;<br>6) Établir l'importance du SMQ efficace et conforme;<br>7) Communiquer les résultats obtenus du SMQ;<br>8) Promouvoir l'amélioration continue;<br>9) Encourager la contribution du personnel à l'efficacité du SMQ;<br>10) Promouvoir l'amélioration continue;<br>11) Encourager les autres rôles porteurs de management afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs. |                                  | a) assurer la responsabilité de l'efficacité du système de management environnemental;<br>b) assurer que la politique et les objectifs sont établis pour le système de management environnemental et qu'ils sont compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte de l'organisme;<br>c) assurer que les exigences liées au système de management environnemental sont intégrées aux processus internes de l'organisme;<br>d) assurer que les ressources requises pour le système de management environnemental sont disponibles;<br>e) communiquer sur l'importance de disposer d'un système de management environnemental efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système;<br>f) veiller à ce que le système de management environnemental atténue les résultats attendus;<br>g) encourager et soutenir les personnes pour qu'elles contribuent à l'efficacité du système de management environnemental;<br>h) promouvoir l'amélioration continue;<br>i) encourager les autres rôles managériaux pertinents afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs. |   | 1) établir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique de SMI;<br>2) assurer l'engagement à promouvoir des conditions de travail sûres et saines pour la prévention des transmissions et pathogènes liés au travail et de leur exposition à la SMI, à la santé et à l'environnement, ainsi que la santé spécifique de ses risques pour la SMI et de ses opportunités pour la SMI;<br>3) fournir un cadre pour l'établissement d'objectifs de SMI;<br>4) inclure l'engagement à satisfaire aux exigences légales et autres exigences;<br>5) inclure l'engagement à évaluer les dangers et à réduire les risques pour la SMI (voir 5.1.2);<br>6) inclure l'engagement pour l'amélioration continue du SMI;<br>7) inclure l'engagement à la consultation et à la participation des travailleurs et, quand il convient, des représentants des travailleurs;<br>8) La politique de SMI doit:<br>- être facilement accessible à tous les niveaux de l'information documentée;<br>- être disponible vis-à-vis des parties intéressées, le cas échéant être pertinentes et appropriées. |   | Conforme / Conforme |   |   | decision processus DO_EN_07 politique HSE |
| 5.1.1 Généralités            | 1) Assurer et démontrer un engagement visible;<br>2) Établir une politique qualité et des objectifs qualité;<br>3) Clarifier les enjeux du SMQ dans les enjeux internes des processus;<br>4) Établir une approche pour les risques;<br>5) Fournir les ressources nécessaires au SMQ;<br>6) Établir l'importance du SMQ efficace et conforme;<br>7) Communiquer les résultats obtenus du SMQ;<br>8) Promouvoir l'amélioration continue;<br>9) Encourager la contribution du personnel à l'efficacité du SMQ;<br>10) Promouvoir l'amélioration continue;<br>11) Encourager les autres rôles porteurs de management afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs. |                                  |  |   |  |   | Conforme            |   |   |   |
| 5.1.2 Orientation client     | 1) Déterminer et satisfaire aux exigences du client, légales et réglementaires;<br>2) Déterminer et traiter les risques et opportunités potentiels;<br>3) Définir l'objectif de satisfaire les exigences du client.  |                                  |  |   |  |   | Conforme            |   |   |   |

