

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE - KOLEA -

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de
gestion**

Option : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

**Evaluation des pratiques RSE dans une entreprise détenant un
système de management intégré (SMI).**

Cas : de l'entreprise portuaire de Djen Djen

Elaboré par :

CHABOU Chaima

Encadré par :

Dr. MAABOUT Mohamed Zakaria

Lieu de stage : l'entreprise portuaire de Djen Djen.

Période de stage : du 01/04/2024 au 01 /05/2024.

Année universitaire

2023/2024

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE -KOLEA-

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de
gestion**

Option : Organisation et Management des Entreprises

**Evaluation des pratiques RSE dans une entreprise détenant un
système de management intégré (SMI).**

Cas : de l'entreprise portuaire de Djen Djen

Elaboré par :

CHABOU Chaima

Encadré par :

Dr. MAABOUT Mohamed Zakaria

Lieu de stage : l'entreprise portuaire de Djen Djen.

Période de stage : du 01/04/2024 au 01 /05/2024.

Année universitaire

2023/2024

Remerciements

En introduction à ce mémoire, je souhaite exprimer ma gratitude envers **ALLAH**, le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la patience, la volonté et le courage nécessaires pour entreprendre et mener à bien ce travail.

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement mon encadrant, **Dr. Mohamed Zakaria MAABOUT**, pour son soutien inébranlable, son orientation précieuse, son encouragement constant et sa patience infinie tout au long de cette recherche, malgré ses responsabilités académiques et professionnelles. Ses remarques perspicaces et ses critiques constructives ont grandement contribué à l'amélioration de la qualité de mon travail. Mes remerciements respectueux lui sont sincèrement adressés.

Je souhaite également à exprimer ma profonde gratitude à **Monsieur Fares Ouali**, Responsable du Management Intégré à l'Entreprise Portuaire de Djen Djen, pour sa contribution précieuse à mon développement professionnel.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à l'ensemble du corps professoral de l'École Nationale Supérieure de Commerce (ESC), en particulier aux enseignants et aux professeurs dont les enseignements m'ont enrichi tout au long de mes cinq années d'études. Mes remerciements chaleureux s'étendent également aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer et d'examiner ce travail.

Je voudrais également exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de mon parcours universitaire. Leur présence et leur soutien ont été des sources d'inspiration et de motivation constantes.

Dédicace

Je dédie ce mémoire

À ma mère, mon pilier de force, dont l'amour et le soutien inconditionnels m'ont guidé tout au long de ma vie.

À mon père, source d'inspiration et modèle de dévouement, dont les conseils avisés ont éclairé mon chemin vers la réussite.

À mes sœurs, Meriem et Roukia, compagnes de vie et confidentes, qui ont partagé avec moi les hauts et les bas de ce parcours académique.

À mes frères, Mohamed Abd Allah, Mohamed Abd El Khalq, et Mohamed Abd El Basit, mes compagnons d'aventure, dont le soutien et la camaraderie ont été une source de réconfort constant.

À tous mes amis proches, qui m'ont entouré de leur amour et qui m'ont toujours encouragé dans mes efforts.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE 01 :LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RSE	1
Section 1 : Le concept du développement durable	3
Section 2 : La responsabilité sociale des entreprise (RSE).....	11
Section 3 : La Performance Globale des Entreprises.....	26
CHAPITRE 02 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGE « SMI »	33
Section 01 : Cadre théorique à la normalisation	35
Section 02 : Le système de management QSE.....	44
Section 3 : Interactions RSE, SMI et DD	59
CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.....	65
Section 01 : Présentation de l'entreprise.....	67
Section 02 : présentation et analyse du système de management intégré (SMI) de l'entreprise portuaire de Djen Djen	73
Section 03 : Évaluation et Analyse des Résultats	82
CONCLUSION GENERALE.....	106

Liste des abréviations

AFAQ	Association Française pour l'Assurance de la Qualité
AFNOR	Association Française de Normalisation
ALGERAC	L'Organisme Algérien D'accréditation
BSC	BalancedScorecard
BSR	Business for Social Responsibility
CE	Communauté Européennes
CEI	Commission Electronique Internationale
CEN	Comité Européen de Normalisation
CNAN	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
CNN	Conseil National de la Normalisation
DD	Développement Durable
EP	Entreprise Portuaire
EPE	Entreprise Publique Economique
GRI	Global Reporting Initiative
HLS	High Level Structure
IANOR	Institute Algerian de Normalisation
ISO	L'Organisation Internationale de Normalisation
KPI	Key Performance Indicators
ODD	Objectifs du développement Durable
OIT	L'Organisation Internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisations Non Gouvernementales
ONP	L'office National des Ports
ONU	Organisation des Nations Unies
OTC	Obstacles Techniques au Commerce
PD	Performance Durable
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PME	Petites et Moyens Entreprise
PGE	La Performance Globale des Entreprises
QHSE	Quality, Health, Safety and Environment
QSE	Qualité-Sécurité-Environnement

QSSE	Qualité-Santé-Sécurité-Environnement
QSSTE	Qualité-Sécurité et Santé au Travail-Environnement
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
RSO	Responsabilité Sociétale des Organisations
S	Steps
SAI	Social Accountability Economic
SD	Sustainable Development
SM	Système de Management
SME	Système de Management de l'Environnement
SMI	Système de Management Intégré
SMQ	Système de Management de la Qualité
SMQSE	Système de Management de la Qualité-Sécurité-Environnement
SMSST	Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail
SO.NA.MA	Société National de Manutention
SPA	Société Par Action
SST	Santé et Sécurité au Travail
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

Liste des tableaux

Tableau 1: Les outils de mesure de la PGE.....	30
Tableau 2: L’historique de l’entreprise Portuaire de DJEN DJEN.	67
Tableau 3: Equipements de manutention.....	72
Tableau 4: Processus de Management.....	76
Tableau 5: Processus de réalisation.....	77
Tableau 6: Processus de soutien.....	77
Tableau 7: Grill d’évaluation.....	85
Tableau 8: Résultats de l’auto-évaluation SMI.....	86
Tableau 9: Niveau de maturité.....	89

Liste des figures

Figure 1: Les trois piliers du développement durable	5
Figure 2: La RSE : un concept aux multiples dimensions.....	15
Figure 3: La pyramide de Carroll	17
Figure 4: la courbe de maturité rse des entreprises	19
Figure 5: Les sept questions centrales de responsabilité sociétale.	22
Figure 6: La décomposition de la performance globale	28
Figure 7: Représentation de la structure de la Norme ISO 9004 v2018.....	43
Figure 8: le cycle PDCA ou roue de Deming.....	47
Figure 9: Trois systèmes de management en un.....	51
Figure 10: Le système de management intégré QSE et la maîtrise des risques.	52
Figure 11: Les parties intéressées au sein d'un système QSE	52
Figure 12: représente le positionnement des étapes de la méthode 7S.....	56
Figure 13: La RSE et les normes QSE	63
Figure 14: Cartographie des processus du SMI de l'EP Djen Djen	79
Figure 15: Documents du système.....	80
Figure 16: RADAR de la maturité du diagnostic QSE.....	87
Figure 17 : RADAR des performances sociétales le cas de Djen Djen.....	95
Figure 18: Comparaison de doubles maturités SMI et RSE.....	98
Figure 19: les liens entre le SMI et la RSE	101
Figure 20: les liens existés entre les trois variables SMI, RSE et PGE.....	103

Résumé

Dans un contexte où les marchés exigent de plus en plus le respect des normes environnementales et sociales, où la conformité aux réglementations légales en matière de développement durable est devenue une priorité, et où l'amélioration de la compétitivité est essentielle, les entreprises se tournent de plus en plus vers l'adaptation de systèmes de management et l'adoption de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Au cœur de ces démarches se trouve l'optimisation de la performance durable, un objectif central pour garantir la pérennité et la prospérité des organisations.

Ce travail se focalise sur l'étude du lien entre le déploiement d'un système de management intégré (QSE) et la mise en œuvre de la RSE au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen. Notre objectif est d'évaluer comment ces initiatives impactent la performance durable de cette entreprise. Pour ce faire, nous avons identifié les forces et les faiblesses, ainsi que les pistes d'amélioration, en utilisant un modèle d'auto-évaluation basé sur les référentiels ISO 9004 :2018 et un référentiel SMI QSE développé sur la base des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. De plus, un outil SD 21000 a été employé pour évaluer le degré de maturité de la RSE.

La méthodologie de recherche adoptée était qualitative, reposant sur des entretiens et des observations au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen, afin de recueillir des informations approfondies sur son système de management et sa démarche RSE. Les résultats obtenus soulignent que l'utilisation de méthodes d'évaluation telles que l'auto-évaluation et les guides pratiques permet à l'organisation d'identifier des axes d'amélioration pour assurer sa performance durable.

Mots clés : système de management intégré QSE, responsabilité sociétale des entreprises (RSE), Développement durable, performance globale des entreprises et performance durable.

ملخص

في سياقٍ تتطّلب فيه الأسواق بشكلٍ متزايدٍ احترام المعايير البيئية والاجتماعية، حيث أصبح الامتثال للتشريعات القانونية المتعلقة بالتنمية المستدامة أمرًا ذا أولوية، وحيث أصبح تحسين القدرة التنافسية أمرًا أساسيًا، تتجه الشركات بشكلٍ متزايدٍ نحو تكييف أنظمة الإدارة واعتماد مسؤولية الشركات الاجتماعية. في قلب هذا النهج يكمن تحسين الأداء المستدام، وهو هدف مركزي لضمان استمرارية وازدهار المؤسسات.

يركز هذا العمل على دراسة الرابط بين تنفيذ نظام الإدارة المتكامل (QSE) وتنفيذ مسؤولية الشركات الاجتماعية داخل شركة الميناء في جن جن. هدفنا هو تقييم كيفية تأثير هذه المبادرات على الأداء المستدام لهذه الشركة. من أجل تحقيق هذا الهدف، حددنا النقاط القوة والضعف ومجالات التحسين باستخدام نموذج للتقييم الذاتي استنادًا إلى معايير ISO 9004:2018 وإطار عمل IMS QSE المطور استنادًا إلى معايير ISO 9001 و ISO 14001 و ISO 4500، بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام أداة SD 21000 لتقييم مستوى نضوج مسؤولية الشركات الاجتماعية.

اعتمدت منهجية البحث في هذا العمل على الطريقة النوعية، مع الاعتماد على المقابلات والملاحظات داخل شركة الميناء في جن جن لجمع معلومات معمقة حول نظامها الإداري ونهجها لمسؤولية الشركات الاجتماعية. تؤكد النتائج أن استخدام طرق التقييم مثل التقييم الذاتي والدلائل العملية يمكن للمنظمة من تحديد مجالات التحسين لضمان أدائها المستدام.

الكلمات الرئيسية: نظام إدارة متكامل (QSE) ، المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) ، التنمية المستدامة، الأداء العام للأعمال، والأداء المستدام.

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Afin de renforcer la confiance et répondre aux attentes des parties prenantes telles que les clients, les employés, les actionnaires, les riverains, les médias, les associations et les banques, divers référentiels de management ont été publiés au cours des dernières années. Outre les normes de la série ISO 9000, qui ont rapidement acquis une renommée mondiale, d'autres référentiels ont été développés depuis le début des années 90, notamment dans le domaine du management de l'environnement avec la norme ISO 14001. Avec le développement des échanges commerciaux mondiaux, la certification est devenue un facteur clé de compétitivité pour les entreprises, offrant des garanties de qualité, de sécurité, de conformité aux normes et de respect des principes éthiques. Les entreprises disposent de multiples options pour valoriser et crédibiliser leurs pratiques managériales, telles que la Marque NF, le Marquage CE, les Écolabels et la certification ISO 9001. Parallèlement, des initiatives se sont multipliées dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociétale, élargissant le champ des thématiques et des parties prenantes impliquées.

L'évaluation des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) revêt une importance capitale dans le contexte actuel des entreprises en Algérie, particulièrement lorsque celles-ci ont mis en place un Système de Management Intégré (SMI). La RSE est devenue un enjeu fondamental dans le monde des affaires, soulignant la nécessité pour les organisations d'adopter des pratiques plus responsables sur les plans économique, social et environnemental. Le SMI, de son côté, est un cadre structurant qui vise à coordonner et intégrer divers aspects de la gestion au sein d'une entreprise, incluant la qualité, l'environnement, la santé et la sécurité au travail. La convergence entre la RSE et les SMI représente un jalon significatif pour les entreprises algériennes, alors qu'elles cherchent à allier leur quête de croissance économique à des préoccupations de durabilité et d'éthique.

L'Algérie, en tant que pays en développement, fait face à des défis uniques en matière de développement durable et de responsabilité des entreprises. Les pressions de la mondialisation, les demandes croissantes en matière de transparence, les préoccupations environnementales et les attentes des parties prenantes augmentent l'importance de l'intégration de la RSE dans les entreprises du pays. La présence d'un SMI au sein d'une organisation permet d'instaurer un cadre structuré pour gérer et évaluer les actions RSE de manière systématique. Dans le cadre de l'évaluation des pratiques de RSE au sein d'une entreprise dotée d'un SMI, notre recherche se concentre sur le cas de l'entreprise portuaire de Djen Djen en Algérie. Consciente de l'importance de la RSE et de la nécessité d'intégrer ces pratiques dans son fonctionnement, cette entreprise s'est engagée dans une démarche visant à harmoniser les objectifs de gestion de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail au sein d'un SMI structuré.

L'intégration d'un SMI au sein des entreprises algériennes, et en particulier dans le cas de l'entreprise portuaire de Djen Djen, vise à améliorer les pratiques de RSE en renforçant la gestion, la performance et l'engagement envers les enjeux sociaux et environnementaux. Cette étude aspire à démontrer comment un SMI peut non seulement répondre aux exigences de durabilité et d'éthique, mais aussi contribuer à la réussite commerciale de l'entreprise.

Les Raisons du Choix du Thème

Le choix de ce thème est motivé par plusieurs facteurs clés. Premièrement, la gestion intégrée des systèmes de qualité, de sécurité et d'environnement est devenue une priorité pour de nombreuses entreprises cherchant à améliorer leur performance globale et à se conformer aux exigences réglementaires et normatives croissantes. Deuxièmement, les pratiques de RSE sont de plus en plus reconnues comme un élément essentiel de la stratégie d'entreprise, permettant non seulement de répondre aux attentes des parties prenantes, mais aussi de renforcer la compétitivité et la résilience organisationnelle. Enfin, l'entreprise portuaire de Djen Djen, en tant qu'acteur clé de l'économie algérienne, représente un cas d'étude pertinent pour explorer l'impact du SMI sur la RSE.

L'Importance de la recherche

L'importance de cette recherche réside dans la possibilité de démontrer comment un SMI peut renforcer la gestion, la performance et l'engagement envers les enjeux sociaux et environnementaux. En mettant en lumière les avantages et les défis de l'intégration du SMI, cette étude contribuera à une meilleure compréhension de son impact sur les pratiques de RSE, particulièrement dans le contexte spécifique de l'entreprise portuaire de Djen Djen. En outre, cette recherche apportera des insights précieux pour d'autres entreprises envisageant de mettre en œuvre des systèmes de management intégrés.

Les Études Antérieures

Des études précédentes ont exploré l'impact des systèmes de management intégrés sur divers aspects de la performance des entreprises. Par exemple, le mémoire de madame Khaoula Khoudour a examiné l'impact des systèmes de management intégré sur la compétitivité des entreprises, tandis que l'étude de Cyril Delaere et Clémentine Wallerand a analysé les effets de la certification ISO 14001 sur la performance des entreprises. Cependant, ces études ne se sont pas spécifiquement concentrées sur l'impact du SMI sur les pratiques de RSE. Notre recherche se distingue par son focus sur cette relation spécifique, en incluant également l'analyse des normes ISO 45001 et ISO 9001.

La Problématique

La problématique centrale de ce mémoire est la suivante : « Comment le Système de Management Intégré (SMI) contribue-t-il à améliorer les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen ? »

Les Sous-Questions

De cette question principale découlent plusieurs questions secondaires :

1. Quelle est l'efficacité du système de management intégré QSE dans l'entreprise portuaire de Djen Djen, basée sur l'analyse de sa maturité et de ses performances globales ?
2. Quel est le niveau de maturité de la politique SMI au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen ?
3. Comment le niveau de maturité du SMI influence-t-il la mise en œuvre des enjeux de développement durable (RSE) au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen ?

Les Hypothèses

Pour répondre à ces interrogations, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

1. Le niveau de maturité élevé du Système de Management Intégré (SMI) est positivement corrélé avec les performances globales de l'entreprise en termes de qualité, de sécurité, et de respect de l'environnement.
2. La politique SMI de l'entreprise portuaire de Djen Djen se situe à un stade de maturité élevé.
3. Un niveau élevé de maturité du SMI favorise une meilleure intégration des enjeux de développement durable (RSE).

La Méthodologie de Recherche

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour la méthode hypothético-déductive, qui consiste à formuler des hypothèses puis à en déduire des conséquences observables. Cette approche nous permettra de tester nos hypothèses à travers des analyses théoriques et empiriques.

Volet Théorique : Nous avons consulté une variété de sources académiques, y compris des ouvrages, des revues scientifiques, et des ressources en ligne, pour établir le cadre conceptuel de notre recherche.

Volet Empirique : Une étude mixte a été menée, comprenant des diagnostics au niveau de l'entreprise portuaire de Djen Djen, l'examen de documents internes, et des entretiens avec le responsable du SMI. Les guides d'entretiens incluaient des questions sur les normes ISO 9001,

ISO 9004, ISO 14001, et ISO 45001, ainsi que le guide SD 21000 pour mesurer le degré de maturité de la RSE.

Structure et Organisation de l'Étude

Notre travail de recherche est subdivisé en trois chapitres :

Chapitre 1 : Le Cadre Conceptuel de la RSE

Ce chapitre se penche sur trois dimensions essentielles de la gouvernance d'entreprise contemporaine : le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance globale. Nous explorerons les principes du développement durable, les origines et les objectifs de la RSE, et les indicateurs de performance globale.

Chapitre 2 : Le Système de Management Intégré (SMI)

Ce chapitre examine les principes théoriques de la normalisation, l'intégration pratique des systèmes de management, et les interactions entre le SMI et la RSE. Nous analyserons comment ces systèmes se complètent et se renforcent mutuellement.

Chapitre 3 : Analyse de l'Intégration du SMI et son Impact sur la RSE dans l'Entreprise Portuaire de Djen Djen

Ce chapitre présente une étude de cas détaillée de l'entreprise portuaire de Djen Djen, analysant les résultats concrets et les impacts du SMI sur les pratiques de RSE. Nous explorerons les composantes du SMI, les résultats obtenus, et les avantages et défis rencontrés.

**CHAPITRE 01 : LE CADRE
CONCEPTUEL DE LA RSE**

Introduction

Dans un monde où les préoccupations environnementales, sociales et économiques sont de plus en plus présentes, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et le Développement Durable émergent comme des impératifs pour les organisations modernes. La RSE englobe les pratiques visant à intégrer ces préoccupations dans les activités des entreprises, tandis que le Développement Durable cherche à répondre aux besoins du présent sans compromettre ceux des générations futures.

Ce chapitre se penche sur trois dimensions essentielles qui façonnent la gouvernance d'entreprise contemporaine : le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la performance globale. Chacune de ces dimensions joue un rôle crucial dans la définition des pratiques et des stratégies des organisations du XXI^e siècle.

La première section de ce chapitre se concentre sur le développement durable, un concept qui revêt une importance croissante dans le contexte actuel marqué par des préoccupations environnementales et sociales grandissantes. Nous explorerons les principes fondamentaux du développement durable, ses acteurs et ses objectifs.

Dans la deuxième section, nous aborderons la question de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), un domaine qui émerge comme un impératif éthique et économique majeur. Nous examinerons l'Origine de la RSE, ses principes directeurs et la norme ISO 26000 ses objectifs et ses avantages.

Enfin, la troisième section mettra en lumière la notion de performance globale, qui intègre les dimensions financières, sociales et environnementales dans l'évaluation de la réussite d'une entreprise. Nous analyserons les indicateurs de performance clés utilisés pour mesurer et évaluer la performance globale des organisations.

Section 1 : Le concept du développement durable

Cette première section offre une vue d'ensemble approfondie du concept de développement durable en examinant ses origines historiques, ses composantes fondamentales, ses objectifs principaux, ses principes directeurs, ainsi que les divers acteurs qui interviennent dans sa mise en œuvre.

1 Origines et historique du développement durable

Le concept de développement durable a émergé dans le contexte d'une prise de conscience croissante des impacts néfastes des activités humaines sur l'environnement. Au fil du temps, il est devenu un élément central des discours politiques et des politiques de développement à l'échelle mondiale. Cependant, pour comprendre pleinement ce concept, il est essentiel d'explorer ses origines et son évolution au cours de l'histoire. Comment le concept de développement durable a-t-il évolué au fil du temps et quelles sont ses origines dans le discours sociétal et scientifique ? C'est ce que nous allons voir ci-dessous :

1.1 Émergence Sociétale et Scientifique (Années 1960-1970)

Le développement durable, également appelé "soutenable", prend racine dans les valeurs sociétales et les avancées scientifiques des années 1960 et 1970. En France, l'émergence du concept est liée à « l'éco-aménagement », promu officiellement lors du colloque de Lurs en 1966, marquant le début des parcs naturels régionaux. Sur le plan international, la notion de "développement soutenable" émerge avec la Conférence intergouvernementale d'experts sur les ressources naturelles de la biosphère à l'UNESCO en 1968, suivie des travaux de la Commission de la planification et de l'environnement de l'UICN dans les années 1970.