check-list SMI - Excel chaïma bouferma

| C   | D  | E                 | F  | G | H   | I | J                              | K                   | L | M                           |
|---|--|-------------------|--|---|---|---|--------------------------------|---------------------|---|-----------------------------|
| 5.2 Politique qualité                       | 1) Assurer et démontrer un engagement visible;<br>2) Établir une politique qualité et des objectifs qualité;<br>3) Clarifier les enjeux du SMQ dans les enjeux internes des processus;<br>4) Établir une approche pour les risques;<br>5) Fournir les ressources nécessaires au SMQ;<br>6) Établir l'importance du SMQ efficace et conforme;<br>7) Communiquer les résultats obtenus du SMQ;<br>8) Promouvoir l'amélioration continue;<br>9) Encourager la contribution du personnel à l'efficacité du SMQ;<br>10) Promouvoir l'amélioration continue;<br>11) Encourager les autres rôles porteurs de management afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs. |                   | 1) établir, mettre en œuvre et tenir à jour une politique de SMI;<br>2) assurer l'engagement à promouvoir des conditions de travail sûres et saines pour la prévention des transmissions et pathogènes liés au travail et de leur exposition à la SMI, à la santé et à l'environnement, ainsi que la santé spécifique de ses risques pour la SMI et de ses opportunités pour la SMI;<br>3) fournir un cadre pour l'établissement d'objectifs de SMI;<br>4) inclure l'engagement à satisfaire aux exigences légales et autres exigences;<br>5) inclure l'engagement à évaluer les dangers et à réduire les risques pour la SMI (voir 5.1.2);<br>6) inclure l'engagement pour l'amélioration continue du SMI;<br>7) inclure l'engagement à la consultation et à la participation des travailleurs et, quand il convient, des représentants des travailleurs;<br>8) La politique de SMI doit:<br>- être facilement accessible à tous les niveaux de l'information documentée;<br>- être disponible vis-à-vis des parties intéressées, le cas échéant être pertinentes et appropriées. |   |   |   |                                | Conforme / Conforme |   | HSE_EN_01                   |
| 5.2.1 Établissement de la politique qualité | 1) Assurer et démontrer un engagement visible;<br>2) Établir une politique qualité et des objectifs qualité;<br>3) Clarifier les enjeux du SMQ dans les enjeux internes des processus;<br>4) Établir une approche pour les risques;<br>5) Fournir les ressources nécessaires au SMQ;<br>6) Établir l'importance du SMQ efficace et conforme;<br>7) Communiquer les résultats obtenus du SMQ;<br>8) Promouvoir l'amélioration continue;<br>9) Encourager la contribution du personnel à l'efficacité du SMQ;<br>10) Promouvoir l'amélioration continue;<br>11) Encourager les autres rôles porteurs de management afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs. | Politique qualité |  |   |   |   | Conforme                       |                     |   |                             |
| 5.2.2 Communication de la politique qualité | 1) Assurer et démontrer un engagement visible;<br>2) Établir une politique qualité et des objectifs qualité;<br>3) Clarifier les enjeux du SMQ dans les enjeux internes des processus;<br>4) Établir une approche pour les risques;<br>5) Fournir les ressources nécessaires au SMQ;<br>6) Établir l'importance du SMQ efficace et conforme;<br>7) Communiquer les résultats obtenus du SMQ;<br>8) Promouvoir l'amélioration continue;<br>9) Encourager la contribution du personnel à l'efficacité du SMQ;<br>10) Promouvoir l'amélioration continue;<br>11) Encourager les autres rôles porteurs de management afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs. |                   |  |   |   |   | Conforme                       |                     |   |                             |
| 5.3 Rôles, responsabilités et autorités     | 1) Assurer et démontrer un engagement visible;<br>2) Établir une politique qualité et des objectifs qualité;<br>3) Clarifier les enjeux du SMQ dans les enjeux internes des processus;<br>4) Établir une approche pour les risques;<br>5) Fournir les ressources nécessaires au SMQ;<br>6) Établir l'importance du SMQ efficace et conforme;<br>7) Communiquer les résultats obtenus du SMQ;<br>8) Promouvoir l'amélioration continue;<br>9) Encourager la contribution du personnel à l'efficacité du SMQ;<br>10) Promouvoir l'amélioration continue;<br>11) Encourager les autres rôles porteurs de management afin de démontrer leurs responsabilités dans leurs domaines respectifs. |                   | 1) assurer que les responsabilités et autorités des rôles pertinents sont attribuées, communiquées et comprises au sein de l'organisme;<br>2) assurer que le système de management de la qualité est conforme aux exigences de la norme internationale;<br>3) assurer que les processus définissent les résultats attendus, prennent compte en particulier la direction, de la performance du système de management de la qualité et des opportunités d'amélioration (voir 10.1);<br>4) assurer que la promotion de l'amélioration est à l'ordre du jour.  |   | 1) assurer que les responsabilités et autorités des rôles pertinents définies dans le système de management de la SMI sont attribuées et communiquées à tous les niveaux au sein de l'organisme et tenues à jour sous la forme d'une information documentée;<br>2) Les travailleurs, à chaque niveau de l'organisme, doivent assurer la responsabilité des éléments du système de management de la SMI dont ils ont la charge;<br>3) attribuer la responsabilité et l'autorité pour;<br>4) assurer que le système de management de la SMI est conforme aux exigences du présent document. |   | Conforme / Conforme / Conforme |                     |   | decision processus DO_EN_07 |



# REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

|       | C | D | E | F | G | H  | I | J | K | L            | M   |
|-------|---|---|---|---|---|--|---|---|---|--------------|---|
| 7     |   |   |   |   |   |  |   |   |   |              |   |
| 8.1.1 |   |   |   |   |   | L'organisme doit identifier, mettre en œuvre, maîtriser et tenir à jour les processus nécessaires pour satisfaire aux exigences du système de management de la S&ST et pour réaliser les actions déterminées à l'article 5, en :<br>a) établissant des critères pour ces processus ;<br>b) mettant en œuvre la maîtrise de ces processus conformément aux critères ;<br>c) tenant à jour et conservant des informations documentées dans une mesure suffisante pour assurer l'assurance que les processus ont été réalisés comme prévu ;<br>d) adaptant le travail aux travailleurs sur les lieux de travail comportant plusieurs employeurs. L'organisme doit coordonner les parties pertinentes du système de management de la S&ST avec les autres organismes   |   |   |   | à améliorer  |   |
| 8.1.2 |   |   |   |   |   | L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus pour l'identification des dangers et la réduction des risques pour la S&ST en utilisant la hiérarchie des mesures de prévention suivantes :<br>a) éliminer le danger ; b) substituer par des procédés, des opérations, des matières ou des équipements moins dangereux ; c) mettre en œuvre des mesures de protection collective et organiser le travail ; d) utiliser des mesures de prévention administratives, y compris la formation ; e) utiliser des équipements de protection individuelle adéquate  |   |   |   | Conforme     | Procédure d'identification des dangers et d'évaluation des risques professionnels |
| 8.1.3 |   |   |   |   |   | L'organisme doit établir un (des) processus pour la mise œuvre et la maîtrise des changements respectant et prenant en compte les risques sur la performance de la S&ST, y compris : a) les nouveaux produits, services et processus ou les changements dans les produits, services et processus existants, y compris : — les lieux et environnements de travail, — l'organisation du travail, — les conditions de travail, — les équipements, — les effectifs ; b) les changements relatifs aux exigences légales et autres exigences ; c) l'évolution des connaissances ou des informations sur les dangers et sur les risques pour la S&ST ; d) l'évolution des connaissances et de la technologie ; L'organisme doit analyser les conséquences des modifications imprévues et, si nécessaire, mettre des actions en œuvre afin d'être prêt |   |   |   | Non conforme |   |
| 8.1.4 |   |   |   |   |   |  |   |   |   |              |   |