1.2 Redéfinition Internationale (Années 1980)

La redéfinition du développement soutenable est initiée dans les années 1980 par la Commission des Nations unies pour l'environnement et le développement, présidée par Gro Harlem Brundtland. Son rapport de 1987, "Notre avenir à tous", énonce les principes fondamentaux du développement durable, notamment la nécessité de répondre aux besoins du

présent sans compromettre ceux des générations futures. Cette vision est consacrée lors de la Conférence de Rio de Janeiro en 1992.¹

1.3 Mise en Œuvre Globale (Années 1990)

Les années 1990 marquent la mise en œuvre globale du développement durable. La ratification de la Déclaration de Rio par 178 chefs d'État et l'adoption d'un Agenda pour le 21^e siècle « Agenda 21 »² engagent des actions dans divers domaines sociaux, environnementaux, culturels et économiques. La législation française, avec la loi Barnier de 1995 et la loi d'aménagement et de développement durable du territoire de 1998, inscrit également le terme dans la législation nationale.³

2 Définition de développement durable

Depuis les années 70, les préoccupations environnementales ont pris de l'ampleur à l'échelle mondiale, en réponse à l'essor industriel, à l'urbanisation croissante et aux changements climatiques. La pollution de l'air, de l'eau et des sols, ainsi que la diminution des ressources naturelles et l'augmentation des déchets, ont souligné la nécessité d'une croissance économique durable et d'une protection environnementale accrue. Cette prise de conscience s'est accompagnée d'une reconnaissance des disparités de développement entre les pays du Nord et du Sud. Le concept de développement durable, popularisé par le rapport Brundtland en 1987, vise à « répondre aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il intègre les objectifs d'efficacité économique, d'équité sociale et de préservation de l'environnement, nécessitant une gestion intégrée de ces trois sphères.⁴

Le DD ne vise pas uniquement la conservation des ressources épuisables, c'est un concept qui s'articule autour de trois pôles : « Le respect de la planète et des personnes ; la rentabilité dans le but d'améliorer les conditions de vie actuelles et la préservation des ressources pour les générations à venir ».

¹ G. Françoise, E. Laurence, E. Agathe, Le développement durable à découvert, Edition : CNRS éditions, 2017, P24.

² Agenda 21 : programme global d'actions à mettre en œuvre par les gouvernements, les institutions du développement, les organismes des Nations unies et les groupes des secteurs indépendants dans tous les domaines où l'activité humaine affecte l'environnement.

³ G. Françoise, op.cit., P :24.

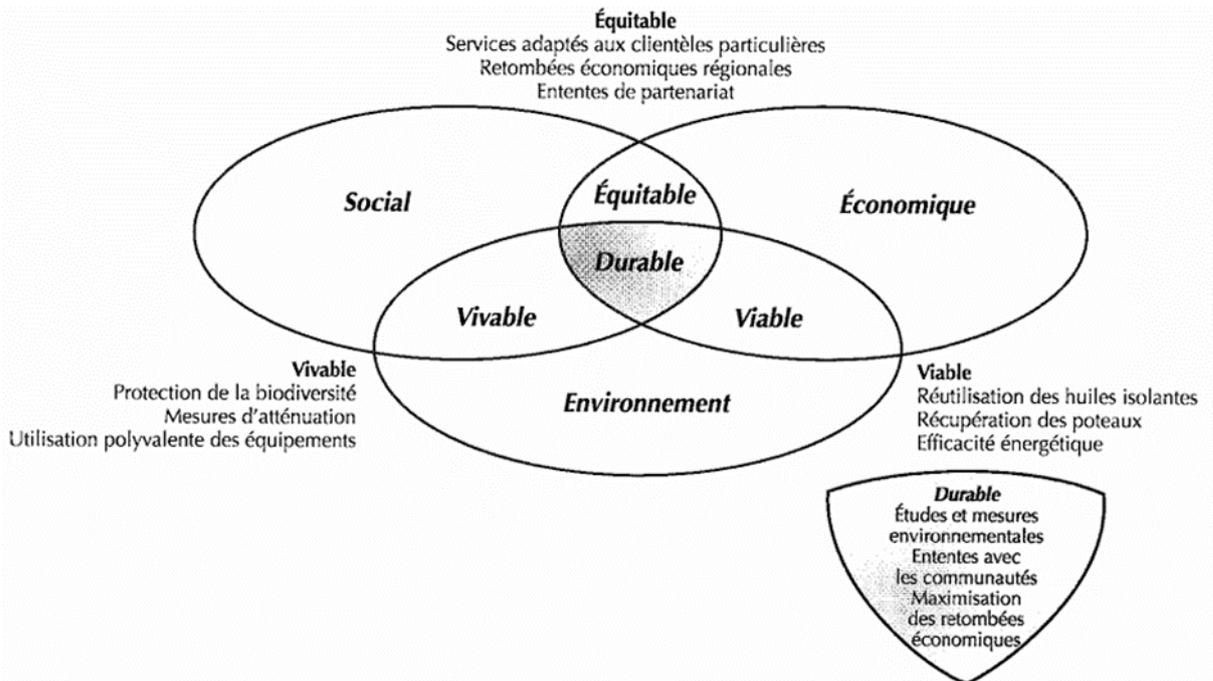
⁴ J. Alain, RSE et développement durable, Édition : AFNOR, 2010, Pp3-4.

Le développement durable vise à harmoniser les dimensions sociales, environnementales, économiques et culturelles du développement, avec comme principe transversal la participation démocratique des acteurs. Il englobe des enjeux sociétaux et politiques fondamentaux : la discussion, l'élaboration démocratique et la mise en place d'un nouveau modèle de développement et, par conséquent, de société.¹

2.1 Les piliers du DD

Le développement durable vise à combiner les objectifs d'une haute qualité de vie, de santé et de prospérité avec ceux de justice sociale, tout en maintenant la capacité de la Terre à supporter la vie dans toute sa diversité. Ces objectifs sociaux, économiques et environnementaux sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Le développement durable peut être considéré comme une façon d'exprimer les attentes plus larges de la société en général.²

Figure 1: Les trois piliers du développement durable



SOURCE : Michel Capron, « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale ». Ed :ESKA, 2006, p7.

¹ EL GUEDDAR, O. (2022). Pratiques de Développement Durable en Afrique : Innovation Entrepreneuriale ; Défis et Opportunités. Revue Internationale Des Sciences de Gestion, 5(3). P189.

² M. Florence, J. Alain : Entreprises performantes et responsables : c'est possible ! , Édition :AFNOR, 2014, P13.

2.2 Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)

Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été élaborés en 2015 par l'ONU comme une continuation des 8 Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui ont couvert la période de 2000 à 2015. Ces ODD découlent des actions et des cibles établies dans la déclaration du Millénaire de l'ONU en septembre 2000. Ils sont extraits du document intitulé "Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030" et ont été élaborés avec un large consensus, notamment en impliquant la participation de la société civile. Les 17 ODD guident les actions prioritaires vers un développement durable en proposant des objectifs universels quantifiables, accompagnés de 169 cibles et indicateurs. Ces objectifs¹ visent à relever de nombreux défis tels que l'éradication de la pauvreté, la réduction des inégalités, la préservation de l'environnement et la promotion de la solidarité.

- Objectif 1. Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde
- Objectif 2. Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable
- Objectif 3. Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être
- Objectif 4. Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité
- Objectif 5. Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes
- Objectif 6. Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau
- Objectif 7. Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable
- Objectif 8. Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable
- Objectif 9. Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous
- Objectif 10. Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
- Objectif 11. Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables
- Objectif 12. Établir des modes de consommation et de production durables

¹ H. Vincent, S. Philippe, La RSE en schémas, Éditions : Ellipses, 2023, P22.

- Objectif 13. Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions
- Objectif 14. Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines
- Objectif 15. Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres
- Objectif 16. Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable
- Objectif 17. Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser

3 Les Principes de la Déclaration de Rio sur le Développement Durable

La déclaration de Rio, adoptée en juin 1992, énonce 27 principes qui orientent les actions en faveur du développement durable. Au fil des années, ces principes ont été interprétés de diverses manières et ont parfois été sujets à des débats. Parmi ces principes, plusieurs méritent d'être soulignés :

▪ **Le Principe de Précaution** : Ce principe stipule que des mesures de précaution doivent être largement appliquées pour protéger l'environnement. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement.

▪ **Le Principe de Prévention** : Ce principe vise à réduire au minimum, voire éliminer, les rejets de substances potentiellement nocives et à encourager l'utilisation de produits et de procédés moins polluants.

▪ **Le Principe Pollueur/Payeur** : Selon ce principe, les autorités doivent promouvoir l'internalisation des coûts de protection de l'environnement. En d'autres termes, le pollueur doit supporter les coûts de la pollution, dans l'intérêt public, sans fausser le jeu du commerce international et de l'investissement.

▪ **Le Principe de Solidarité** : Ce principe souligne que la protection de l'environnement et la lutte contre la pauvreté sont des préoccupations communes à tous les pays, mais avec des responsabilités différenciées. La coopération entre les États doit être fondée sur la bonne foi et

ne doit pas nuire aux autres nations. De plus, chaque pays a le droit souverain d'exploiter ses propres ressources, tout en informant les autres États des activités susceptibles de les affecter.¹

▪ **Principe de participation et engagement** : Ce principe souligne l'importance de l'implication de tous les acteurs dans le processus de prise de décision en matière d'environnement et de développement durable. Il garantit que chaque individu ait un accès adéquat aux informations environnementales détenues par les autorités publiques et qu'il ait la possibilité de participer aux processus décisionnels. L'objectif est de favoriser une gouvernance plus transparente, inclusive et démocratique, où les préoccupations et les connaissances de la société civile sont prises en compte pour assurer la durabilité sociale, économique et environnementale des politiques et des actions.

▪ **Principe de production et consommation responsables** : Ce principe encourage l'adoption de pratiques économiques et industrielles qui réduisent les impacts négatifs sur l'environnement et la société. Cela implique de favoriser des modes de consommation responsables, de minimiser le gaspillage et l'épuisement des ressources, tout en promouvant des processus de production plus durables.

▪ **Principe d'amélioration continue** : Ce principe vise à adopter une approche globale de la prise de décision et de la gestion, en intégrant des indicateurs et des processus d'évaluation. Il encourage également l'engagement à long terme envers des valeurs et des principes, ainsi que l'allocation continue de ressources financières, humaines et matérielles pour mettre en œuvre des actions d'amélioration continue dans les domaines sociaux, économiques et environnementaux.²

4 Les acteurs du DD

Les acteurs du développement durable sont divers et engagés à différents niveaux de la société pour promouvoir des pratiques durables et équilibrées. Voici quelques-uns des principaux contributeurs :³

- **Citoyens** : Ils sont encouragés à adopter des comportements responsables dans leur vie quotidienne, à s'informer sur les enjeux du développement durable et à sensibiliser leur entourage.

¹ J. Alain, **op.cit.** P5.

² <https://www.un.org/>, site consulté le 10/04/2024 à 10h36min.

³ J. Alain, **Ibid.** P10.

- **Associations** : Elles jouent un rôle dans la promotion du développement durable, la sensibilisation du public et la mise en œuvre de projets concrets pour protéger l'environnement et promouvoir l'équité sociale.
- **Entreprises** : Elles ont un rôle majeur à jouer en intégrant les objectifs de développement durable dans leur stratégie globale, en adaptant leurs pratiques, produits, processus et gouvernance pour limiter leur impact environnemental et favoriser l'équité sociale.
- **Collectivités locales** : Elles peuvent mettre en place des politiques de développement durable au niveau de leur territoire, en impliquant tous les acteurs locaux dans une démarche de démocratie participative. Cela inclut la mise en œuvre de projets environnementaux, sociaux et économiques durables.
- **Organisations professionnelles** : Elles peuvent jouer un rôle dans la promotion de bonnes pratiques en matière de développement durable au sein de leur secteur d'activité, en encourageant l'innovation et la collaboration entre les entreprises.
- **Investisseurs** : Ils peuvent encourager les entreprises à adopter des pratiques durables en privilégiant les investissements responsables et en intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs décisions d'investissement.

5 Le management durable

Face aux pressions croissantes de la société et aux impératifs de durabilité, de plus en plus d'entreprises se tournent vers le management durable. Cette approche intégrée, qui vise à concilier performance économique, responsabilité sociale et préservation de l'environnement, est devenue une nécessité pour les entreprises soucieuses de leur pérennité et de leur impact sur le monde qui les entoure.

5.1 Définition

Le management durable c'est une approche opérationnelle du concept de développement durable, axée sur la gestion de l'entreprise.

Le management durable est une approche qui vise à intégrer les principes du développement durable dans la gestion quotidienne des entreprises, en tenant compte des dimensions économiques, sociales et environnementales.

5.2 Les intérêts de management durable

Les intérêts du management durable dans les entreprises sont multiples et cruciaux pour répondre aux défis contemporains de manière responsable et proactive. Nous mentionnons certains de ces intérêts¹ :

- **Simplification et efficacité** : Le management durable simplifie la mise en œuvre du développement durable dans les entreprises, en se concentrant sur des actions pratiques et efficaces.
- **Engagement moral et équilibre profitable** : Le management durable favorise un équilibre bénéfique pour l'entreprise et ses parties prenantes, en combinant des choix économiques, sociaux et environnementaux.
- **Solidité économique** : L'intégration du management durable nécessite une entreprise économiquement solide, soulignant l'importance de maintenir une santé financière pour garantir la durabilité.
- **Intégration sociale** : Le management durable encourage l'intégration sociale en valorisant les employés et en gérant l'impact sociétal de l'entreprise dans sa communauté.
- **Respect écologique** : Les entreprises adoptant le management durable répondent aux contraintes réglementaires et sociales liées aux problématiques écologiques.
- **Transparence envers les actionnaires** : Le management durable exige une transparence vis-à-vis des actionnaires, renforçant la confiance et favorisant une gouvernance d'entreprise responsable.
- **Vision à long terme et horizon spatial élargi** : Le management durable incite les entreprises à adopter une stratégie à long terme et à considérer leur impact à l'échelle locale et internationale.
- **Approche multi partenariale et interdisciplinaire** : Le management durable favorise une collaboration entre différentes parties prenantes et disciplines, permettant une prise de décision éclairée et une gestion holistique des enjeux.
- **Réflexion stratégique dynamique** : La prise en compte du management durable offre aux entreprises une réflexion stratégique dynamique, favorisant l'innovation et la résilience organisationnelle.

¹ D. Wolff, F. Mauléon, Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Edition : Lavoisier ,2005, pp 15-18.

- **Concernant les grandes entreprises** : Le management durable est un instrument de changements positifs dans les organisations, définissant le cadre pour répondre aux attentes de la société sur les questions liées à l'éthique, aux obligations juridiques et aux aspects commerciaux et publics.

Section 2 : La responsabilité sociale des entreprise (RSE)

Dans un contexte où les attentes de la société envers les entreprises vont au-delà de leur seule performance économique, la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) émerge comme un élément essentiel. De nos jours, les entreprises sont perçues comme des acteurs sociaux ayant un impact significatif sur la société et l'environnement. Cette section se propose d'explorer en profondeur la RSE, en examinant ses origines, ses définitions et ses dimensions, ainsi que les fondements théoriques qui la sous-tendent. Nous aborderons également les avantages de la RSE, sa démarche et son intégration au sein des entreprises, mettant en lumière son rôle crucial dans la croissance économique durable et la contribution au bien-être de la société.

1 Les Origines de la RSE

Les origines de la RSE remontent à des périodes clés de l'histoire économique et sociale. Pour mieux comprendre la RSE et ses influences culturelles, économiques et sociales, il est essentiel de comprendre comment ce concept s'est façonné au fil du temps :

1.1 Le pacte mondial (global compact)

Le Pacte mondial des Nations unies (Global Compact) est une initiative lancée par le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, lors du Forum économique de Davos en janvier 1999. Il s'agit de mettre en place, au niveau international, un cadre social et environnemental à destination des entreprises respectueuses des valeurs universelles et favorisant le développement économique et le marché mondial.

L'adhésion au pacte mondial est une initiative volontaire et ouverte à toute entreprise, y compris les PME.

1.2 Les dix principes du pacte mondial

Le Pacte Mondial des Nations Unies repose sur dix principes universellement acceptés dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Voici ces dix principes¹ :

1.2.1 Les Droits de l'homme

- Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme ;
- Veiller à ne pas se rendre complice de violations des droits de l'homme ;

1.2.2 Les Normes du travail

- Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit aux associations collectives ;
- Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants ;
- Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession ;

1.2.3 L'Environnement

- Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;

1.2.4 La lutte contre la corruption

- Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin ;

2 La Définition de l'RSE

Dans le paysage complexe de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), il existe une pléthore de définitions qui reflètent la diversité des perspectives et des priorités. Au cœur de ces différentes interprétations se trouve un engagement commun des entreprises à contribuer positivement à la société et à l'environnement, tout en reconnaissant que leurs responsabilités

¹ D. Wolff, F. Mauléon, **Idem**, P7.

dépassent largement la simple quête de profits. Comprendre la RSE nécessite donc d'explorer les multiples facettes de ce concept et d'apprécier ses implications pour les pratiques commerciales contemporaines.

2.1 Définition académique

La RSE signifie «la responsabilité sociale et environnementale » ou « responsabilité sociétale de l'entreprise », selon les sources et les réseaux, et prend l'appellation RSO quand il s'agit d'organisations au sens large du terme (en réalité toute structure, qu'elle soit sur le secteur marchand ou non marchand, privée ou publique).

Ainsi :

- La RSE est vue comme un levier de la réussite économique et correspond à la contribution de l'entreprise au développement durable.
- Elle représente pour les entreprises une action qui, sans obligations ou réglementations à appliquer (au-delà de la loi), peut constituer une véritable valeur ajoutée. ¹

En 2001, dans son livre vert sur la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), l'Union Européenne propose la définition suivante de la RSE : "l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes". ²

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui:

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société.
- prend en compte les attentes des parties prenantes.
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement.
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. ³

¹ V. Christian, V. Frédéric, Comprendre et entreprendre une démarche RSE : La responsabilité sociétale pour tous les entrepreneurs, Éditions : AFNOR, 2012, P 1.

² J. EL YAAGOUBI, (2023). La responsabilité sociétale des universités au Maroc : bilan actuel. Revue Française d'Economie et de Gestion, 4(11). P178.

³ M. Florence ; J. Alain, **op.cit.**, P13

2.2 La RSE : un concept aux multiples dimensions

Les entreprises, en tant qu'acteurs sociaux, ont connu une expansion significative de leur pouvoir et de leur influence au fil des décennies écoulées. Pour certaines multinationales, leur chiffre d'affaires dépasse même celui de nombreux États, témoignant ainsi de leur poids économique considérable. Leur impact ne se limite pas à leurs activités commerciales, mais s'étend également à travers des pratiques de lobbying et la mise sur le marché de produits et services qui modèlent et transforment la société dans laquelle nous vivons. Cette convergence entre l'entreprise et la sphère politique lui assigne une responsabilité envers les conséquences de ses décisions et actions vis-à-vis des différentes parties prenantes qui représentent la société.

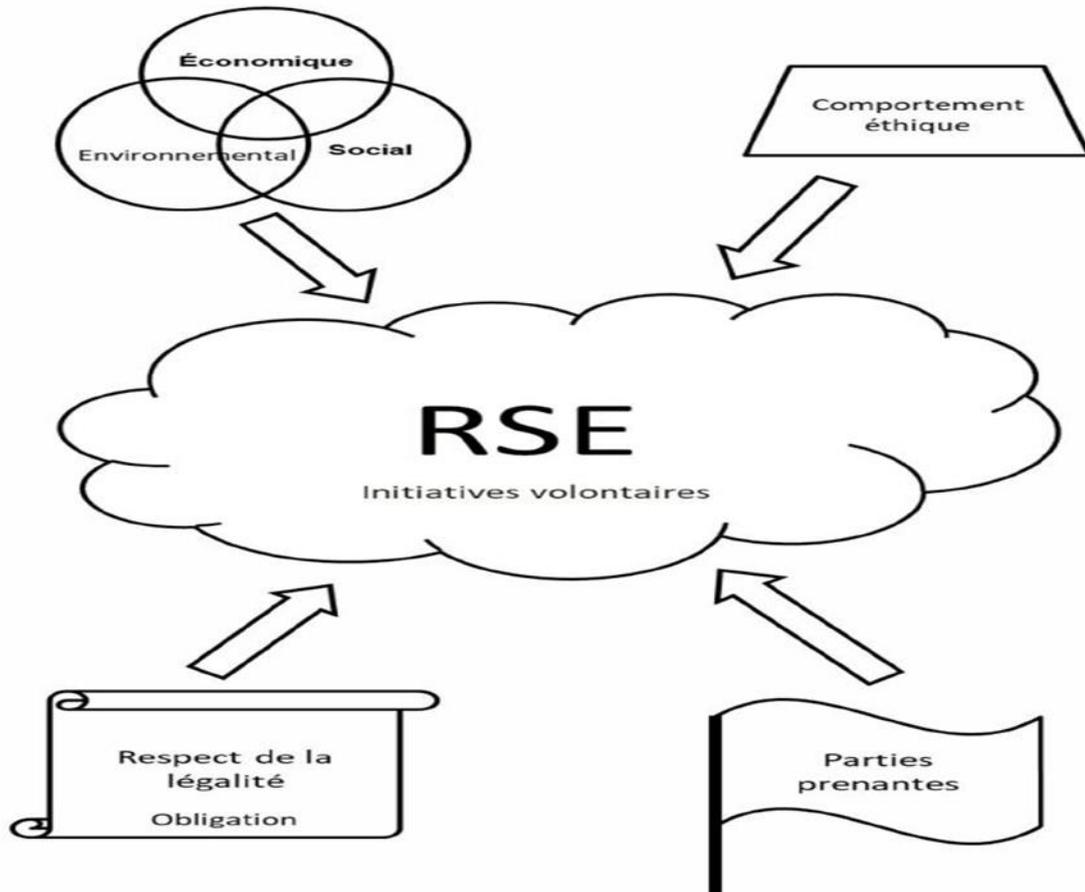
Alors que le concept de responsabilité civile oblige à indemniser intégralement les dommages causés, la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) va au-delà des exigences légales en incluant des actions volontaires en faveur du bien-être social et environnemental. La RSE, intégrée de manière progressive dans la stratégie des entreprises notamment face aux défis du changement climatique, est définie comme l'engagement volontaire à prendre en compte les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales.

La Commission européenne, dans une définition institutionnelle, envisage la RSE comme un acte volontaire dépassant le cadre juridique, impliquant non seulement le respect des obligations légales, mais aussi des investissements supplémentaires dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Cette approche met en évidence l'émergence d'une conscience morale dans le monde des affaires, remettant en question les pratiques commerciales traditionnelles et suscitant une réflexion sur la finalité de l'entreprise au-delà de ses seules performances financières.

Ainsi, la RSE, en introduisant une dimension éthique dans les activités des entreprises, interroge leur légitimité sociale et leur impact sur la société. Elle vise à promouvoir un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, tout en répondant aux attentes des parties prenantes et en respectant les normes internationales de comportement. Cette évolution vers une prise de conscience sociale dans le monde des affaires

s'inscrit dans une tendance plus large de valorisation de la vertu et de l'éthique dans les pratiques commerciales contemporaines.¹

Figure 2: La RSE : un concept aux multiples dimensions



Source : H. Vincent, S. Philippe, **Ibid.** P43.

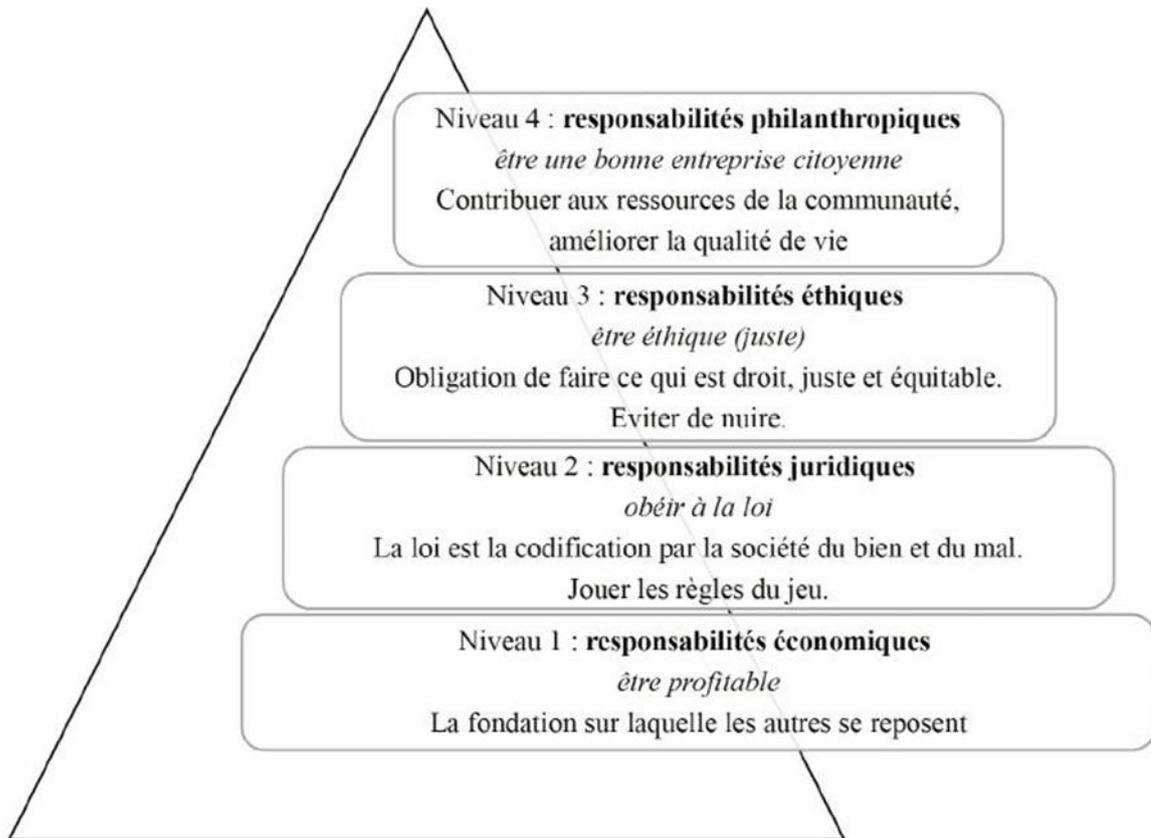
2.3 La pyramide de Carroll : une représentation de la RSE

Le modèle de Carroll est largement reconnu dans la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE), comme en témoignent plusieurs recherches (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Igalens et Gond, 2003 ; Jamali, 2008 ; Maignan et al. 1999 ; Peterson, 2004). Dans ce modèle, proposé par Carroll en 1979, une typologie pertinente de la RSE est présentée, définissant quatre principes de responsabilité. Ces principes sont² :

¹ H. Vincent ; S. Philippe, **op.cit.** P42.

² A. Yassine, A. Ibenrissoul, (2018). Pratiques de la Responsabilité Sociale dans les entreprises marocaines cotées : analyse du modèle quadridimensionnel de Carroll (1991) et application au cas marocain, 7p8.

Figure 3: La pyramide de Carroll



Source : A. Yassine, A. Ibenrissoul, (2018). Pratiques de la Responsabilité Sociale dans les entreprises marocaines cotées : analyse du modèle quadridimensionnel de Carroll (1991) et application au cas marocain, P8.

2.3.1 Responsabilités Économiques

Fondements de la RSE, ces responsabilités impliquent la recherche de rentabilité et englobent les activités de production, de vente et de gestion financière pour assurer la viabilité économique de l'entreprise.

2.3.2 Responsabilités Juridiques

Au niveau suivant, ces responsabilités exigent que l'entreprise respecte strictement le cadre légal établi par la société à travers les lois et réglementations en vigueur, garantissant ainsi son fonctionnement dans le respect des normes légales.

2.3.3 Responsabilités Éthiques

Allant au-delà du respect de la loi, ces responsabilités impliquent la prise en compte des attentes éthiques de la société et des parties prenantes, guidant ainsi les décisions et actions de l'entreprise dans sa gouvernance et sa stratégie.

2.3.4 Responsabilités Philanthropiques

Au sommet de la pyramide, ces responsabilités reflètent l'engagement de l'entreprise envers la société en participant activement à son bien-être par le biais d'actions volontaires telles que le mécénat, démontrant ainsi son rôle de citoyen corporatif responsable.¹

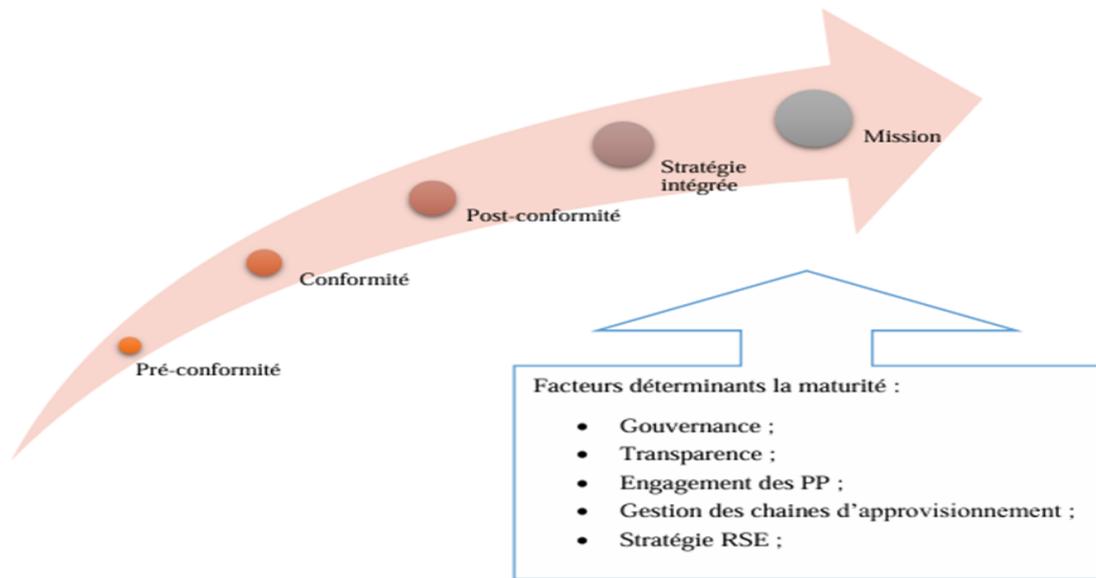
3 LA COURBE DE MATURITÉ RSE DES ENTREPRISES

La courbe de maturité RSE des entreprises, développée par le réseau BSR, reflète généralement l'évolution des entreprises dans leur engagement en matière de responsabilité sociétale. Elle comporte plusieurs phases distinctes² :

¹ J. Alain, **op.cit.**, p46.

² B. FARID., L. STEPHANIE, **op.cit.** pp 21-22.

Figure 4: la courbe de maturité rse des entreprises



SOURCE : B. FARID, L. STEPHANIE, Les fiches outils de La RSE, Edition EYROLLES, 2015, p 21.

- **Phase de pré conformité :** À ce stade, l'accent est mis sur la mise en conformité de l'entreprise avec les réglementations en vigueur. En matière de gouvernance, l'entreprise se concentre sur l'éthique et sur les défis liés à la conformité réglementaire. Le niveau de transparence et de reporting est minimal, et les risques sont élevés. L'engagement avec les parties prenantes est limité, et les réponses aux pressions des ONG sont peu développées. La stratégie RSE est absente, l'entreprise se concentre principalement sur la gestion des risques.
- **Phase de conformité :** À ce stade, l'entreprise est consciente des exigences de conformité et a identifié ses principaux risques. En matière de gouvernance, des procédures sont en place pour garantir la conformité réglementaire, et un début de reporting se met en place, bien qu'il n'y ait ni objectifs ni engagements d'amélioration clairs. Les parties prenantes sont traitées dans une perspective de gestion des risques, et l'entreprise commence à signer des codes et des chartes d'éthique. La mise en conformité est perçue comme une opportunité de maîtriser les risques et de réduire les coûts opérationnels.
- **Phase de post-conformité :** À ce stade, l'entreprise travaille sur quelques initiatives RSE stratégiques et se positionne comme l'un des leaders de son secteur. Une stratégie

RSE est définie, portée par des équipes internes ayant une responsabilité claire dans le développement durable. Le reporting permet d'identifier des objectifs de progrès et des axes d'amélioration. La gestion des fournisseurs est soutenue par des initiatives clés et l'innovation produit. La stratégie RSE est alignée sur les objectifs de développement de l'entreprise et sa vision de la responsabilité.

- **Phase de stratégie intégrée :** À ce stade, l'entreprise intègre la RSE comme une priorité organisationnelle et peut s'engager dans des innovations. L'engagement est fort au niveau de la direction, avec des indicateurs de performance déployés dans tous les départements. Le reporting repose sur des objectifs de progrès ambitieux, et la collaboration avec les parties prenantes est continue. La gestion des chaînes d'approvisionnement se fait avec des programmes ambitieux de formation et de renforcement des capacités. La stratégie RSE est intégrée à l'ensemble des processus de l'entreprise.
- **Phase d'intégration dans la mission :** À ce stade, la RSE fait partie intégrante de l'ADN de l'entreprise, de sa culture, de ses produits et services. La direction est convaincue des bénéfices économiques de la RSE et la promeut au quotidien. Le reporting intègre la performance financière et la performance RSE, toutes deux cruciales pour les parties prenantes. La chaîne d'approvisionnement est gérée de manière innovante et visionnaire, et la stratégie RSE est au cœur de la mission de l'entreprise.

4 La norme ISO 26000

L'ISO 26000 est un référentiel international de responsabilité sociétale développé par l'ISO, fournissant des lignes directrices pour toutes sortes d'organisations. Il définit les concepts clés, les principes et les recommandations pour intégrer la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation. Plus de cinq cents experts de quatre-vingt-dix-neuf pays et quarante-deux organisations internationales ont contribué à son élaboration, garantissant un large consensus et une diversité des points de vue.¹

¹ B. Emilie, Comprendre ISO 26000, Édition : AFNOR, 2011, pp 4-5.

4.1 L'objectif de l'ISO 26000 et ses avantages

4.1.1 L'objectif

La norme ISO 26000 ¹ vise à :

- Aider les organisations à intégrer leurs responsabilités ;
- Leur offrir des directives pratiques pour mettre en œuvre ces responsabilités ;
- Les soutenir dans l'identification de leurs parties prenantes ;
- Renforcer la crédibilité de leurs rapports et engagements en matière de responsabilité sociétale des organisations (RSO) ;

4.2 Les principes de la responsabilité sociétale de la norme ISO 26000

Les principes de la RSE de la norme ISO 26000 sont² :

- La redevabilité (accountability) ;
- La transparence ;
- Le comportement éthique ;
- La reconnaissance des intérêts des parties prenantes ;
- Le principe de respect de la loi ;
- La prise en compte des normes internationales de comportement ;
- Le respect des droits de l'Homme ;

Les organisations doivent suivre différents principes pour orienter leurs comportements, notamment à travers leurs valeurs et leur gouvernance. La responsabilité sociétale inclut le principe fondamental de la "redevabilité", impliquant d'assumer les décisions et activités ainsi que leurs impacts, et de rendre compte de ceux-ci. Le terme anglais "accountability" a été traduit en français initialement par "obligation de rendre compte", puis par "responsabilité de rendre compte", avant de retenir le terme "redevabilité" qui reflète mieux cette idée d'assumer les actes. La redevabilité favorise la transparence, laquelle doit être encadrée pour ne pas divulguer des secrets industriels ou stratégiques, mais plutôt permettre un accès à l'information pour les parties concernées par une décision.

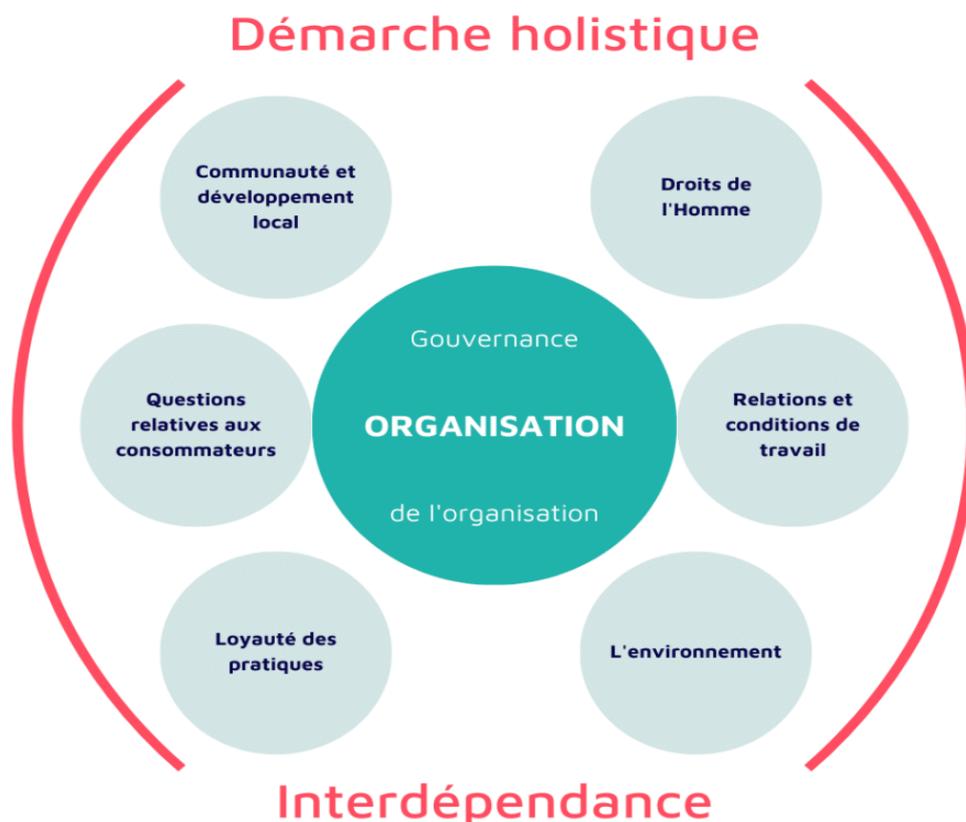
¹ G. Belem, (2007). Responsabilité sociétale et développement durable : quel potentiel pour la norme ISO 26000 ? Bulletin Oeconomia Humana, 5(1), 3-6, p2.

² Collectif, ISO 26000 : Responsabilité sociétale, Édition : AFNOR, 2010, p23.

4.3 Présentation des questions centrales de responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000

Pour définir sa responsabilité sociétale, une organisation doit aborder des questions clés telles que la gouvernance, les droits de l'Homme, les conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions des consommateurs, et le développement local. Il est essentiel d'agir en respectant les principes de la responsabilité sociétale et de prendre une approche holistique, tout en évitant les impacts négatifs sur d'autres domaines ou parties prenantes. Ces questions sont représentées dans le schéma ci-après¹ :

Figure 5: Les sept questions centrales de responsabilité sociétale.



Source : www.iso.org/fr : Organisation internationale de normalisation, Responsabilité sociétale : Les 7 questions centrales, Site consulté le 15/04/2024 à 17 :56h.

¹ www.iso.org/fr , ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Guidance on social responsibility ,pp 23-24. Site consulté le 15/04/2024 à 17 :45h

- **La Gouvernance de l'Organisation** : La première question centrale concerne la manière dont une organisation est gouvernée et dirigée. Cela englobe la transparence, la responsabilité et la prise de décision démocratique au sein de l'organisation, ainsi que la manière dont elle assure la conformité avec les lois et les normes internationales.
- **Les Droits de l'Homme** : La deuxième question centrale porte sur le respect et la promotion des droits de l'homme à tous les niveaux de l'organisation et dans toutes ses activités. Cela inclut les droits fondamentaux tels que la non-discrimination, la liberté d'association, et la protection des travailleurs, des communautés locales et des groupes vulnérables.
- **Les Relations et conditions de Travail** : Cette question concerne les conditions de travail au sein de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement. Cela englobe des aspects tels que la santé et la sécurité au travail, les salaires équitables, les heures de travail raisonnables, et l'élimination du travail des enfants et du travail forcé.
- **L'Environnement** : La quatrième question centrale concerne l'impact environnemental de l'organisation, y compris ses activités, ses produits et ses services. Cela englobe la gestion responsable des ressources naturelles, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la conservation de la biodiversité et la prévention de la pollution.
- **La loyauté des pratiques** : Cette question traite de l'éthique dans les affaires, y compris la lutte contre la corruption, les pots-de-vin et les pratiques anticoncurrentielles. Cela englobe également la transparence dans les relations commerciales et la responsabilité fiscale.
- **Les Questions Relatives aux Consommateurs** : La sixième question centrale concerne le respect des droits des consommateurs et la fourniture de produits et de services sûrs, de haute qualité et respectueux de l'environnement. Cela inclut la transparence sur les informations produites, la protection de la vie privée et la résolution des plaintes des consommateurs.
- **Les Communautés et développement local** : La dernière question centrale concerne l'engagement de l'organisation envers les communautés dans lesquelles elle opère. Cela peut inclure des initiatives de développement local, le soutien aux organisations caritatives, et la promotion du développement économique et social durable.¹

¹ **Idem**, pp 24-39.

4.4 Les bénéfices attendus de la norme ISO 26000

En se basant sur la norme ISO 26000, les entreprises peuvent prévoir les impacts suivants sur leur activités¹:

- La norme ISO 26000 favorise l'établissement d'un langage commun en matière de responsabilité sociale.
- Elle soutient les organisations en les aidant à comprendre leur responsabilité sociétale et en leur fournissant des outils pratiques pour sa mise en œuvre et le dialogue avec les parties prenantes.
- En s'inscrivant dans le cadre du développement durable, elle encourage les organisations à contribuer activement à des pratiques viables à long terme.
- Face aux évolutions constantes du contexte mondial, les entreprises doivent désormais tenir compte de leurs impacts environnementaux, sociaux et sociétaux.
- La mondialisation accroît la mobilité et l'information des parties prenantes, qui deviennent plus exigeantes quant aux conditions de fabrication et à l'impact sur la santé des produits.
- Même les syndicats, initialement sceptiques, accordent désormais une grande importance à ces questions.

En résumé, la norme ISO 26000 contribue directement à la conciliation entre croissance économique, équité sociale et préservation de l'environnement.

4.5 La démarche de la mise en œuvre de la RSE

La norme ISO 26000 propose des processus et des méthodes pour incorporer la responsabilité sociale des entreprises dans les structures organisationnelles, en fournissant des lignes directrices et des textes de gestion. Toutefois, cette norme ne prescrit pas un modèle unique. L'implémentation d'une approche RSE doit être adaptée à la culture d'entreprise, aux défis spécifiques de son secteur d'activité, aux attentes et à l'historique des parties prenantes, ainsi qu'au cadre juridique, politique et économique du pays où elle opère.

¹ J. Alain, **op.cit.** p35.

Selon Raps (2005), le succès de l'implémentation d'une démarche RSE repose sur une vision intégrée. Il est crucial de reconnaître que la mise en œuvre réussie de la RSE est un processus à long terme qui exige une planification minutieuse et une dose de créativité.

Pour faciliter cette mise en œuvre, Raps (2005) a identifié dix points critiques de contrôle que les entreprises doivent prendre en considération¹ :

- Engagement de la direction ;
- Implication des cadres intermédiaires ;
- La communication tout au long du processus d'implantation de la RSE ;
- Intégration des différents points de vue ;
- Attribution des responsabilités de manière claire ;
- Prise en considération des mesures préventives contre les obstacles ;
- Mise en œuvre des activités de travail d'équipe ;
- Respect des individus avec leurs différentes caractéristiques ;
- Profit des instruments de mise en œuvre favorables ;
- Prise en considération des incidents imprévus ;

La mise en œuvre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) n'est pas standardisée. Chaque entreprise peut adopter des approches uniques adaptées à ses circonstances. L'essentiel est d'intégrer la RSE de manière systématique, en harmonie avec les valeurs, la culture, l'environnement et les activités propres à chaque entreprise.

¹ L.HASSIBA, A. MERIZEK, B. AMINA, (2021). La communication interne dans la démarche responsabilité sociale des entreprises Algériennes. International Journal of Economic Performance-67-51 ,(2)4. P56.

Section 3 : La Performance Globale des Entreprises

La PGE, ou Performance Globale de l'Entreprise, s'intègre dans le cadre de la réflexion sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) selon Carroll. Elle concerne l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale, laquelle englobe trois dimensions essentielles : économique, sociale et environnementale.

1 Définition de la performance

- La définition de Bourguignon (2000, p.934) : La performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... »
- La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs »¹
- La performance est également définie comme « une enquête de l'efficacité et de l'efficience dans la réalisation d'une activité donnée » et comme « le processus qui permet de quantifier l'efficience et l'efficacité d'une action ».
- « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »²

2 La définition de la performance globale

Pendant longtemps, la performance était étroitement associée à ses aspects financiers, se résumant à atteindre les objectifs de rentabilité fixés par les actionnaires tout en maintenant un chiffre d'affaires et une part de marché permettant la pérennité de l'entreprise. Cependant, ces dernières années, on observe un changement significatif : on est passé d'une vision exclusivement financière de la performance à des approches plus holistiques, prenant en compte des dimensions sociales et environnementales. De nouveaux intervenants, appelés parties prenantes, ont émergé, et la notion de performance a été redéfinie. Aujourd'hui, la viabilité des entreprises dépend non seulement de leurs performances financières, mais aussi de leurs pratiques et comportements. Par conséquent, la responsabilité des entreprises s'étend au-delà

¹ A. Renaud, N. Berland, (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. In « COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT » (pp. CD-Rom), p4.