|      | C  | D   | E | F | G  | H   | I | J | K | L        | M   |
|------|--|---|---|---|--|---|---|---|---|----------|---|
| AA17 |  |   |   |   |  |   |   |   |   |          |   |
| 47   | 8.1.1  |   |   |   |  | L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour un (des) processus permettant de maîtriser l'acquisition des produits et services afin de garantir leur conformité au système de management de la S&ST.   |   |   |   | Conforme |   |
| 48   | 8.1.2  |   |   |   |  | l'acquisition de biens et services avec ses intervenants internes pour identifier les dangers et évaluer et maîtriser les risques pour la S&ST dus : a) aux activités et opérations des intervenants externes et aux autres incidents sur l'organisme ; b) aux activités et opérations de l'organisme ayant une incidence sur les intervenants des intervenants externes ; c) aux activités et opérations des intervenants externes ayant une incidence sur les autres parties intéressées sur le lieu de travail ; L'organisme doit évaluer et tenir à jour les risques de son système de management de la S&ST sont remplis par les intervenants externes et leurs travailleurs ; Les ou les processus d'acquisition de biens et services de l'organisme doivent définir et appliquer des critères de sélection et de sécurité au travail pour la sélection des |   |   |   | Conforme | plan HSE                                      |
| 49   | 8.1.3  |   |   |   |  | L'organisme doit s'assurer que les fonctions et processus identifiés sont maîtrisés. L'organisme doit s'assurer que ses dispositions en matière d'externalisation sont conformes avec les exigences légales et autres exigences et avec l'attente des résultats incorporés du système de management de la S&ST. Le type et le degré de maîtrise à appliquer à ces fonctions et processus doivent être définis au sein du système de management de la S&ST   |   |   |   | Conforme |   |
| 49   | avec Chapitre 8.2 exigences relatives aux produits et services |   |   |   | a) établir, mettre en œuvre et tenir à jour les processus nécessaires pour se préparer et répondre aux situations d'urgence potentielles identifiées en 8.1.1 ;<br>b) préparer sa réponse en planifiant des actions pour prévenir ou atténuer les impacts environnementaux négatifs des situations d'urgence ;<br>c) répondre aux situations d'urgence réelles ;<br>d) reprendre des actions pour prévenir ou atténuer les conséquences des situations d'urgence, appropriées à l'ampleur de l'urgence et à l'impact environnemental potentiel ;<br>e) soumettre périodiquement à essai les actions de réponse planifiées lorsque cela est réalisable ;<br>f) revoir et envisager périodiquement si les processus ainsi que les actions de réponse planifiées, notamment après la survenue de situations d'urgence ou la réalisation d'un essai ;<br>g) fournir des informations et des données pertinentes relatives à la préparation et à la réponse aux situations d'urgence, de façon appropriée, aux parties intéressées pertinentes, y compris les personnes effectuant un travail sous le contrôle de l'organisme | tenir à jour des informations documentées dans une mesure suffisante pour avoir l'assurance que les processus sont réalisés comme prévu.  |   |   |   | Conforme | procédure de gestion des situations d'urgence |
| 50   |  | a) la fourniture d'informations relatives aux produits et services ;<br>b) le traitement des consultations, des commentaires ou des |   |   |  |   |   |   |   |          |   |

# REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

|    | C  | D   | E            | F | G | H | I | J           | K | L | M |
|----|--|---|--------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|
| 53 | 8.2.3 revue des exigences  | Pouvoir répondre au client<br>Passer en revue les exigences explicites et implicites du client avant d'accepter la commande<br>Passer en revue les exigences internes<br>Passer en revue les exigences légales et réglementaires<br>Assurer la cohérence des exigences d'un contrat ou d'une commande et celles précédemment énoncées.<br>Confirmer les exigences avant d'accepter une commande<br>Conserver des informations documentées sur les résultats des revues des exigences  |              |   |   |   |   | à améliorer |   |   |   |
| 54 | 8.2.3.2  | Conserver des informations documentées sur les résultats des revues des exigences<br>Conserver des informations documentées sur toute exigence nouvelle, modification ou correction de services.  |              |   |   |   |   | à améliorer |   |   |   |
| 55 | 8.2.4  | Communiquer les modifications aux personnes concernées  |              |   |   |   |   |             |   |   |   |
| 56 | sous-Chapitre: 8.3 conception et développement de produits et services |   |              |   |   |   |   |             |   |   |   |
| 57 | 8.3.1 généralités  | établir, mettre en œuvre et tenir à jour un processus de conception et développement approprié pour assurer la fourniture ultérieure de produits et services.   |              |   |   |   |   | NA          |   |   |   |
| 58 | 8.3.2 planification de la conception et développement                  | planifier les étapes de la conception et du développement en prenant en compte :<br>a) la nature, la durée et la complexité des activités de conception et de développement;<br>b) les étapes requises du processus, y compris les revues de la conception et de développement appropriées;<br>c) les activités requises pour la vérification et la validation du processus de conception et de développement;<br>d) les responsabilités et autorités impliquées dans le processus de conception et de développement;<br>e) les besoins en ressources internes et externes pour la conception et le développement des produits et services;<br>f) la nécessité de maintenir les structures entre les processus impliqués dans le processus de conception et de développement;<br>g) la nécessité d'impliquer des clients et des utilisateurs dans le processus de conception et de développement;<br>h) les exigences relatives à la fourniture des produits et la prestation de services ultérieurs;<br>i) le niveau de maîtrise du processus de conception et de développement attendu par les clients et les autres parties intéressées pertinentes;<br>j) les informations documentées nécessaires pour démontrer que les exigences relatives à la conception et au développement | (voir tâche) |   |   |   |   | NA          |   |   |   |

|    | C   | D  | E   | F | G | H | I | J  | K | L | M |
|----|---|--|---|---|---|---|---|----|---|---|---|
| 61 | 8.3.4 maîtrise de la conception et du développement   | maintenir le processus de conception et développement pour assurer :<br>a) les résultats attendus sont définis;<br>b) des revues sont menées pour évaluer l'aptitude des résultats de la conception et du développement à satisfaire aux exigences ;<br>c) des activités de vérification sont réalisées pour s'assurer que les éléments de sortie de la conception et du développement satisfont aux exigences d'entrée;<br>d) des activités de validation sont réalisées pour s'assurer que les produits et services réalisés satisfont aux exigences pour l'application spécifique ou l'usage prévu;<br>e) les actions nécessaires sont entreprises pour les problèmes détectés lors des revues ou des activités de vérification et de validation. | Conserver des informations documentées relatives à ces activités sont conservées.   |   |   |   |   | NA |   |   |   |
| 62 | 8.3.5 les éléments de sortie de la conception et du développement                                     | Examiner que les éléments de sortie :<br>a) satisfait aux exigences d'entrée;<br>b) sont adéquats pour les processus ultérieurs relatifs à la fourniture des produits et à la prestation de services;<br>c) contiennent les données relatives à des exigences de surveillance et de mesure, le cas échéant, et à des critères d'acceptation, et spécifient les caractéristiques des produits et services qui sont essentielles pour leur usage prévu et leur fourniture ou prestation appropriée et en toute sécurité.   | Conserver les informations documentées sur les éléments de sortie   |   |   |   |   | NA |   |   |   |
| 63 | 8.3.6 modification de la conception et du développement   | 1) Identifier, passer en revue et maîtriser les modifications effectuées sur les éléments d'entrée et de sortie, en tant que de besoin pour s'assurer qu'elles n'ont pas d'impact négatif sur la conformité aux exigences.   | a) les modifications de la conception et de développement;<br>b) les résultats des revues;<br>c) l'existence des modifications;<br>d) les actions entreprises pour prévenir les impacts négatifs. |   |   |   |   | NA |   |   |   |
| 64 | sous-Chapitre: 8.4 maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes | s'assurer que les processus, produits et services fournis par des prestataires externes sont conformes aux exigences. Déterminer la maîtrise devant être appliquée aux processus, produits et services fournis par des prestataires externes pour :<br>a) les produits et services fournis par des prestataires externes sont destinés à être utilisés dans un propre produit et   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |

|    | C  | D  | E  | F | G | H | I | J        | K | L | M |
|----|--|--|--|---|---|---|---|----------|---|---|---|
| 71 | 8.5.3 propriété des clients et des prestataires externes   | 1) respecter la propriété des clients et des prestataires externes lorsqu'ils se trouvent sous son contrôle ou qu'il l'utilise ;<br>2) identifier, vérifier, protéger et sauvegarder la propriété que les clients et les prestataires externes ont fournie pour être utilisée ou incorporée dans les produits et services ;<br>3) informer le client ou le prestataire externe quand sa propriété est utilisée dans un processus de production ;<br>4) protéger les éléments de sortie au cours de la production et de la prestation de services, dans une mesure suffisante pour assurer la conformité aux exigences.   | conserver des informations documentées sur la maîtrise des propriétés  |   |   |   |   | Conforme |   |   |   |
| 72 | 8.5.4 prévention   | satisfaire aux exigences relatives aux activités après livraison associées aux produits et services. Lors de la détermination de l'étendue des activités après livraison requises, l'organisme doit prendre en considération :<br>a) les exigences légales et réglementaires;<br>b) les conséquences indésirables potentielles associées à ses produits et services;<br>c) la nature, l'utilisation et la durée de vie prévue de ses produits et services;<br>d) les exigences des clients;<br>e) les retours d'information des clients  |  |   |   |   |   | Conforme |   |   |   |
| 73 | 8.5.5 activités après livraison                            |  |  |   |   |   |   | Conforme |   |   |   |
| 74 | 8.5.6 maîtrise des modifications                           | passer en revue et maîtriser les modifications relatives à la production ou à la prestation de service, dans une mesure suffisante pour assurer la maîtrise de la conformité aux exigences.  | conserver les informations documentées décrivant les résultats de la revue des modifications, la ou les parties concernées ;<br>a) des preuves et de la conformité aux critères d'acceptation;<br>b) la traçabilité jusqu'à la (aux) personne(s) ayant autorisé la libération. |   |   |   |   | Conforme |   |   |   |
| 75 | sous-Chapitre: 8.6 Libération des produits et des services | mettre en œuvre les dispositions planifiées, aux étapes appropriées, pour vérifier que les exigences relatives aux produits et services ont été satisfaites.<br>Libérer les produits et services après vérification de la conformité   |  |   |   |   |   | Conforme |   |   |   |
| 76 | 8.6.1  | 1) identifier et maîtriser de manière à empêcher leur utilisation ou leur mise en circulation ;<br>2) mener les actions appropriées selon la nature de la non-conformité et son effet sur la conformité des produits ou des services ;<br>3) mettre les éléments de sortie aux conformes de l'une ou plusieurs des manières suivantes :<br>a) correction;<br>b) isolement, confinement, retour ou suspension de la fourniture de clients et services ;<br>c) information du client ;<br>d) obtention d'une autorisation d'acceptation par dérogation. La conformité aux exigences doit être vérifiée lorsque des éléments de sortie non conformes sont corrigés. |  |   |   |   |   | Conforme |   |   |   |

La liste des informations documentées

| LISTE DES INFORMATIONS DOCUMENTEES APPLICABLES |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Référence : MQ_EN_01<br>Version : 01<br>Date : 09/08/2021<br>Page : Page 1 of 1 |    |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|
| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11  | 12 |
| 13   | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23  | 24 |
| 25   | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35  | 36 |
| 37   | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47  | 48 |
| 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11  | 12 |
| 13   | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23  | 24 |
| 25   | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35  | 36 |
| 37   | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47  | 48 |

| Liste des IDs applicables |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1                         | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 |
| 13                        | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 25                        | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 |
| 37                        | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 |

| Liste des IDs applicables |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1                         | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 |
| 13                        | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 25                        | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 |
| 37                        | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 |





## Plan d'action