² M. Kanga, Evaluation et comparaison des performances des ports, Édition : L'Harmattan, 2023, P11.

des seuls actionnaires pour inclure d'autres parties prenantes telles que les associations, les ONG, les syndicats, les clients et les fournisseurs. Ces acteurs exigent d'être écoutés, et cette écoute devient un aspect crucial de la performance et de la durabilité des entreprises. C'est dans ce contexte que le concept de performance globale émerge.¹

Selon P. Baret la performance globale définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »

La PGE renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes ». ²

3 La Triple Bottom Line (La Triple Top Line)

La Triple Bottom Line, introduite par John Elkington et popularisée dans son livre "Cannibals with Forks" (1997), élargit la perspective traditionnelle de mesure de la performance des entreprises en incluant non seulement les résultats financiers, mais aussi les impacts sociaux et environnementaux. Ce concept, symbolisé par les trois "p" de population, planète et prospérité, est devenu synonyme du rapport "People, Planet and Profit" de Shell en 1995, qui a marqué un tournant dans la transparence des entreprises sur leurs activités durables.

La TBL promeut l'idée que la performance globale d'une entreprise doit être évaluée en tenant compte de sa contribution économique, environnementale et sociale. Cependant, malgré ses avantages, elle souffre encore de limitations, notamment une approche segmentée qui ne prend pas toujours en compte les interrelations entre les dimensions économiques, sociales et environnementales. Cette segmentation limite la capacité à intégrer pleinement les effets globaux de l'activité d'une entreprise sur la société.

Pour aller au-delà de cette segmentation, une approche intégrée est nécessaire, reconnaissant les liens complexes entre la performance de l'entreprise et son impact global. Cela

¹ A. Dohou, N. Berland, (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, p3.

² A. Dohou, N. Berland, **Idem**, p4.

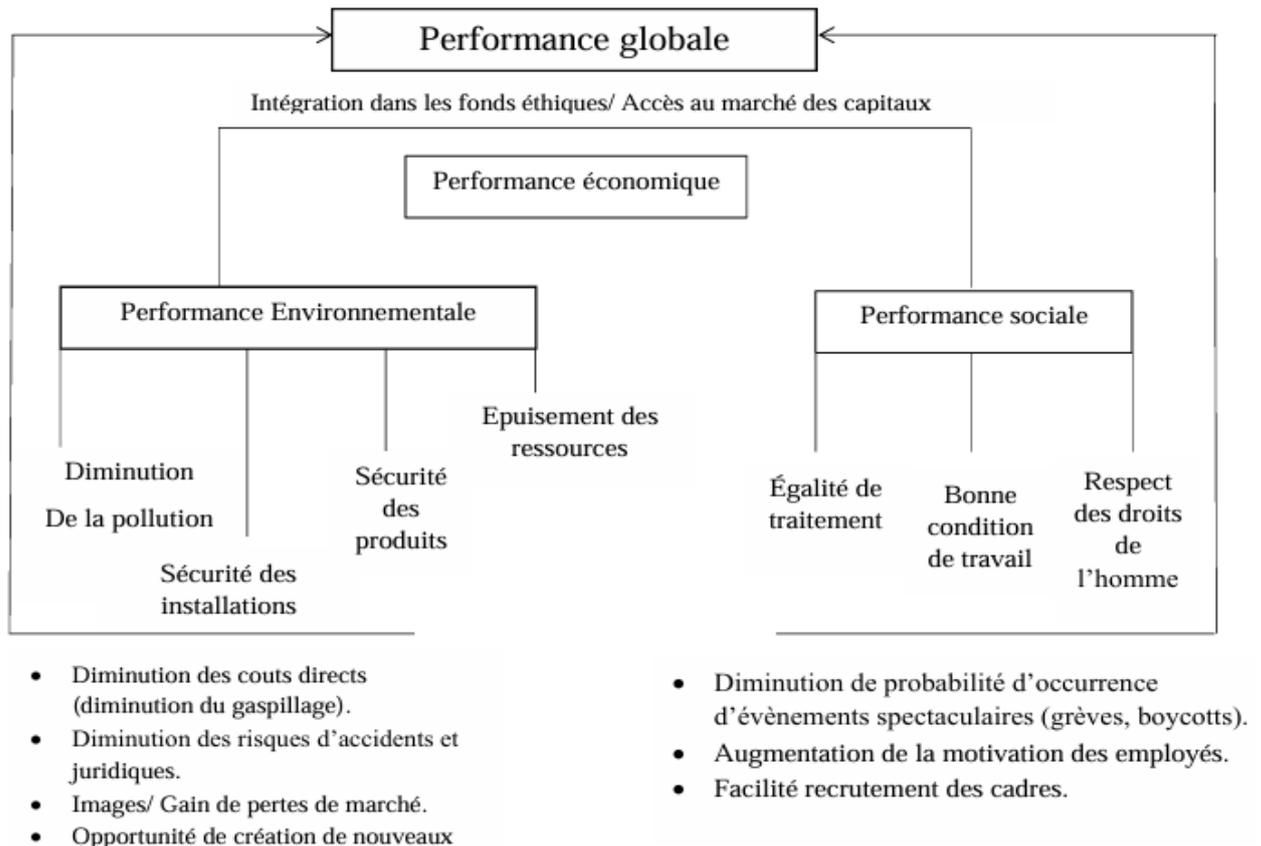
implique une prise en compte holistique des besoins et des impacts de toutes les parties prenantes, ainsi qu'une évaluation plus systémique des actions entreprises par l'entreprise¹.

4 Objectif de la PGE

La performance globale d'une entreprise, selon CAPRON et QUAIREL, émerge de l'interaction entre les trois dimensions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Cette notion est utilisée pour évaluer la manière dont les entreprises mettent en pratique le concept de responsabilité sociétale.

5 Le modèle de la performance globale

Figure 6: La décomposition de la performance globale



SOURCE : A. Renoud, N. Berland, **IBID**, p11.

La performance économique : d'une entreprise se mesure par sa capacité à stimuler le développement économique de sa région et à servir ses parties prenantes. Cette dimension se

¹ A. Dohou, N. Berland, **Idem**, pp 15-16.

décompose en deux volets : la performance commerciale, reflétée par la part de marché de l'entreprise, et la performance financière, évaluée par sa rentabilité économique et financière.

- 1) **La performance sociale** : se définit par la capacité d'une entreprise à intégrer les enjeux sociaux et à favoriser un climat social favorable en interne.
- 2) **La performance environnementale** : se manifeste par un équilibre entre l'activité de l'entreprise et la préservation des écosystèmes. Il est désormais reconnu que la performance globale constitue une préoccupation stratégique centrale dans la gestion d'une entreprise. Des études soulignent ainsi l'importance de l'implication personnelle et visible des dirigeants dans la création d'un environnement de travail incitant les employés à suivre ces objectifs, tout en tenant compte des préoccupations environnementales globales¹.

6 Les outils de mesure la performance globale

Il existe une pluralité d'outils de mesure des progrès vers le développement durable, en mettant l'accent sur ceux offrant une vision globale de la performance. Les outils ne se concentrant que sur une seule dimension (environnementale ou sociale) ne sont pas inclus, de même que ceux qui ne mesurent pas les résultats obtenus. Les méthodes économiques d'évaluation monétaire de la performance globale sont également exclues en raison de leur complexité. En fin de compte, seuls trois outils sont retenus pour l'étude : le Balanced Scorecard (adapté à la RSE), le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI².

¹ M. ABDELLI. L'intégration de la responsabilité sociale afin d'améliorer la performance de l'entreprise (Approche théorique). Al Bashaer Economic Journal (Vol, 4, n°2). 25 Juillet 2018, pp 639-640.

² L. Barmaki, D. Aitcheikh, (2016). Développement durable et management : Quel lien ? Pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines. Revue congolaise de gestion, (1), 11-44, p23.

Tableau 1: Les outils de mesure de la PGE.

Dimensions du développement durable	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité Environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001, 2004)
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil)
Sociale	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les

		domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).
	Norme SA 8000	La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non-discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
	Bilan social	« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (Art. L 438-3 du code du travail).
Globale	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003)
	Norme ISO 26000	La norme ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur

		privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008.
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. <ul style="list-style-type: none"> • SBSC : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001). • TBSC : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).
	Triple Bottom Line reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	Reporting GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

SOURCE : L. Barmaki, D. Aitcheikh, **Idem**, pp24-27.

Conclusion du chapitre

En conclusion de ce chapitre, nous avons exploré la notion de développement durable et mis en lumière sa relation avec la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Nous avons constaté que malgré les nombreuses études et recherches menées dans ce domaine, le développement durable et la RSE demeurent des concepts complexes et ambigus, englobant des enjeux sociaux, environnementaux et économiques. La RSE représente une démarche volontaire intégrée dans les activités de l'entreprise, guidant sa stratégie et ouvrant la voie à de nouvelles opportunités. Son objectif est de transformer les pratiques et activités en performances globales : économiques, environnementales et sociales. Ainsi, le rôle des entreprises va au-delà de la simple recherche de profit ; elles doivent également générer de la valeur pour toutes leurs parties prenantes, garantissant ainsi une performance durable et globale.

Le chapitre suivant sera l'occasion d'examiner l'intégration des trois systèmes de management (Qualité, Santé et Sécurité au travail, Environnement) en un seul système (SMI) dans le cadre d'une approche RSE. Cette intégration complétera le système QSE existant et offrira une vision plus complète et durable de la gestion de l'entreprise.

**CHAPITRE 02 : LE SYSTEME DE
MANAGEMENT « QSE »**

Introduction

À l'heure où les entreprises naviguent dans un environnement de plus en plus complexe et interconnecté, la nécessité de mettre en place des systèmes de gestion intégrés se fait de plus en plus pressante. La mondialisation des marchés et les défis sociétaux croissants incitent les organisations à adopter une approche holistique et cohérente pour gérer leurs activités, en tenant compte de multiples dimensions telles que la qualité, l'environnement, la santé et sécurité au travail, ainsi que l'éthique et la responsabilité sociale.

Dans ce contexte, le système de management intégré (SMI) émerge comme une réponse efficace et pragmatique aux défis contemporains auxquels sont confrontées les entreprises. En combinant les exigences des normes internationales telles que l'ISO 9001, l'ISO 14001 et l'ISO 45001, le SMI offre un cadre robuste et harmonisé pour la gestion globale et efficace des pratiques opérationnelles et des engagements sociétaux.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections clés, chacune apportant un éclairage précieux sur la mise en place et la gestion d'un SMI au sein d'une organisation. La première section se concentrera sur l'étude approfondie de l'approche théorique de la normalisation, mettant en lumière les principes fondamentaux qui sous-tendent la certification et l'accréditation en tant qu'outils stratégiques pour la qualité et la performance. Ensuite, la deuxième section explorera en détail l'intégration pratique des différents systèmes de management (qualité, environnement, santé et sécurité au travail) au sein d'un SMI cohérent, en fournissant des conseils pratiques et des bonnes pratiques pour une mise en œuvre réussie. Enfin, la troisième section examinera les interactions complexes entre le SMI et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), soulignant l'importance cruciale de cette convergence pour la création de valeur à long terme et la durabilité organisationnelle.

Section 01 : Cadre théorique à la normalisation

À l'ère actuelle, la normalisation est devenue un pilier incontournable pour les entreprises cherchant à améliorer leur performance et leur durabilité à long terme. En effet, elle représente non seulement un référentiel essentiel pour les procédures de certification, mais également une voie stratégique pour renforcer l'aptitude, la qualité des produits et les performances globales d'une organisation.

Dans cette section, nous nous pencherons sur le concept fondamental de normalisation, ainsi que sur les processus de certification et d'accréditation qui en découlent. Nous explorerons également le rôle crucial de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), qui élabore des normes internationales et constitue des systèmes de management certifiables reconnus à l'échelle mondiale.

1 Les concepts de base

1.1 La norme

Avant d'aborder la normalisation proprement dite, il est essentiel de commencer par discuter de ce qu'est une norme. Dans un sens commun, une norme est une règle à laquelle on se réfère souvent, même si elle n'est pas forcément écrite. Du point de vue des organismes de normalisation, une norme est définie comme un « Document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».¹

La norme est un document dont l'adoption est volontaire, qui résulte d'un consensus impliquant l'ensemble des parties intéressées, qui bénéficie de l'approbation d'un organisme de normalisation mandaté et reconnu, qui est destiné à une application répétitive, et qui vise l'avantage de la communauté dans son ensemble.²

¹ www.iso.org/, ISO/IEC Directives, Part 2: Principles and rules for the structure and drafting of ISO and IEC documents, Septième édition, 2016, p3, consulté le :21/04/2024 à 13h 15min.

² B.Y. HOUNAIDA, L'utilisation stratégique des instances de normalisation environnementale, revue internationale de droit économique, 2005, vol. 19, no 4, p 371.

1.2 La normalisation

Le législateur français définit la normalisation comme étant « ... l'activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonne pratique, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations ». ¹

➤ La norme par nature est d'application volontaire.

1.2.1 Les objectifs de la normalisation

L'objectif de la normalisation est de créer des documents de référence contenant des solutions aux problèmes techniques et commerciaux qui se posent de manière récurrente dans les relations entre partenaires socio-économiques, scientifiques et techniques, et ce, concernant les produits, biens et services. Elle a également d'autres objectifs tels que :

- Améliorer la qualité des biens et services, et le transfert des technologies.
- Réduire les entraves techniques au commerce et la non-discrimination.
- Faire participer des parties intéressées à la normalisation et respecter le principe de transparence.
- Eviter le chevauchement et la duplication des travaux de normalisation.
- Encourager la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures de la conformité d'évaluation à effet équivalent.
- Economiser les ressources et protéger l'environnement.
- Réaliser les objectifs légitimes.

1.2.2 Les avantages de normalisation

Le respect et la conformité aux normes internationales sont des indicateurs de confiance essentiels pour tous les acteurs économiques : les consommateurs, les producteurs, les fournisseurs, ainsi que les autorités de réglementation chargées de garantir la santé et la sécurité de leurs citoyens. Les normes internationales offrent des avantages à plusieurs niveaux, à la fois techniques, économiques et sociétaux. Elles favorisent l'harmonisation des spécifications

¹ Article 1 du Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation. www.legifrance.gouv.fr, consulté le :21/04/2024 à 15h 04min.

techniques des produits et services, ce qui renforce l'efficacité de l'industrie et réduit les barrières au commerce international.

1.2.3 Les enjeux de la normalisation

Les normes constituent pour :

- Permet de développer des marchés.
- Aide aux choix stratégiques de l'entreprise.
- Favorise la protection des consommateurs.
- Facilite une certaine rationalisation de la production.
- Favorise le transfert de technologies.
- Permet l'appropriation par le plus grand nombre de solutions déjà éprouvées.
- Aide à l'application de la réglementation.

1.2.4 Les organismes de normalisation

1.2.4.1 En Algérie

IANOR : L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par décret exécutif n° 98-69 du 21 février 1998 modifié et complété par le décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011.

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) est chargé de :

- 1) L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes.
- 2) La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet.
- 3) L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur.
- 4) La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application.
- 5) La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation.
- 6) L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.
- 7) Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation.

- 8) L'Institut Algérien de Normalisation est en outre le point d'information algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce.
- Le label TEDJ, délivré par l'Institut Algérien de Normalisation, est une certification nationale de qualité volontaire. Il garantit qu'un produit a été évalué et certifié conforme aux normes algériennes qui lui sont applicables. Le processus de certification TEDJ implique des essais et une évaluation du système qualité associé au produit. La surveillance continue du système qualité est assurée, et des échantillons peuvent être prélevés sur le marché ou au lieu de fabrication pour vérifier la conformité du produit¹.

1.2.4.2 En France

L'AFNOR Association Française de Normalisation, est un groupe international engagé dans l'intérêt général et le développement durable. Composé de 1270 collaborateurs répartis dans 37 implantations à travers le monde et comptant 68000 clients, ce groupe élabore des solutions basées sur des normes volontaires depuis 1926, favorisant ainsi le progrès et la confiance. Sa mission principale est d'assister les organisations et les individus dans la diffusion de cette confiance. Cette assistance se matérialise à travers quatre domaines de compétences².

1.2.4.3 Organismes internationaux

- CEI : Commission Electronique Internationale.
- CEN : Comité Européen de Normalisation.
- ISO : L'Organisation Internationale de Normalisation.

1.2.4.4 La certification

Définition : « C'est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant, des parties en cause, donne une assurance écrite, d'une organisation, un service, un produit, ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel »³

¹ <http://www.ianor.dz/> ,Consulté le 22/04/2024 à 09h 51 min.

² <https://www.afnor.org/> ,Consulté le 22/04/2024 à 15h 45 min.

³R. El Khalil, La certification qualité (ISO 9001) et environnementale (ISO 14001) comme démarche de la responsabilité sociétale de l'entreprise Cas : SASACE et CP1Z, En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES. ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE. 2015, p29.

- C'est une Procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, processus ou service est conforme aux exigences spécifiées¹.

. **Les acteurs de la certification** : Le processus de certification met en scène trois acteurs principaux² :

1) **L'organisme accréditeur**

En Algérie l'organisme accréditeur officiel est L'ALGERAC ; c'est lui qui délivre les accréditations aux organismes certificateurs.

L'accréditation vise à garantir l'impartialité des organismes de certification, ainsi que la validité de leurs processus et de leurs compétences. Contrairement à la simple vérification de la conformité aux normes et à la présence d'une organisation adéquate, l'accréditation évalue également les compétences techniques spécifiques de l'organisme dans un domaine déterminé.

2) **L'organisme certificateur**

C'est le responsable de délivrer le certificat qui atteste que le système de management de la qualité mis en place par l'organisme candidat est conforme au référentiel choisi.

3) **L'organisme candidat à la certification**

Les certifications étaient initialement privilégiées par les entreprises industrielles en raison de normes plus adaptées et de l'exigence croissante des grands donneurs d'ordre pour garantir la qualité des fournisseurs. Bien que les entreprises de services rejoignent progressivement le mouvement, le domaine public reste moins certifié. Les petites entreprises en évolution rapide peuvent trouver le processus de certification peu adapté, mais une démarche qualité reste bénéfique pour tous les organismes, quelle que soit leur activité.

1.2.5 Les différentes certifications

1) **La certification de produits ou de services**

« Constitue une certification de produit ou de service l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste à la demande de celui-ci qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles ».

¹ P. Claude, 10 clés pour réussir sa certification QSE, édition : Afnor, 2015, p4.

² M. Cattan, Pour une certification qualité gagnante, édition : Afnor, Paris, 2009, p 21-22.

2) La certification des personnes

La certification des personnes, qui atteste de leur compétence pour occuper un poste ou effectuer une tâche spécifique, n'est pas encore largement répandue et n'est pas considérée comme une priorité par la plupart des organismes. Cependant, il est évident que cela deviendra bientôt indispensable, en complément des certifications de produits, services et systèmes. La compétence individuelle joue en effet un rôle de plus en plus crucial dans le bon fonctionnement des processus. Sans une maîtrise adéquate des compétences, il est difficile d'espérer un management de la qualité efficace.

3) La certification de système

La certification de produits garantit les niveaux de performance et de qualité des produits ou services, tandis que la certification de système se concentre sur la maîtrise des processus nécessaires à leur réalisation. Elle atteste que l'organisme met en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel spécifique pour une gamme de fournitures donnée. En somme, la certification de système équivaut à vérifier si un organisme respecte un cahier des charges convenu entre ses clients et ses fournisseurs.¹

1.3 L'Accréditation

Attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité.²

L'accréditation et la certification sont des processus volontaires qui renforcent la confiance dans les certifications et les tests réalisés par des tiers.

En résumé, l'accréditation est une certification pour les organismes de certification. Les certificats émis par des organismes accrédités sont perçus comme plus crédibles sur le marché.

¹ **Idem**, p 35-43.

² P. Claude, **Ibid.**, p3.

2 L'Organisation internationale de normalisation (ISO)

2.1 Présentation de l'ISO

L'ISO (Organisation internationale de normalisation), créée le 23 février 1947, est une organisation non gouvernementale indépendante dont le siège est situé à Genève, en Suisse. Elle est composée de représentants de diverses organisations nationales de normalisation et développe des normes internationales visant à promouvoir l'uniformité et la qualité des produits, des services et des pratiques dans divers secteurs à l'échelle mondiale.

2.2 Le processus d'élaboration des normes

La création d'une norme est semblable à diriger une symphonie, où l'ISO agit comme le chef d'orchestre, coordonnant les efforts des experts techniques indépendants qui jouent le rôle des musiciens. Chaque expert fait partie d'un comité technique spécifique, chargé d'un domaine particulier. Le processus commence par l'identification d'un besoin du marché, suivi par la conception d'un projet de norme qui est ensuite soumis à l'examen et aux commentaires. Le consensus est atteint par un processus de vote, garantissant l'acceptation générale. Si un consensus n'est pas atteint, des ajustements sont apportés au projet et une nouvelle série de votes est initiée. Enfin, de la proposition initiale à la publication finale, le processus complet s'étend généralement sur une période de trois ans¹.

2.3 La famille des normes ISO 9000

La norme ISO 9000 :2015 : intitulée "Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire", offre une analyse approfondie des principes fondamentaux du management de la qualité. Ces principes ne sont pas des exigences contraignantes, mais ils sont essentiels pour une compréhension claire et cohérente. De plus, les termes et définitions présentés dans ce document favorisent l'établissement d'un langage commun entre toutes les parties prenantes.

La norme ISO 9001 :2015 : intitulée "Systèmes de management de la qualité - Exigences", établit les critères essentiels pour garantir la fiabilité des produits et services fournis par une organisation. Cette fiabilité est cruciale pour assurer la satisfaction des clients. En retour, l'organisation devrait bénéficier de divers avantages, tels qu'une communication améliorée,

¹ <https://www.iso.org> , site consulté le 22/04/2024 à 21h 27min.

un meilleur contrôle des processus, ainsi qu'une réduction significative des erreurs et des déchets¹. Elle se présente comme suit² :

Chapitre 1 : Domaine d'application.

Chapitre 2 : Références normatives.

Chapitre 3 : Termes et définitions.

Chapitre 4 : Contexte de l'organisme.

Chapitre 5 : Leadership

Chapitre 6 : Planification.

Chapitre 7 : Support.

Chapitre 8 : Réalisation des activités opérationnelles.

Chapitre 9 : Evaluation des performances.

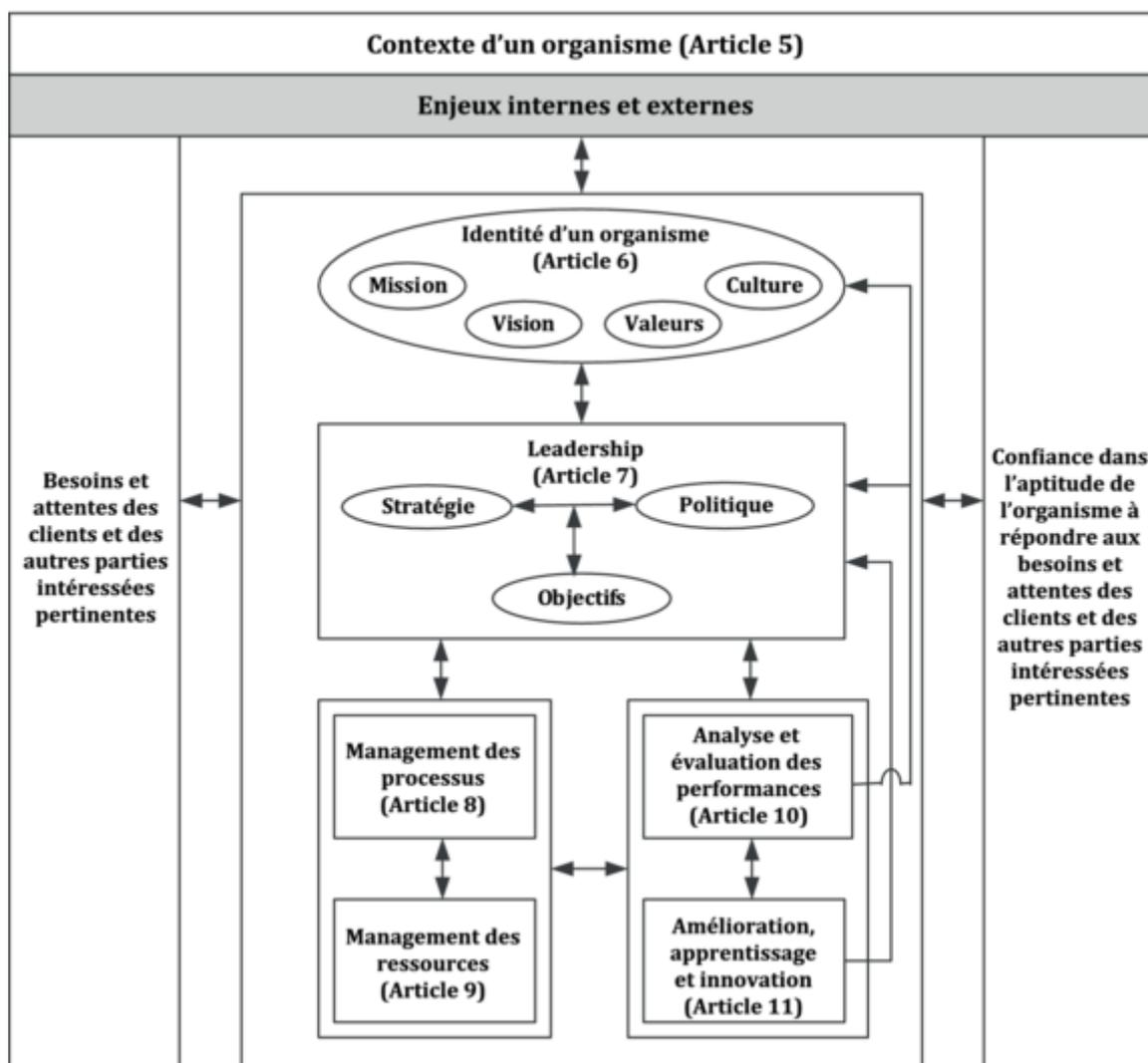
Chapitre 10 : Amélioration.

La norme ISO 9004 :2018 : intitulée "Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances", offre des recommandations visant à aider les organisations à atteindre des performances durables, en mettant particulièrement l'accent sur l'amélioration continue. Elle est applicable à toutes les organisations, quelles que soient leur taille, leur nature et leur secteur d'activité.

¹ P. Claude, Découverte de la qualité : Conforme à la NF EN ISO 9001 :2015, édition : Afnor, 2017, p36.

² www.iso.org/fr , site consulté le 23/04/2024 à 11h 35min.

Figure 7: Représentation de la structure de la Norme ISO 9004 v2018



SOURCE : Norme international, ISO 9004 : 2018, Management de la qualité-Qualité d'un organisme Lignes directrices pour obtenir des performances durables. Publier par l'organisation internationale de la normalisation.

La norme ISO 19011 :2018 : intitulée "Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management", elle propose des directives pour la réalisation d'audits internes ou externes des systèmes de management de la qualité, de

l'environnement, de la santé et sécurité au travail, ainsi que de la sécurité alimentaire. Elle couvre également la gestion des programmes d'audit¹.

Section 02 : Le système de management QSE

Dans un contexte économique complexe, les entreprises font face à des exigences croissantes en matière de qualité, sécurité et environnement (QSE). Pour répondre à ces défis, de nombreuses organisations adoptent des Systèmes de Management Intégré (SMI) qui intègrent les aspects QSE dans un cadre unifié. Ces SMI reposent sur des principes de gestion structurée et axée sur les processus pour atteindre les objectifs organisationnels. Malgré les avantages potentiels, la mise en œuvre des SMI rencontre des défis, notamment la résistance au changement et la complexité des processus.

Cette section explore les concepts relatifs à l'intégration des SMQ, SME et SMSST en un seul système intégré QSE. En analysant les définitions, les principes et les meilleures pratiques de chaque domaine. Et expliquez et détaillez les divers concepts liés à l'intégration des trois systèmes : Qualité, Santé et Sécurité, Environnement, en un seul système intégré, le QSE.

1 Les systèmes de management

Le système de management. C'est tout simplement « l'art de manager » en s'appuyant sur des principes, méthodes et outils. Plus techniquement, c'est un « système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs »

- Le système de management d'un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental².

D'après les définitions précédentes, nous dessinons la définition suivante :

¹ S. HALOULOU, Le rôle du système de management intégré dans la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises Cas : NAFTAL SPA, en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, spécialité : organisation et management des entreprises. Ecole supérieure de commerce, 2022, p 45.

² I. Vincent, L. François, Intégrer le système de management de l'entreprise, édition : Afnor, 2011, pp 15-17.

Le système de management est un ensemble organisé de politiques, de processus, de procédures et de pratiques qui guident et dirigent une organisation dans l'accomplissement de ses objectifs et dans la gestion de ses activités, de ses ressources et de ses performances.

1.1 Le système de management de la qualité SMQ

Pour comprendre ce qu'est un système de management de la qualité, il est essentiel de saisir d'abord le concept de qualité au sein des organisations.

Selon ISO 9000, la qualité est l'Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences.

Pour une entreprise, se diriger vers la qualité signifie intégrer une culture qui favorise des comportements, des actions et des processus visant à fournir de la valeur en satisfaisant les exigences des parties prenantes. La qualité des produits et services d'une entreprise est évaluée par sa capacité à répondre aux besoins de tous les clients ainsi qu'à anticiper et à gérer les impacts, qu'ils soient prévus ou imprévus, sur les autres parties prenantes.¹

Selon la norme ISO 9000 le SMQ est « l'Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs »².

1.1.1 Objectifs de la mise en place d'un SMQ

Le SMQ facilite la gestion des processus, des sous-systèmes, des procédures et des ressources indispensables pour³:

- Fournir de la valeur à toutes les parties intéressées.
- Réaliser les produits et les services.

1.1.2 Principes de management de la qualité

Les sept principes fondamentaux du management de la qualité, sur lesquels reposent les normes ISO relatives aux systèmes de management de la qualité, sont les suivants⁴:

¹ P. Claude, **op.cit.**, p18.

² www.iso.org , site consulté le 23/04/2024 à 16h 10min

³ P. Claude, **Ibid.**, p 19.

⁴ M. Bazinet, D. Nissan, L'ISO 9001 en marche : Cap sur la version 2015 !, édition : Afnor, 2015, pp 27-29.

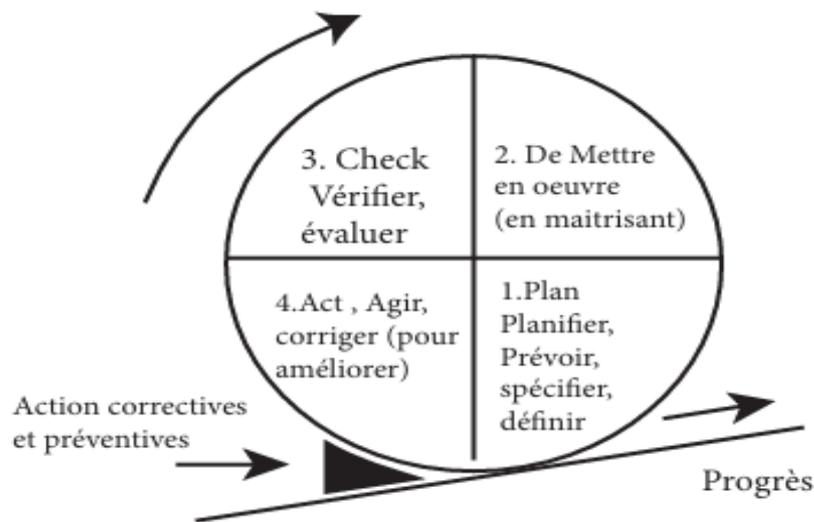
- 1) **Orientation client** : Le management de la qualité vise à satisfaire aux exigences des clients et à anticiper leurs attentes pour garantir leur confiance et celle des autres parties prenantes.
- 2) **Responsabilité de la direction/leadership** : Les dirigeants définissent la finalité et les orientations de l'organisme, favorisant ainsi l'implication du personnel à tous les niveaux pour atteindre les objectifs qualité.
- 3) **Implication du personnel** : L'engagement, la compétence et l'implication du personnel à tous les niveaux contribuent à créer de la valeur et à améliorer les performances de l'organisme.
- 4) **Approche processus** : La gestion efficace des activités comme des processus corrélés permet d'obtenir des résultats cohérents et prévisibles.
- 5) **Amélioration** : L'amélioration continue est essentielle pour maintenir et accroître les niveaux de performance, ainsi que pour saisir de nouvelles opportunités.
- 6) **Prise de décision fondée sur des preuves** : Les décisions basées sur l'analyse de données et d'informations conduisent à une plus grande objectivité et confiance dans les résultats escomptés.
- 7) **Gestion des relations avec les parties intéressées** : Les performances durables résultent de la gestion proactive des relations avec toutes les parties prenantes, notamment les fournisseurs et partenaires.

1.1.3 Le PDCA

Le PDCA (Plan-Do-Check-Act) est un principe fondamental de toute démarche d'amélioration continue. Il consiste à planifier une action (Plan), à la mettre en œuvre (Do), à vérifier les résultats obtenus (Check), puis à agir en conséquence pour corriger et améliorer (Act). Cette approche cyclique est appliquée tant au niveau des processus organisationnels que dans la vie quotidienne des individus pour favoriser le progrès et l'optimisation des performances¹. On distingue quatre étapes successives du pilotage de la qualité tel indiqué dans la figure suivante :

¹ M. Jean-Pierre, N. Laurent, L'amélioration continue : Méthode PDCA selon Deming, édition : Afnor, 2023, p 4.

Figure 8: le cycle PDCA ou roue de Deming



SOURCE : MZ. aiouaz, Démarche qualité : Outils de gestion et mise en œuvre dans les bibliothèques, Revue Sciences Humaines n° : 43, 2015,p 55.

Le PDCA, ou "Plan-Do-Check-Act", est un cycle d'amélioration continue souvent utilisé dans la gestion de la qualité. Il se compose de quatre étapes¹ :

- **Planifier (Plan)** : Identifier et définir le problème ou l'opportunité d'amélioration, fixer des objectifs et élaborer un plan d'action pour les atteindre.
- **Faire (Do)** : Mettre en œuvre le plan d'action élaboré à l'étape de planification. Cela implique souvent la collecte de données et la mise en place des changements ou des améliorations prévus.
- **Vérifier (Check)** : Évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés à l'étape de planification. Cela implique souvent l'examen des données collectées pour déterminer si les actions entreprises ont conduit aux résultats escomptés.
- **Agir (Act)** : Si les résultats ne sont pas conformes aux attentes, identifier les causes des écarts et apporter des ajustements au plan d'action en conséquence. Si les résultats sont

¹ S. Patrice, S. Jean-Marc, La boîte à outils du Management : 64 outils et méthodes, Edition : B&O La Boîte à Outils, 2019, p 170-171.

satisfaisants, intégrer les changements dans les pratiques courantes et préparer le cycle suivant d'amélioration continue.

1.2 Le système de management de l'environnement SME

Le management environnemental est une pratique de gestion qui permet aux organisations de surveiller et de minimiser les impacts négatifs de leurs opérations sur l'environnement naturel¹.

La norme ISO 14001 de 2015 définit le système de management environnemental de la manière suivante : « Composante du système de management utilisée pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités »².

1.2.1 Les avantages de l'intégration d'une politique environnementale en entreprise

L'intégration d'une politique environnementale a plusieurs avantages talque³ :

- Amélioration de la performance environnementale ;
- Amélioration de la conformité ;
- Prévention de la pollution et la conservation des ressources ;
- La réduction/l'atténuation des risques ;
- Correction des conditions qui entravent le développement durable ;
- Amélioration de l'efficacité/réduction des coûts ;
- La sensibilisation des employés aux questions et responsabilités environnementales ;

1.2.2 Le système de management de la santé et de la sécurité au travail SMSST

Chaque année, des millions de cas de traumatismes et de maladies professionnels sont enregistrés, entraînant des décès et des coûts importants pour les entreprises et l'économie. La norme ISO 45001 vise à améliorer la santé et la sécurité au travail en fournissant un cadre pour renforcer la sécurité, réduire les risques et promouvoir le bien-être des travailleurs, afin d'optimiser la performance des organisations dans ce domaine.

¹ R. Angèle, Management et contrôle de gestion environnemental, Edition : EMS Editions, 2015, p 16.

² www.iso.org, consulté le : 24/04/20024 a 11h36min.

³ S. ELBACHIR, LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL COMME OUTIL DURABLE POUR LE BON DÉVELOPPEMENT DE LA PME, North African Review of Economics and Managemen, Vol 05- N° 01, 2018, pp 81-82.

Selon la norme ISO 45001 :2018, le système de management de la santé et sécurité au travail (SST) est défini comme :« Le système de management ou partie d'un système de management utilisé pour mettre en œuvre la politique de SST »¹.

1.2.3 Objectif

Le système de management de la santé et de la sécurité au travail SMSST, a plusieurs objectifs comme :

- Valoriser une démarche santé-sécurité au travail déjà en place par le biais d'une certification, ou initier une nouvelle démarche SST.
- Assurer la compatibilité avec les normes ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement) afin de faciliter la création d'un système intégré QSSE (qualité-santé-sécurité-environnement).
- Utiliser la norme ISO 45001 comme cadre pour la prévention et l'amélioration des performances en santé et sécurité au travail de l'entreprise.

1.2.4 Contexte

Les entreprises sont souvent incitées à obtenir une certification pour des raisons purement commerciales, notamment sous la pression de leurs clients qui exigent un engagement en matière de santé et sécurité au travail.

Il est essentiel de présenter la certification ISO 45001 comme une opportunité de progrès pour l'ensemble des équipes, plutôt que comme une contrainte, afin de favoriser son acceptation et son intégration interne.

1.2.5 Les exigences de l'ISO 45001

Les exigences de l'ISO 45001, se répartissent en plusieurs chapitres, résumés comme suit

Contexte de l'organisme² :

¹ www.iso.org, consulté le : 25/04/20024 a 13h11min.

² L. Bouali, Impact De L'application de l'ISO 45001-2018 Sur La Gestion Des Compétences Des Ressources Humaines Cas du Groupe Gica- Scimat Touggourt, Algérie, Revue Des Sciences Administratives Et Financières, Vol 07/ N° :01, 2023, pp 544-545.

- **Contexte de l'organisme** : Analyse du contexte interne et externe, ainsi que des exigences des parties prenantes pertinentes, afin de définir le système de management de la santé et sécurité au travail (SST) et ses processus.
- **Leadership et participation des travailleurs** : Élaboration et communication de la politique SST par la direction, mobilisation des ressources nécessaires, et définition des responsabilités avec une participation active des travailleurs.
- **Planification** : Identification des risques SST, des textes réglementaires applicables, des risques et opportunités, formulation de plans d'action, et définition d'objectifs et de cibles mesurables en matière de SST.
- **Support** : Assurer la disponibilité des ressources, déterminer les critères de compétences nécessaires, assurer la formation et la sensibilisation des collaborateurs aux risques SST, établir un plan de communication et maîtriser la documentation.
- **Réalisation des activités opérationnelles** : Mise en œuvre et contrôle des modifications prévues, établissement et hiérarchisation des mesures de prévention, communication sur les dangers et risques professionnels en cas de sous-traitance, prévision et test des procédures d'urgence.
- **Évaluation des performances** : Surveillance des activités à fort impact SST, évaluation de la conformité aux exigences légales, identification et correction des non-conformités, mise en place d'audits internes et réalisation de revues de direction.
- **Amélioration** : Gestion des événements indésirables, non-conformités et accidents, et déclenchement d'actions correctives.

2 Le système de management intégré SMI

Au cœur des opérations modernes des entreprises se trouve le défi de la coordination efficace de multiples domaines fonctionnels, tels que la qualité, la sécurité et l'environnement. Le système de management intégré (SMI) émerge comme une réponse stratégique à cette complexité croissante

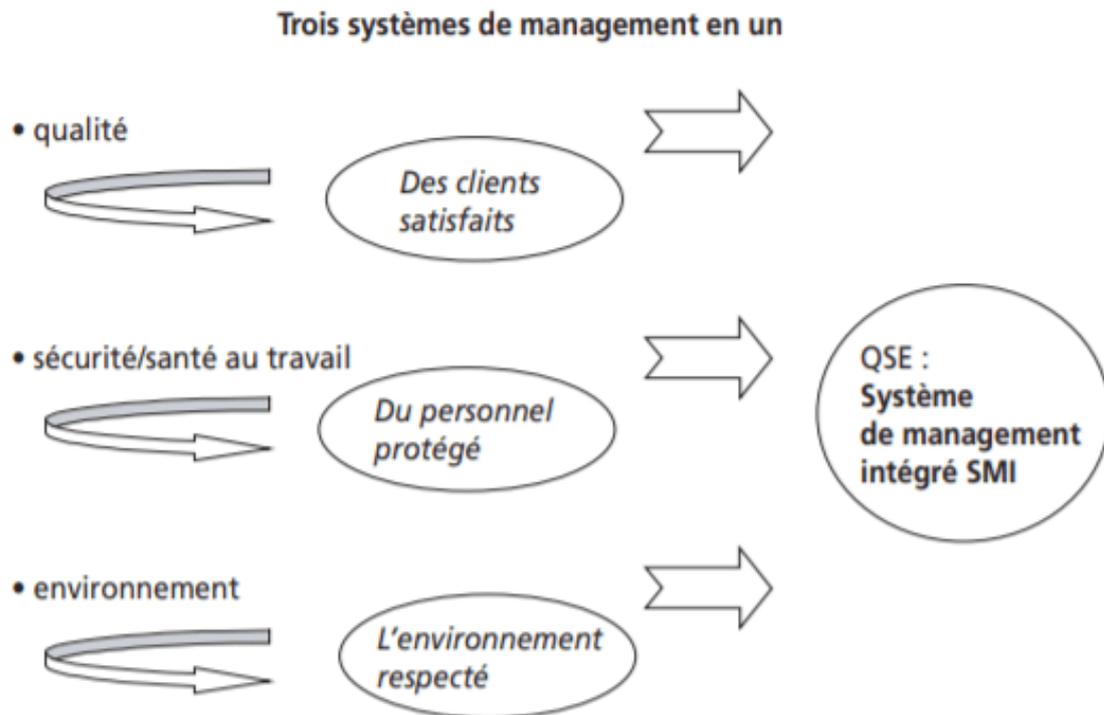
2.1 Définition du SMI

Selon Gillet-Goinard « Un système de management intégré QSE est un système permettant d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé/sécurité au travail ».

Effectivement, l'implémentation d'un système QSE assure l'intégration des aspects environnementaux et sociaux dans la quête de la satisfaction client, mais cela ne doit pas se

faire à tout prix. Il est primordial de répondre aux attentes du client tout en respectant les normes réglementaires, en préservant l'environnement et en veillant constamment à la santé et à la sécurité des travailleurs¹.

Figure 9: Trois systèmes de management en un



SOURCE : F. Gillet-Goinard, « Bâtir un système intégré

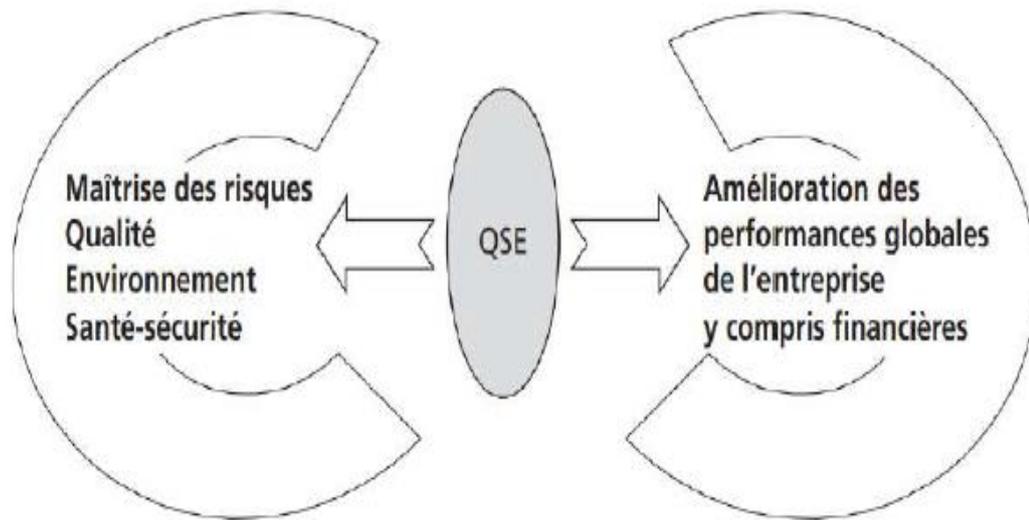
Qualité/Sécurité/Environnement de la Qualité au QSE », 2006, p 19.

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

Au final, nous le verrons, le système QSE intégré a deux faces fondamentales :

- Une face « maîtrises des risques » ;
- Une face « amélioration des performances », qui engage l'entreprise dans une démarche globale de développement durable

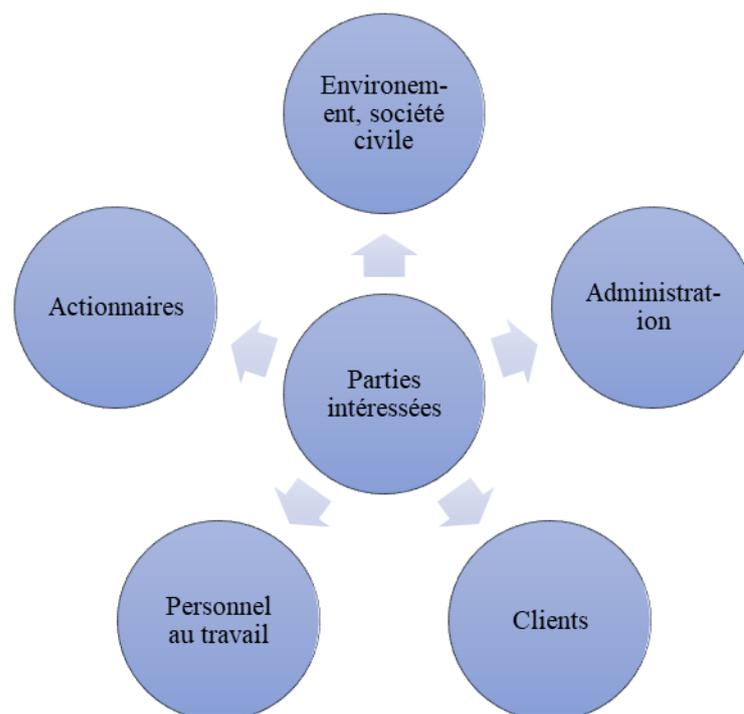
¹ B. Dakkak, Y. Chater, A. Talbi, (2012, June). Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré. In 9th International Conference on Modeling, Optimization & SIMulation, p 1.

Figure 10: Le système de management intégré QSE et la maîtrise des risques.

SOURCE: GILLET GOINARD. Florence., **Op.cit.**, p 20

2.2 Les parties intéressées au QSE

Un système QSE (Qualité, Sécurité, Environnement) doit prendre en considération trois grandes catégories de parties intéressées : les clients, l'environnement, et le personnel au travail.

Figure 11: Les parties intéressées au sein d'un système QSE

SOURCE: GILLET GOINARD. Florence., **Op.cit.**, p 24.

Les parties intéressées au sein d'un système QSE sont¹ :

- **Clients** : Ils comprennent ceux qui achètent le produit, ceux qui le paient et/ou ceux qui l'utilisent. Chacun a des attentes explicites et implicites nécessitant une formalisation pour y répondre.
- **Environnement** : Il englobe le milieu dans lequel l'organisme fonctionne, incluant l'air, la terre, l'eau, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interactions. Cela inclut également la collectivité, le voisinage et la société civile.
- **Personnel au travail** : Cela inclut les employés permanents, temporaires, les visiteurs et les entreprises intervenant dans les établissements.

Outre ces parties, d'autres acteurs majeurs doivent être pris en compte :

- **Actionnaires** : Ils recherchent l'efficacité et l'efficience, visant la rentabilité à travers la réduction des coûts et des risques.
- **L'État** : Garant du respect de la réglementation par le biais de diverses instances.
- **Assureurs** : Ils cherchent à avoir confiance dans la capacité de l'entreprise à gérer ses risques.
- **Direction** : Cherche à afficher des performances QSE en amélioration continue pour rassurer et répondre aux attentes des parties prenantes.

Chaque partie intéressée a des attentes spécifiques, comme la conformité du produit pour les clients, la sécurité et la reconnaissance pour le personnel, la transparence pour la société civile, etc.

- Le système QSE vise à équilibrer ces exigences et à garantir la satisfaction de toutes les parties intéressées, le respect de la réglementation, la confiance et l'amélioration des performances économiques et QSE de l'entreprise.

2.3 Les avantages et les Enjeux de la mise en place d'un Système de Management Intégrée

La mise en place d'un Système de Management Intégré (SMI) présente à la fois des enjeux et des avantages pour les entreprises. En examinant les éléments essentiels, nous pouvons identifier les enjeux rencontrés ainsi que les bénéfices potentiels découlant de cette démarche.

¹ GILLET GOINARD. Florence., **Op.cit.**, pp 23-25.

2.3.1 Les avantages d'un Système de Management Intégré

Le système de management intégré présente une multitude d'avantages¹ :

- **Gain de productivité et performance économique** : Il permet d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts en éliminant les redondances, comme les révisions, les audits internes et la gestion des documents.
- **Approche globale et réponse adaptée aux risques** : Il offre une vision holistique de l'entreprise, permettant une gestion hiérarchisée et adaptée des risques, des enjeux et des impacts.
- **Coordination des besoins et attentes des parties prenantes** : Il intègre de manière coordonnée et simultanée les besoins et attentes de toutes les parties intéressées ainsi que les informations provenant du marché.
- **Cohérence avec la stratégie** : Le SMI assure une cohérence et une convergence par rapport à la stratégie de l'entreprise, alignant chaque politique qualité, environnementale, sécurité, etc., sur les objectifs globaux.
- **Réduction des contradictions et cohérence des décisions** : Il minimise les conflits d'intérêts et assure la cohérence des décisions et des actions, avec une implication directe de la direction générale.
- **Meilleure communication interne et externe** : Il favorise une communication efficace grâce à des objectifs communs et partagés, une cohérence globale et une vision claire des résultats.
- **Progression adaptée à l'entreprise** : Il permet une progression unique et adaptée à l'entreprise, avec des processus d'amélioration coordonnés et une réactivité accrue aux changements.
- **Optimisation des ressources et simplification des processus** : Il optimise les moyens et les ressources utilisés, en phase avec la réalité opérationnelle, grâce à une simplification et une cohérence des processus.
- **Implication de l'ensemble du personnel** : Il favorise l'implication de tout le personnel et des parties prenantes, en clarifiant les rôles, les responsabilités et les objectifs, et en valorisant les initiatives au niveau de l'entreprise.

¹ I. Vincent, L. François, **op.cit.**, pp 26-27.

2.3.2 Les Enjeux d'un Système de Management Intégré

L'enjeu principal d'un système de management intégré réside dans sa capacité à guider l'organisation vers l'amélioration continue et la performance. Cette démarche assure la prise en compte des aspects qualité, sécurité et environnement, tout en visant la rentabilité et la cohérence. Il vise à¹:

- **Qualité**
 - Conserver ses clients
 - Créer des avantages concurrentiels
 - Être plus compétitif
 - Faire des économies
 - **Environnement**
 - Rassurer
 - Un engagement « citoyen »
 - Éviter les sanctions pénales et administratives
 - Prévenir les risques de pertes liées aux accidents
 - Faire des économies, économiser des ressources
 - **Santé/Sécurité**
 - Éviter les sanctions pénales et administratives
 - Rassurer
 - Prévenir les conséquences liées aux accidents (image, financier)
 - Fidéliser son personnel
- Enfin, une entreprise qui met en œuvre un système QSE dispose d'un véritable outil de gestion des risques, renforçant ainsi sa position sur un marché concurrentiel. Cela lui permet de développer une image d'entreprise responsable, consciente des risques liés à son activité et déterminée à les réduire à un niveau acceptable.

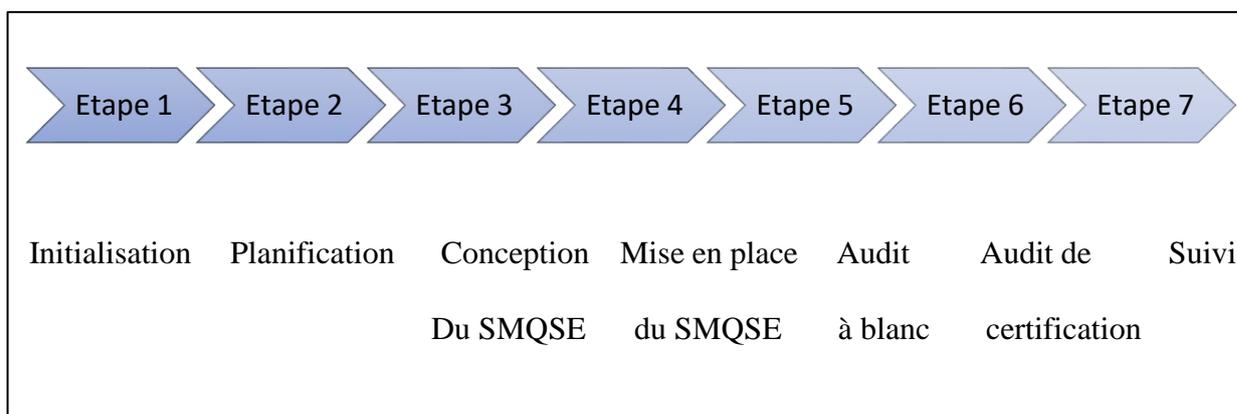
3 La méthodologie des Sept Étapes (La méthodologie d'intégration)

La méthodologie des Sept Étapes pour réussir un projet qualité, également connue sous le nom de méthode 7 S, vise à garantir la maîtrise du processus projet. Cette approche découpe le processus en sept étapes clés, chacune accompagnée d'une description détaillée des processus

¹ F. Gillet-Goinard, **Op.cit.** P 25.

impliqués et des tâches correspondantes, soutenue par des logigrammes représentant les enchaînements entre les différentes activités.

Figure 12: représente le positionnement des étapes de la méthode 7S.



SOURCE : PINET Cloud., Op.cit.,2015 p 7.

Pour chacune des étapes du projet, les processus correspondants sont décrits ci-après¹ :

- **Étape 1 : Initialisation du projet**

Déclencheur : Apparition d'une idée.

Finalité : Préparation préliminaire du projet, incluant la décision de lancer le projet, la désignation d'un responsable, la définition des objectifs et la rédaction de l'ordre de mission.

Pilote : Direction générale de l'entreprise.

- **Étape 2 : Planification du projet**

Déclencheur : Mission confiée au chef de projet.

Finalité : Évaluation et préparation du travail à réaliser, comprenant la décomposition du projet en tâches, l'évaluation des charges, l'identification des ressources nécessaires et l'établissement du planning.

Pilote : Chef de projet certification.

¹ Pinet, Claude, op.cit., pp 7-20.

- **Étape 3 : Conception du SMQSE**

Déclencheur : Approbation des plans projet par le comité de direction.

Finalité : Conception du Système de Management Qualité Sécurité Environnement (SMQSE), en conformité avec les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, ainsi que les objectifs fixés par la direction générale.

Pilote : Chef de projet certification.

- **Étape 4 : Mise en place du SMQSE**

Déclencheur : Validation du SMQSE par les acteurs concernés.

Finalité : Déploiement progressif et opérationnel du SMQSE, comprenant la formation du personnel, la mise en œuvre des procédures, la réalisation des enregistrements et la réalisation d'audits internes.

Pilote : Chef de projet certification.

- **Étape 5 : Audit à blanc**

Déclencheur : Mise en place fonctionnelle du SMQSE.

Finalité : Répétition générale avant l'audit de certification, visant à détecter et corriger les faiblesses persistantes.

Pilote : Chef de projet certification.

- **Étape 6 : Audit de certification**

Déclencheur : Planification en accord avec l'organisme de certification.

Finalité : Réalisation de l'audit de certification, comprenant la préparation, la réalisation de l'audit sur site et le traitement des non-conformités.

Pilote : Organisme de certification.

- **Étape 7 : Suivi**

Déclencheur : Après l'obtention du certificat.

Finalité : Suivi et entretien du SMQSE pour progresser dans l'amélioration continue, incluant la gestion des évolutions du système, les revues de direction et les audits internes.

Pilote : Responsable qualité.

- Ces étapes visent à assurer une gestion rigoureuse du projet qualité et à favoriser une amélioration continue des processus organisationnels.

4 La structure HLS et la compatibilité des normes QSE

Depuis 2015, l'ISO a introduit une nouvelle structure commune à toutes ses normes de systèmes de management, appelée la « High Level Structure » (HLS), afin de faciliter la création de systèmes intégrés (SMI). Actuellement, 57 normes (40 de type A et 17 de type B) sont alignées sur la HLS, couvrant les normes élaborées ou révisées après cette année-là. Les autres normes seront ajustées au fil de leurs révisions.

Concrètement, la HLS se compose de 10 sections. Les trois premières sont communes à toutes les normes ISO et établissent le cadre général de la norme (domaine d'application, références normatives, termes et définitions). Les sections 4 et 5 permettent de contextualiser le système de management (contexte de l'organisation, parties prenantes, périmètre, rôles et responsabilités). Enfin, les cinq dernières sections suivent les grandes étapes de l'approche en amélioration continue du système de management (PDCA), crucial pour une éventuelle certification de l'entreprise (norme de type A). Chaque norme, au sein des sections génériques de la HLS, apporte des précisions spécifiques à son domaine¹.

¹ H. Vincent, S. Philippe, **op.cit.**, p82.

Section 3 : Interactions RSE, SMI et DD

Cette section vise à clarifier les interactions et les liens entre le système de management intégré (SMI), la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le développement durable (DD), tout en soulignant leur contribution à la performance globale et durable des entreprises. Nous commencerons par définir le guide SD 21000, qui se concentre sur l'intégration du développement durable dans les entreprises, puis nous examinerons les interactions entre les trois concepts SMI, RSE et DD.

1 Le guide SD 21000

Le guide SD 21000 sur le Développement Durable et la Responsabilité Sociétale des Entreprises s'adresse aux dirigeants et aux décideurs d'entreprises de toutes tailles, qu'elles soient publiques ou privées, et opérant dans divers secteurs, qu'ils soient basés en France, en Europe ou à l'échelle mondiale. Son but est de fournir une assistance pour leur réflexion initiale lors de l'incorporation du principe de développement durable dans l'élaboration de leurs politiques et de leurs stratégies. Ce guide propose des recommandations visant à faciliter l'adaptation technique et culturelle des systèmes de management, afin qu'ils intègrent progressivement les objectifs du développement durable au sein de l'entreprise¹.

Le guide SD 21000, publié par l'AFNOR en 2003, aborde deux principales problématiques. Tout d'abord, il vise à aider les entreprises à définir leur stratégie de développement durable et à la mettre en pratique. Ensuite, il s'agit d'établir un cadre de travail permettant à ces entreprises de gérer leurs relations stratégiques, notamment sur des enjeux significatifs, avec des parties prenantes externes.

Bien que le guide SD 21000 ne remette pas en question la nécessité pour les entreprises de formaliser leurs pratiques de gestion, conformément aux normes telles que l'ISO 9001 ou l'ISO 14001, il souligne que l'intégration du développement durable exige l'adoption de valeurs et de principes qui n'étaient peut-être pas considérés auparavant. La démarche du guide consiste à identifier en premier lieu les enjeux stratégiques significatifs, en tenant compte des parties prenantes au-delà des acteurs traditionnels tels que les actionnaires, les clients et les employés.

¹ www.afnor.org , consulté : 28/04/2024. 14h45min.

Une fois ces parties prenantes identifiées, le guide propose d'évaluer à la fois leurs besoins et attentes ainsi que ceux de l'entreprise vis-à-vis d'elles, en vue d'établir d'éventuels partenariats favorisant le développement durable. Outre les enjeux portés par les parties prenantes, le guide souligne l'importance de prendre en compte d'autres considérations telles que les principes universels et les conventions multilatérales.

La démarche de diagnostic proposée par le guide se compose de deux parties complémentaires. D'abord, l'entreprise évalue sa performance sur une liste d'enjeux potentiels, notant son niveau d'accomplissement sur une échelle de 0 à 4. Ensuite, elle examine ses relations avec les parties prenantes, évaluant le niveau de relation et l'importance accordée à chacune d'elles. La classification des niveaux de performance selon le guide SD 21000 est définie comme suit :

Niveau 0 : Prise de conscience - Aucune action n'est encore entreprise.

Niveau 1 : Mesure - L'entreprise évalue sa situation par rapport aux critères concernés et met en place un système de collecte d'informations, identifiant ainsi certaines actions d'amélioration.

Niveau 2 : Mise en place d'actions - L'entreprise met en œuvre des actions visant à améliorer ses performances, conformément à l'état de l'art dans son domaine et en respectant au moins la conformité réglementaire.

Niveau 3 : Maîtrise partielle d'innovations - L'entreprise atteint une certaine maturité dans la gestion de l'enjeu, en mettant en place les meilleures technologies disponibles et en surveillant les prochaines innovations de manière organisée.

Niveau 4 : Excellence / Exemplarité - L'entreprise dépasse l'état de l'art et les pratiques courantes dans son domaine, en adoptant une stratégie de rupture et en intégrant une vision intégrée, ce qui la place à un niveau d'excellence remarquable.

Cette analyse croisée permet à l'entreprise de mieux comprendre les attentes de ses parties prenantes et de réajuster ses priorités en matière de développement durable. Elle identifie ainsi

les enjeux significatifs en croisant leur performance et leur importance après prise en compte des attentes des parties prenantes¹.

2 Les interactions entre le DD, la RSE (ISO 26000) et le SMI

Dans un contexte où les attentes en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont de plus en plus prégnantes, les entreprises ne peuvent plus se contenter de viser uniquement la satisfaction des clients et la maximisation des profits. Elles doivent désormais intégrer également la durabilité dans leurs actions, en préservant l'environnement et en répondant aux attentes de leurs parties prenantes internes et externes. En tant qu'acteurs majeurs du développement durable, les entreprises peuvent, grâce à un système de management adapté, non seulement servir cette cause, mais aussi progresser vers une performance globale.

2.1 La relation entre la RSE et le développement durable (DD)

Le développement durable pour une entreprise implique une approche globale de la performance, inscrite dans la durée et résiliente face aux aléas, tout en respectant un ensemble de valeurs explicites et en impliquant divers acteurs internes et externes, dans une perspective d'amélioration continue.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est étroitement associée au concept de développement durable (DD). Il y a un consensus dans de nombreux contextes pour définir la RSE comme la contribution des entreprises au développement durable. Que ce soit dans les discours des dirigeants d'entreprise, les positions des ONG, les publications académiques, les normes établies, ou les rapports des autorités publiques, la responsabilité des entreprises est étroitement liée au concept de développement durable

Les investissements socialement responsables sont perçus comme ceux qui intègrent l'impératif du développement durable. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le développement durable (DD) englobent une dimension éthique, associée à des normes de conduite ou des principes, ainsi qu'une dimension analytique, en relation avec les interactions

¹ C. BRODHAG, N. GONDRAN, et K. DELCHET. Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000. VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement, 2004, vol. 5, no 2.

de l'entreprise avec son environnement : la société dans un cas, et l'environnement naturel dans l'autre.

- Le DD et la RSE couvrent les objectifs sociaux, environnementaux et économiques. Aussi, nous considérons que la responsabilité sociale de l'entreprise est étroitement liée au développement durable. L'éthique est le trait d'union en la matière¹.

2.2 La relation entre la RSE et SMI

L'émergence du système de management QSE est due à un élargissement des exigences provenant de diverses parties prenantes, dépassant celles des seuls clients. Ces demandes s'inscrivent de plus en plus dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), couvrant divers aspects et attentes dans plusieurs domaines.

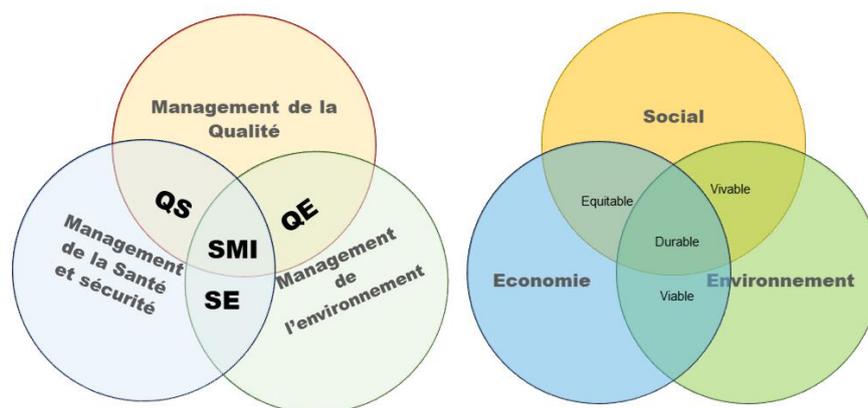
La relation entre le système de management QSE et la RSE réside dans leur complémentarité et leur convergence vers des objectifs communs, bien que leur portée diffère. Le système de management QSE intègre les exigences de qualité, de sécurité et d'environnement, tandis que la RSE englobe également des considérations financières, éthiques et sociales.

La RSE est internalisée dans les entreprises avec un accent sur deux dimensions principales : interne, concernant les pratiques et engagements envers les employés, et externe, englobant les relations avec les parties prenantes externes telles que les clients, les fournisseurs, les autorités publiques et les ONG.

En interne, les pratiques socialement responsables visent à améliorer les conditions de travail, à investir dans le capital humain et à promouvoir la santé et la sécurité. En externe, les entreprises sont tenues de contribuer au bien-être de leur communauté environnante en offrant des emplois, des salaires décents et en participant à la résolution des problèmes écologiques.

¹ M. LAZREG, Plaidoyer pour un développement durable et une responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Algérie Advocacy for sustainable development and corporate social responsibility (CSR) in Algeria. P180,

Figure 13: La RSE et les normes QSE



SOURCE : www.linkedin.com ; site consulté 28/04/2024 à 11h25min.

Le système de management intégré (SMI) répond aux préoccupations des parties prenantes tant internes qu'externes en assurant une harmonie entre les processus de qualité, de sécurité et d'environnement. Il peut ainsi constituer une première étape vers la mise en œuvre de la RSE, en intégrant progressivement d'autres éléments pour atteindre des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. L'entreprise assure ainsi sa compétitivité en créant de la valeur de manière responsable pour ses clients et ses parties prenantes¹.

¹ B. Bennani, L'application d'un système de management intégré : un outil marketing pour satisfaire les parties prenantes, Université Hassan II, Casablanca, Revue Organisation et Territoires n°3, Octobre 2017 ISSN: 2508-9188,p6.

Conclusion du chapitre

Face aux exigences croissantes en matière de développement durable exprimées par les parties prenantes, la qualité seule ne peut garantir la compétitivité de l'entreprise. C'est pourquoi l'adoption d'un système intégré s'avère nécessaire pour prendre en compte les trois aspects essentiels : Qualité, Sécurité et Environnement (QSE). Ce système intégré QSE élabore et met en œuvre une politique visant à guider l'entreprise dans la gestion des risques et l'amélioration de ses performances en matière de qualité, d'environnement, de santé et de sécurité de ses employés.

Ce type de système, également appelé Système de Management Intégré (SMI), combine les exigences des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. Ces normes, compatibles entre elles, visent à permettre à l'organisation non seulement d'atteindre une efficacité opérationnelle, mais aussi de tendre vers l'excellence et d'assurer la durabilité de l'entreprise ainsi que celle de ses parties prenantes.

**CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION
DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS
L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.**

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

Introduction

Aujourd'hui le Port de Djen Djen est le plus grand des ports algériens, en termes de surface d'entreposage avec ses 150 hectares, et de profondeur avec un important tirant d'eau allant jusqu'à 18 mètres.

Situé à 10 Km du chef-lieu de la Wilaya de Jijel, le port de Djen Djen se trouve aussi dans une zone excentrée adossée à une réserve foncière de plusieurs centaines d'hectares dédiée aux futures zones logistiques qui vont être érigées comme support de l'activité de transbordement.

Sa position géographique de 36° 51' Nord et 005° 54' Est, bénéficie d'une place stratégique, à moins de 50 miles de la route maritime reliant le canal de Suez au détroit de Gibraltar.

Il partage un vaste hinterland avec les ports voisins à savoir le port de Bejaia et de Skikda. Sa zone d'influence recouvrant une grande région de l'Est et le Sud-Est qui comprend les Hauts plateaux avec son potentiel industriel et les plates formes pétrolières du Sud. C'est dans cette perspective, que la réalisation de la pénétrante (Djen Djen – El Eulma) communément appelée l'autoroute du port va favoriser l'extension de l'hinterland du port jusqu'à des régions très éloignées, voir la desserte de pays africains enclavés tel que le Mali, le Tchad ou le Niger, et ce, suite à l'achèvement de l'autoroute transsaharienne.

Cette position lui confère un rôle privilégié dans le futur terminal de transbordement de conteneurs qui est en cours de réalisation (d'une superficie de 78 hectares, et d'une capacité de traitement de deux millions d'EVP) de jouer pleinement son rôle comme hub pour les trafics transcontinentaux.

Dans ce chapitre, notre objectif est de répondre aux problématiques et aux hypothèses formulées dans la partie théorique. Nous utilisons notre modèle d'auto-évaluation pour évaluer le degré de maturité de la démarche SMI/RSE à travers deux grilles d'évaluation : un tableau Excel regroupant toutes les exigences communes des normes ISO 9001v15, ISO 14001v15 et ISO 45001v18, et le guide SD 21000.

Ce chapitre est structuré en trois sections. La première section consiste en une présentation générale de l'entreprise portuaire de Djen Djen. Dans la deuxième section, nous détaillons le système de management de cette entreprise. Enfin, la troisième section aborde les résultats de notre diagnostic d'auto-évaluation.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

Section 01 : Présentation de l'entreprise

Cette section présente l'Entreprise Portuaire de Djen Djen, un acteur clé du transport maritime en Algérie. Nous commencerons par un aperçu général de l'entreprise, en soulignant ses ressources, son emplacement stratégique et son importance croissante dans le commerce transcontinental. Ensuite, nous explorerons l'évolution historique du port pour comprendre son développement et son impact sur la région.

1 Présentation générale de l'entreprise Portuaire Djen Djen

Le Port de Djen Djen, avec ses 210 hectares, occupe une position géographique stratégique, à moins de 50 miles de la route maritime reliant le canal de Suez au détroit de Gibraltar. Cette situation en fait un hub important pour les trafics transcontinentaux. Proche du chef-lieu de la Wilaya de Jijel, de la zone industrielle de BELLARA et de l'aéroport de Jijel – Ferhat Abbas, il est également le port le plus proche de Hassi Messaoud et des zones pétrolifères. Avec un tirant d'eau jusqu'à -18,20m, il figure parmi les plus grands ports de la Méditerranée. Son Terminal à Conteneurs en phase de parachèvement, d'une capacité de 2 millions EVP/an, sera crucial pour le transbordement en Algérie et jouera un rôle majeur en Méditerranée. L'achèvement prochain de la pénétrante autoroutière reliant le port à la capitale des hauts plateaux sur 110 km promet un flux de marchandises plus rapide, consolidant ainsi sa position de leader national.

2 L'historique

Tableau 2: L'historique de l'entreprise Portuaire de DJEN DJEN.

Date	Événement
1962	Après l'indépendance de l'Algérie, la gestion des ports est transférée à l'Office national des Ports (ONP), la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA), et une partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).
1984	Le port de Jijel est intégré à l'Entreprise Portuaire de Béjaia dans un cadre centralisé.
21 juillet 1984	Création de l'Entreprise Portuaire de Jijel par décret N°84-173.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

11 octobre 1989	Transformation de l'Entreprise Portuaire de Jijel en Entreprise Publique Economique (EPE-SPA) dans le cadre des réformes économiques.
Années 70	Décision de construire le port de Djen Djen pour développer l'économie régionale et accroître les capacités portuaires.
1984-1992	Construction du port de Djen Djen.
10 août 1994	L'Entreprise Portuaire de Jijel devient l'Entreprise Portuaire de Djen Djen suite à la construction du port.
21 avril 2016	Transformation de la SGP SOGEPORIS en Groupe Services Portuaires "SERPORT Spa", le seul détenteur des actions de l'EP DJEN-DJEN.

Source : Document interne de l'entreprise

3 Missions de l'entreprise

L'entreprise Portuaire Djen Djen a pour principales missions, la gestion, l'exploitation et le développement des infrastructures et superstructures portuaires du port de Djen Djen, ainsi que l'entretien et la maintenance du domaine portuaire.

4 Activités

L'Entreprise Portuaire Djen Djen a deux activités principales, une commerciale et l'autre de service public.

4.1 Activités Commerciales

- Pilotage : Consiste dans l'assistance donnée aux capitaines de navires par le personnel agréé (pilote) de l'entreprise portuaire, à l'entrée et à la sortie des ports, dans les ports, rades et les eaux intérieures.
- Accostage : s'approcher de, se ranger bord à bord, en parlant d'un navire (accoster sur le quai).
- Lamanage : Amarrage et désamarrage des navires.
- Remorquage : Consiste dans l'assistance (pousser, tirer) apportée aux navires lors des manœuvres d'entrée et sortie du port, de l'accostage et de l'appareillage.
- Manutention : Opération de chargement/ déchargement des marchandises.
- Acconage : Réception, entreposage, préservation et livraison des marchandises.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

- Divers services portuaires : c'est l'ensemble des services fournis aux clients suite à leur demande (tel que la demande de ravitaillement en eau douce, connexion au réseau électrique, etc.).

4.2 Activités de service public

La Gestion du domaine portuaire : l'entreprise portuaire a la responsabilité de gérer et de préserver les infrastructures et les superstructures du port.

Assurer la Sûreté, Sécurité et l'environnement : c'est l'autorité portuaire qui représente l'ETAT dans le port.

1. Visions

- Positionner le Port De Djen Djen sur le bassin méditerranéen
- Rapprocher le port de la population à travers la logistique.
- Port par excellence en export.

2. Valeurs

- Responsabilité sociétale et Développement durable.
- Valorisation du capital humain.
- Epanouissement de l'homme - Homme comme vecteur majeur de développement.
- Fierté d'appartenance.
- Relation gagnant-gagnant avec les parties intéressées.

5 Caractéristiques techniques du port

5.1 Infrastructures

Ouvrages de protection

- Digue Nord-Ouest : 3400 m
- Digue Nord Est : 900 m
- Epi : 100 m

Accès

- Passe d'entrée de 250 m
- Chenal d'accès de -19,30 m de tirant d'eau
- Cercle d'évitage de -18,80 m de tirant d'eau
- Surface du bassin de 180 ha

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

Ouvrages D'accostage

- Longueur linéaire totale 2 080 m
- Surface des terre-pleins 150 ha dont la moitié revêtue
- Possibilité d'accostage des gros navires jusqu'à 150 000 tonnes
- **NB** : Tous les postes à quai sont reliés au réseau national de chemin de fer à travers une gare de triage de marchandises située à 500 m du port.

5.2 Superstructures du port

Hangars

- 03 hangars de 1000 m²
- 01 hangar de 6000 m²

Installations spécialisées

- Silos à ciment : avec une capacité de 15 000 T
- Bacs à huile : avec une capacité de 8 000 T
- Silos à céréales : avec une capacité de 280 000 T (en cours)

Bâtiments

- Bloc administratif, Douanes, Police algérienne des frontières
- Bloc Capitainerie
- Bâtiment Manutention

Entreposage

- Le port dans sa globalité dispose d'une superficie de 150 ha de terre-pleins.

Installations électriques

- L'énergie électrique est distribuée par une sous station principale de 6300 KVA et 07 stations secondaires de différentes puissances.

Voie ferrée

- La voie ferrée est constituée d'un faisceau de triage qui relie le port au réseau national à travers une gare de marchandises se trouvant à 500 m d'une capacité de 8 Millions de Tonnes/an.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

Port de servitude

- Une infrastructure destinée à recevoir tous les engins de servitude.

6 Ressources humaines

Au 30 Avril 2024, le nombre d'agents employés au sein de l'EP Djen-Djen a été de 1275.

Encadrement : 125

Maîtrise : 281

Exécution : 869

7 Ressources matérielles

Équipements navals

- Remorqueurs : 05
- Vedettes de pilotage : 03
- Canots d'amarrage : 04

Équipement de Manutention

Les équipements opérationnels mis à la disposition de la Direction des Opérations sont :

**CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA
RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.**

Tableau 3: Equipements de manutention

Désignation	Nombre
Grues portuaires de 60 à 120 Tonnes	04
Grues mobiles de 60 à 170 Tonnes	08
Reach staker	01
Chariots élévateurs petit Tonnage de 3 à 15 Tonnes	21
Chariots élévateurs gros Tonnage de 16 à 42 Tonnes	16
Tracteurs RORO pour transfert de conteneurs 45t	03
Tracteurs routiers de 20 à 44t	17
Chargeurs	05
Rétrochargeuse	02
Portique à céréales d'une capacité de déchargement de 250 T/H	02

SOURCE : Document interne de l'entreprise

8 Ressources financières

Le budget de l'entreprise de l'année 2021 est établi, il est au niveau de toutes les structures de l'entreprise et fait l'objet de suivi.

Section 02 : présentation et analyse du système de management intégré (SMI) de l'entreprise portuaire de Djen Djen

Le domaine d'application du Système de Management Intégré (SMI) au sein de l'Entreprise Portuaire de Djen Djen est vaste et englobe l'ensemble des prestations fournies par cette entité. Conformément aux normes ISO 9001 :2015, ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018, ce système s'applique à divers processus et procédures documentés, visant à garantir la qualité des services, la protection de l'environnement et la sécurité au travail. Dans cette section, nous explorons en détail les contours de ce domaine d'application, les exclusions éventuelles, ainsi que les engagements de la direction envers l'amélioration continue. En outre, nous décrivons le fonctionnement du SMI à travers l'identification des processus, le pilotage de ces derniers et l'organisation de la structure QHSE au sein de l'EP Djen Djen. Cette analyse approfondie permettra de mieux comprendre le fonctionnement et les enjeux du SMI au sein de cette entreprise.

1 Domaine d'application du SMI (QHSE) de l'EP Djen Djen

Le système de management QSE s'applique à l'ensemble des prestations réalisées par l'Entreprise Portuaire de Djen Djen.

Les normes suivantes s'appliquent aux différents processus et procédures documentés dans la cartographie :

- Norme ISO 9000/2015 : Système de management de la Qualité - Principes essentiels et vocabulaire.
- Norme ISO 9001/2015 : Système de management de la qualité - Exigences.
- Norme ISO 14001/2015 : Système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son application
- Norme 45001/2018 : Système de management de la santé et sécurité au travail - Exigences.

2 Exigences du Système de Management QSE

Les exigences du Système de Management QSE s'appliquent à :

- La manutention et l'acconage des marchandises (chargement/déchargement, entreposage, gardiennage, et livraison).

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

- L'assistance aux navires (organisation de l'accueil « placement » - pilotage - remorquage - accostage - lamanage - fourniture de diverses prestations (eau, énergie électrique, etc...)).
- La Gestion du domaine public portuaire (Exploitation des aires d'entreposage et des installations spécialisées, concessions, voies ferrées, ponts bascule, etc..).
- Police d'exploitation et sécurité portuaire (La régulation des mouvements des navires, et la conservation du domaine public portuaire).
- Le domaine d'application du système de management QHSE s'applique à tous les services proposés par l'entreprise. Les enjeux externes et internes pertinents pour le SM/QHSE, les attentes des parties intéressées pertinentes identifiées sont pris en compte.
- Le périmètre couvre les unités organisationnelles de l'EP Djen Djen à l'exception du périmètre des concessions.

3 Exclusion

Chapitre 8.3 : Conception et développement produits et services.

Est exclus du domaine d'application le chapitre 8.3 –, cette activité ne fait pas partie des prestations réalisées par l'Entreprise Portuaire de Djen Djen.

Chapitre 8.5.1 : Maîtrise de la production et de la prestation de service (point f).

La validation de la production et de la préparation de service : toutes les prestations fournies par l'E.P Djen Djen font l'objet de contrôle avant la libération des navires et marchandises.

4 Engagement de la Direction

L'EP-DJEN-DJEN s'engage à travailler en permanence à l'amélioration de la satisfaction de ses clients. Elle s'efforce d'améliorer ses performances dans le domaine de la Qualité, de protection de la Santé et de la Sécurité au travail ainsi que la préservation de L'Environnement.

Les moyens nécessaires à l'obtention de la satisfaction de nos clients et de nos parties prenantes sont mis en œuvre afin de :

4.1 Qualité

- Respecter les exigences légales, réglementaires et autres ;
- Garantir une qualité optimale de nos prestations ;
- Veiller continuellement à l'amélioration la qualité de nos activités et nos prestations ;
- Rechercher l'optimisation des coûts.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

- Assurer une communication efficace auprès de notre personnel.

4.2 Sécurité

- Respecter les exigences légales, réglementaires et autres ;
- Renforcer la protection de la vie et de la santé de notre personnel ;
- Veiller à l'amélioration des conditions de travail de nos salariés ;
- Améliorer la sécurité des personnes, des biens et des installations du port.

4.3 Environnement

- Réduire l'impact de nos activités sur l'environnement ;
- Respecter les exigences légales, réglementaires et autres ;
- Veiller à maîtriser nos consommations énergétiques pour agir en faveur de la sauvegarde des ressources naturelles ;
- Veillez à maîtriser nos rejets, et à optimiser la gestion de nos déchets par une élimination contrôlée.

Pour cela, nous œuvrons pour rendre nos processus plus performants en développant la responsabilisation et la motivation de nos collaborateurs :

- Par un accompagnement adapté au développement des personnes.
- Par la mise en place des plans d'amélioration et le suivi d'indicateurs de performances,
- Par le déploiement d'une collaboration active avec nos clients et nos parties prenantes.

La démarche de progrès permanent que nous menons vise :

- À la performance et la pérennité économique de notre entreprise.
- À l'épanouissement et l'évolution de nos salariés.
- À l'intégration de notre activité dans l'environnement.

5 Description du Système de Management Intégré (QHSE)

5.1 Identification des Processus

EP DJEN-DJEN a identifié 13 processus structurant les activités de l'entreprise et permettant de satisfaire au mieux les besoins de nos clients :

Les processus de management : ceci incombe à la direction qui est chargée d'animer avec le responsable du MIDD, elle pourvoit en ressources matérielles et humaines, définit les

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

fonctions de chacun, détermine sa politique et fixe les objectifs de l'organisme en termes de processus.

Processus de Management identifiés :

Ces processus servent à surveiller, mesurer et évaluer l'efficacité du système de management intégré. Ils définissent la stratégie de l'entreprise à court, moyen et long terme.

Tableau 4: Processus de Management

Intitule du processus	Abréviation	Ordre chronologique
PROCESSUS DE MANAGEMENT		
Définir la Stratégie et la Politique	DSP	01
Gérer et Améliorer le SMI (QHSE)	GAS	02
Assurer le Contrôle de Gestion	ACG	03
Assurer la communication interne et externe	ACI	04

SOURCE : Document interne de l'entreprise.

Processus de réalisation du service : ces processus sont en contact direct avec le client, et doivent par conséquent veiller à sa satisfaction. Ils réalisent les prestations avec les moyens humains et matériels y compris les moyens de mesures adaptés.

Processus de réalisation identifiés :

Ces processus planifient et réalisent les activités des prestations afin de satisfaire les besoins des clients.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

Tableau 5: Processus de réalisation

Intitule du processus	Abréviation	Ordre chronologique
PROCESSUS DE REALISATION		
Assurer le Commercial	ASC	05
Assister les Navires	ASN	06
Assurer la Manutention	ASM	07
Assurer l'Acconage	AAC	08

SOURCE : Document interne de l'entreprise.

Processus de soutien : ils contribuent au bon fonctionnement des processus identifiés.

Processus support identifiés :

Ces processus aident les autres processus en contribuant au bon fonctionnement des autres processus en mettant à disposition les ressources nécessaires.

Tableau 6: Processus de soutien

Intitule du processus	Abréviation	Ordre chronologique
PROCESSUS DE SOUTIEN		
Acheter conforme	ACF	10
Maintenir et Réparer les Equipements	MRE	11
Assurer les travaux	AST	12
Gérer les Ressources Humaines	GRH	13
Gérer les finances et la comptabilité	GCF	14

SOURCE : Document interne de l'entreprise.

Chaque processus est suivi par un pilote, et a ses propres indicateurs de suivi.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

5.2 Pilotage des Processus

Le pilote a la responsabilité, en collaboration avec le Responsable QHSE, de suivre, de vérifier et d'améliorer l'efficacité de son processus et d'en rendre compte à la Direction.

Manager un processus signifie :

- Identifier, analyser et réduire les risques liés au fonctionnement du processus.
- Définir les objectifs liés au processus en cohérence avec ceux établis par la direction.
- Planifier les actions pour atteindre les objectifs fixés.
- Mettre en place des indicateurs de bon fonctionnement.
- Déclencher des actions d'amélioration au regard des résultats des indicateurs.
- Réaliser les revues de processus selon une fréquence adaptée.
- Vérifier l'efficacité des actions entreprises ainsi que l'efficacité globale du processus.

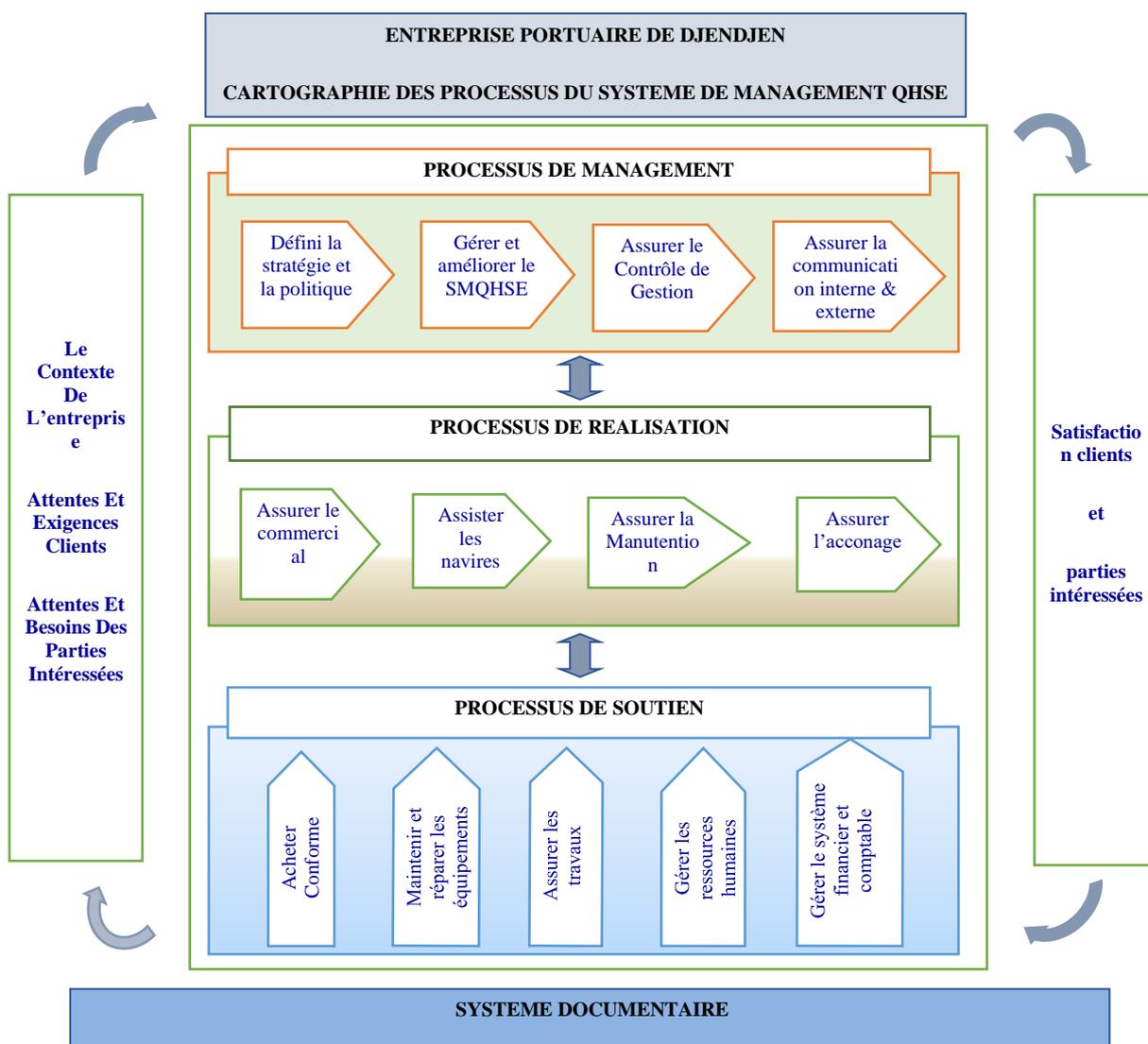
L'organisation des processus de l'entreprise EP DJEN-DJEN est décrite dans la cartographie des processus. Ils sont définis au niveau des fiches processus y afférentes.

Remarque : l'EP DJEN-DJEN n'a externalisé aucun processus

6 Cartographie des Processus

La cartographie des processus de l'entreprise DJEN-DJEN sont présentés ci-dessous :

Figure 14: Cartographie des processus du SMI de l'EP Djen Djen



SOURCE : Document interne de l'entreprise.

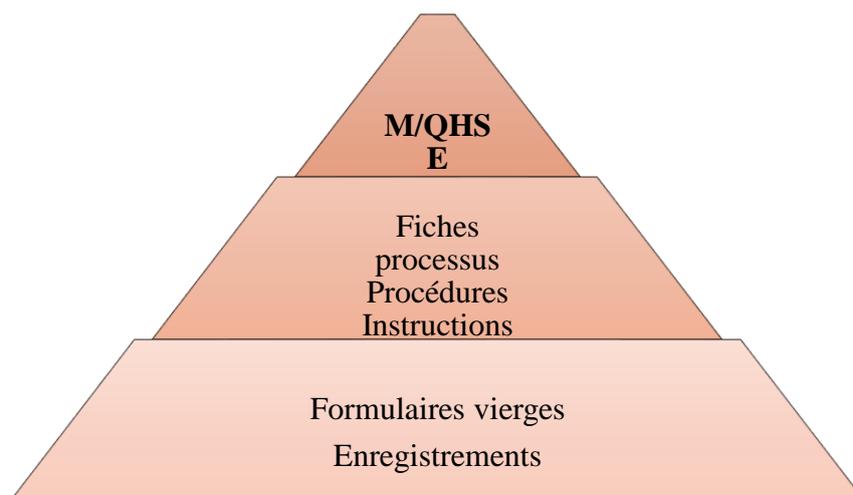
7 Système Documentaire

7.1 Elaboration et gestion des documents

La structure documentaire est définie par le Responsable QHSE, les Pilotes de processus et d'autres acteurs de l'entreprise.

Les documents sont soumis, pour validation, aux personnes compétentes et pour approbation par la Direction Générale et /ou le Pilote de processus concerné.

Les processus de validation et d'approbation des documents sont décrits dans la procédure de maîtrise des documents (PRI 01/02 – f)

Figure 15: Documents du système

SOURCE : Document interne de l'entreprise.

Le Responsable Qualité Sécurité Environnement est le gestionnaire de l'ensemble des documents.

Un répertoire de l'ensemble de ces documents est mis à la disposition du personnel sur la GED.

7.2 Saisie et sauvegarde des données

Tout service est amené à enregistrer des données manuscrites ou informatiques.

La saisie des données est en règle générale définie dans des procédures ou instructions, particulièrement pour tout enregistrement lié aux prestations.

Les données sont archivées selon des règles décrites dans la procédure de maîtrise des documents. (PRI 01/02 – f).

Les données informatiques sont sauvegardées selon des règles décrites dans la procédure de maîtrise enregistrements. (PRI 04/02 – d)

Le matériel informatique est maintenu en état par le service informatique pour la maintenance courante ou par des prestataires externes pour la maintenance lourde ou la maintenance des logiciels.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

7.3 Les autres documents

Les documents internes et externes sont élaborés et gérés avec des règles spécifiques, en fonction du type de document.

Cette gestion est décrite dans la procédure de maîtrise des documents. (PRI 01/02 – f).

8 Organisation QHSE de l'EP Djen Djen

Un document détaillant les responsabilités des différents intervenants du SM QSE de l'EP DJEN-DJEN a été élaboré, et communiqué (ERI 23/02-b).

Les responsabilités ont été développées pour donner à chacun des intervenants du système QHSE une assise claire à son rôle, conformément à la réglementation en vigueur, aux exigences des normes et référentiels.

L'approche consiste à attribuer des responsabilités intégrant les aspects émanant des trois normes : ISO 9001 version : 2015, ISO 14001 version 2015 et l'ISO 45001 version 2018.

L'Entreprise Portuaire de Djen Djen a établi et documenté son système de management intégré QSE, l'a mis en œuvre, l'entretient et l'améliore continuellement.

Les processus nécessaires au fonctionnement du SMI, sont identifiés et mis en œuvre.

Remarque : l'entreprise EPJ n'a externalisé aucun processus.

Section 03 : Évaluation et Analyse des Résultats

Cette section présente les méthodes et outils utilisés pour analyser les résultats de notre étude sur le système de management intégré (SMI) de l'entreprise portuaire de Djen Djen. Nous détaillerons les techniques d'analyse qualitative, les outils de collecte de données, l'auto-évaluation et l'évaluation de la maturité du système de management intégré. De plus, nous examinerons la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) de l'entreprise, en utilisant des grilles d'évaluation et des diagrammes radar pour identifier les forces et les axes d'amélioration.

1 Méthodes d'Analyse

Dans toute démarche de recherche scientifique, le recours à une méthode appropriée est essentiel, cependant, le choix de celle-ci varie selon la nature du sujet étudié ainsi que les objectifs poursuivis. Cette méthode constitue l'approche concrète mise en place pour recueillir et analyser les données sur lesquelles repose notre étude. La méthode peut être définie comme l'ensemble des procédures et des démarches spécifiques adoptées pour parvenir à un résultat. Ainsi, nous avons opté pour une approche qualitative, définie par Mays et Pope comme « Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (Mays et Pope, 1995, p. 43)¹.

2 Les outils de collecte des données

Après avoir exposé notre approche méthodologique, nous détaillons les instruments employés pour collecter les données.

2.1 La documentation interne

Dans le cadre de notre étude sur la pratique du système de management intégré QSE au sein de l'entreprise, nous avons examiné diverses sources d'informations. D'une part, nous avons analysé le site internet de l'entreprise étudiée, et d'autre part, nous avons exploré les

¹ www.Scribbr.fr, consulté le 19/05/2024.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

documents internes de l'entreprise. Ces derniers constituent une source précieuse d'informations fiables et à jour, comprenant notamment la politique SMI, l'organigramme, la cartographie des processus. Cette démarche nous a permis de collecter des données essentielles sur les pratiques de l'entreprise examinée.

3 L'Auto-évaluation

3.1 Généralités

L'auto-évaluation représente un outil précieux pour obtenir une vue d'ensemble des performances organisationnelles ainsi que du niveau de maturité de son système de management. En permettant d'identifier les secteurs nécessitant des améliorations et/ou des innovations, elle offre à une entreprise l'opportunité de cibler des axes de développement stratégiques. En effet, cette démarche est souvent recommandée pour repérer les opportunités d'amélioration et d'innovation, établir des priorités et élaborer des plans d'action visant à renforcer ses performances durables.

Dans le cadre de notre étude, nous avons entrepris d'évaluer le système de management intégré QSE de l'entreprise portuaire de Djen Djen en utilisant l'auto-évaluation comme méthode d'analyse. Pour ce faire, nous avons initié un processus rigoureux, commençant par recenser dans un tableau Excel toutes les exigences (critères) des normes ISO 9001v15, ISO 14001v15 et ISO 45001v18. Cette étape a été suivie par l'attribution d'une évaluation de véracité à chaque critère, basée sur des éléments de preuve obtenus lors des entretiens ou issus de documents internes à l'entreprise (Voire annexe 06).

En parallèle, nous avons identifié les points forts et les faiblesses du système de management intégré, ainsi que des suggestions d'amélioration. Pour compléter cette évaluation, nous avons utilisé une grille inspirée du guide SD 21000, présenté dans le chapitre 3 de notre mémoire, comme un outil de mesure et de diagnostic de la démarche d'intégration des principes du développement durable. Ces outils ont été administrés aux responsables concernés au sein de la direction du SMI afin de recueillir leurs retours et leurs perspectives (Voire annexe 05).

Enfin, le niveau de maturité de chaque chapitre de la norme a été calculé en prenant en compte la moyenne des taux de véracité des sous-chapitres et des critères associés. Cette évaluation détaillée nous a permis d'obtenir un aperçu approfondi du degré de maîtrise des activités de management de la QS&STE au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen, soulignant à la fois les réussites et les domaines nécessitant une attention particulière.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

3.2 Étude de Maturité du Système de Management Intégré (SMI)

La maturité d'un organisme est un concept complexe qui englobe sa capacité à fonctionner de manière optimale sur plusieurs aspects. Il ne s'agit pas seulement de respecter les normes ou de répondre aux exigences légales, mais plutôt de développer une culture d'excellence et d'adaptabilité. Pour qu'un organisme soit considéré comme mature, il doit démontrer sa capacité à comprendre et à satisfaire les besoins et les attentes de toutes les parties prenantes impliquées dans ses activités, y compris ses clients, ses employés, ses partenaires commerciaux et la société dans son ensemble.

En outre, un organisme mature est capable de s'adapter aux changements du contexte dans lequel il opère, qu'il s'agisse de fluctuations économiques, de nouvelles réglementations ou de tendances du marché. Il est constamment à l'affût des opportunités d'amélioration et d'innovation, cherchant à développer de nouvelles compétences et à optimiser ses processus pour rester compétitif et résilient.

La définition et la mise en œuvre de politiques claires, d'une stratégie bien définie et d'objectifs mesurables sont également des éléments clés de la maturité organisationnelle. Cela permet à l'organisme de se fixer des orientations claires et de mobiliser ses ressources de manière efficace pour atteindre ses objectifs.

La gestion efficace des processus et des ressources est un autre aspect essentiel de la maturité organisationnelle. Cela implique d'avoir des systèmes en place pour surveiller et améliorer continuellement les performances, ainsi que pour allouer les ressources de manière optimale afin d'atteindre les objectifs fixés.

De plus, un organisme mature reconnaît l'importance du capital humain et encourage la confiance et l'engagement de ses employés. En favorisant un environnement de travail positif et en investissant dans le développement professionnel de son personnel, l'organisme peut stimuler la motivation et la productivité de ses employés.

Enfin, la création de relations solides et mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes externes est un signe de maturité organisationnelle. Cela peut inclure des fournisseurs, des partenaires commerciaux, des organismes de réglementation et d'autres acteurs clés avec lesquels l'organisme interagit dans le cadre de ses activités.

En résumé, la maturité organisationnelle est un indicateur global de la capacité d'un organisme à prospérer dans un environnement en constante évolution. Cela implique non

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

seulement de respecter les normes et les exigences, mais aussi de développer une culture d'excellence, d'innovation et d'engagement envers toutes les parties prenantes impliquées.

Tableau 7: Grill d'évaluation.

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

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

Source : Elaboré par nous-mêmes.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

3.2.1 Présentation des résultats de l'auto-évaluation SMI

Après avoir administré des grilles d'évaluation du SMI aux responsables de DJEN DJEN, (Voire annexe 06) nous avons obtenu des résultats sous forme de scores. Ces résultats de l'auto-évaluation du SMI sont présentés dans le tableau suivant :

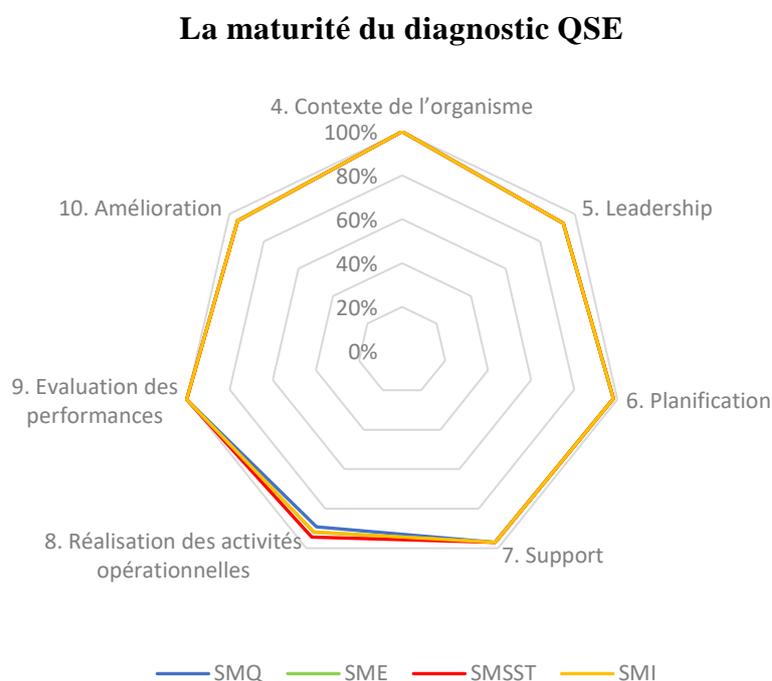
Tableau 8: Résultats de l'auto-évaluation SMI

Les chapitres des normes							
	4. Contexte de l'organisme	5. Leadership	6. Planification	7. Support	8. Réalisation des activités opérationnelles	9. Evaluation des performances	10. Amélioration
SMQ	100%	93.33%	98.2%	97.03%	89.18%	100%	95.23%
SME	100%	93.33%	98.2%	97.03%	91.96%	100%	95.23%
SMSST	100%	93.33%	98.2%	97.03%	94.37%	100%	95.23%
SMI	100%	93.33%	98.2%	97.03%	91.83%	100%	95.23%

Source : élaborer par nous même

Pour une visualisation plus rapide et pertinente, et afin de mettre en évidence les écarts des systèmes existants, nous avons résumé les résultats dans un diagramme radar, comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 16: RADAR de la maturité du diagnostic QSE



Source : résultats obtenus à travers la grille d'évaluation traité à l'aide d'office Excel

Les résultats ci-dessus révèlent clairement que le Système de Management de la Qualité (SMQ) atteint un taux de conformité de 96,13%, correspondant à un niveau de conformité de 4. Cela signifie qu'il a obtenu un niveau d'application et de documentation conforme aux exigences de la norme ISO 9001:2015.

En outre, le Système de Management Environnemental (SME) et le Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail (SMSST) présentent respectivement des taux de conformité de 96,53% et 96,88%. Cela indique un écart d'environ 0,35% entre les deux, tous deux atteignant également un niveau de conformité de 4. Ce résultat démontre que les actions mises en place et le niveau d'application sont réalisés de manière convaincante. L'écart de 0,35% est dû à la mise à jour partielle des exigences relatives aux normes ISO 14001 et ISO 45001.

Selon les résultats obtenus à partir de notre diagnostic QSE, il est notable que la politique SMI au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen, se situe en moyenne à un stade de maturité en acquisition, avec un taux moyen de maturité de 96,51%. Cela révèle un engagement rigoureux de l'entreprise à placer le SMI comme un axe stratégique.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

- **Contexte de l'organisme :** Les systèmes SMQ, SME, et SMSST montrent tous un haut niveau de conformité, proche de 100%. Cela indique que l'entreprise a bien intégré le contexte organisationnel dans ses pratiques de management.
- **Leadership :** Tous les systèmes obtiennent également un score élevé dans cette catégorie, ce qui signifie que la direction s'engage activement dans la gestion de la qualité, de l'environnement, et de la santé et sécurité au travail.
- **Planification :** La planification est bien gérée dans les trois systèmes, avec des scores élevés similaires, montrant que l'entreprise établit efficacement des objectifs et des plans d'action.
- **Support :** Les résultats montrent une légère diminution par rapport aux critères précédents, mais restent tout de même à un bon niveau de conformité, indiquant que les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs QSE sont généralement en place.
- **Réalisation des activités opérationnelles :** Cette catégorie présente un score légèrement inférieur, suggérant qu'il y a encore des améliorations possibles dans la mise en œuvre pratique des activités quotidiennes.
- **Évaluation des performances :** Les systèmes montrent un bon niveau de maturité dans l'évaluation des performances, ce qui signifie que l'entreprise mesure et analyse régulièrement ses résultats pour s'assurer qu'elle atteint ses objectifs QSE.
- **Amélioration :** Bien que toujours positif, cette catégorie montre des scores légèrement inférieurs, suggérant que l'entreprise peut encore renforcer ses processus d'amélioration continue pour atteindre une conformité totale.

Globalement, le diagramme radar montre que l'entreprise portuaire de Djen Djen a une bonne gestion de ses systèmes QSE, avec des niveaux de conformité élevés dans la plupart des catégories. Les petites différences indiquent les domaines où des efforts supplémentaires peuvent être déployés pour atteindre une excellence opérationnelle complète et soutenir les pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

Tableau 9: Niveau de maturité

SMQ	SME	SMSST	SMI
96,13%	96,53%	96,88%	96,51%

SOURCE : Etablir par nous-mêmes

3.3 La Démarche RSE

Afin d'évaluer la démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au sein de l'entreprise portuaire de DJEN DJEN, nous avons administré la grille d'évaluation SD 21000 (Voire annexe 07) spécifique à trois responsables de l'entreprise : le Responsable du Management Intégré (RMI), l'Attaché de Direction (AD), et l'Auditrice Qualité (AQ).

Les tableaux ci-dessous présente les résultats obtenus de cette évaluation, avec les scores individuels pour chaque critère, l'indice moyen par axe, et le taux d'intégration des enjeux pour chaque axe :

A C	Principe/maturité	CAS DJEN DJEN		
	Cible	RMI ¹	AD ²	AQ ³
A1. Gouvernance et pratique managériales	1. Engagement de la direction	1	1	2
	2. Stratégie, politique et objectifs	1	1	3
	3. Système de management	2	2	2
	4. organisation et responsabilité	2	1	2
	5. Participation, implication et motivation du personnel	2	1	2

¹ Responsable du Management Intégré.

² Attaché de Direction.

³ Auditrice Qualité.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

	6. Communication interne	3	2	2
	7. Communication externe	1	1	2
	8. veille règlementaire	2	2	1
	9. Prise en compte d'autres facteurs	1	1	1
	10. identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	2	2	2
	Indice moyen de l'axe (note/3)	1,6		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	53,33%		

Remarque : Le taux d'intégration des enjeux de l'axe représente la moyenne des moyennes de l'axe par enjeu (moyenne des indices moyen de chaque axe) en pourcentage. $((\text{Moy } \Sigma \text{ Moy enjeu})/3) * 100$.

Les résultats du tableau révèlent que l'évaluation de la gouvernance et des pratiques managériales indique une performance moyenne, avec un indice moyen de l'axe de 1,6 sur une échelle de 3. Ce score suggère que l'entreprise pourrait bénéficier d'améliorations dans ces domaines pour atteindre un niveau de performance plus satisfaisant. Bien que certaines dimensions comme la communication externe soient relativement bien évaluées, d'autres aspects comme l'organisation et la responsabilité obtiennent des notes plus basses, indiquant des opportunités d'amélioration spécifiques. Par conséquent, il est recommandé à l'entreprise de se concentrer sur ces domaines moins performants pour renforcer sa gouvernance et ses pratiques managériales dans l'ensemble.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

A2. Développement durable	1. Produit Écoconception	2	2	2
	2. Politique d'achat	2	2	2
	3. gestion et prévention des risques	3	2	3
	4. stockage	2	3	2
	5. transports des salariés et accessibilité du site	3	3	3
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,4		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	80%		

Le tableau présente une évaluation encourageante des pratiques liées au développement durable, avec un indice moyen de l'axe de 2,4 sur une échelle de 3, ce qui suggère une performance globale solide dans ces domaines. Les différentes dimensions évaluées, telles que la politique d'achat, la gestion des risques et le transport des salariés, obtiennent des notes satisfaisantes, indiquant une prise en compte adéquate des préoccupations liées au développement durable. De plus, un taux d'intégration des enjeux de l'axe de 80% souligne un engagement élevé de l'entreprise envers la durabilité, avec une forte intégration des considérations environnementales, sociales et économiques dans ses pratiques opérationnelles. Ces résultats positifs suggèrent que l'entreprise est bien positionnée pour promouvoir le développement durable et pourrait servir d'exemple pour d'autres organisations.

A3. Performance économique	1. Relation commerciales	3	2	2
	2. Production et politiques de tarification	2	2	3
	3. Coûts investissement	2	2	2

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

	4. Responsabilité et partage de la valeur ajouté	3	2	1
	5. Contrôle et pérennité	2	2	3
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,2		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	73,33%		

Le tableau présente une évaluation généralement positive de la performance économique de l'entreprise, avec un indice moyen de l'axe de 2,2 sur 3. Les différents aspects évalués, tels que les relations commerciales, la production et les politiques de tarification, ainsi que le contrôle et la pérennité, obtiennent des notes satisfaisantes, indiquant une gestion adéquate des aspects économiques. Un taux d'intégration des enjeux de l'axe de 73,33% souligne également un engagement solide envers la performance économique, bien qu'il reste des opportunités d'amélioration pour renforcer davantage les pratiques dans ce domaine.

A4. Responsabilité sociale	1. travail, conditions générales et ambiance	2	2	1
	2. Equité	2	2	1
	3. Emploi, compétences et formation	2	2	2
	4. Hygiène, santé et sécurité	2	2	2
	5. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités	2	1	1
	Indice moyen de l'axe (note/3)	1,7		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	56,66%		

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

Le tableau reflète une évaluation globalement insuffisante de la responsabilité sociale de l'entreprise, avec un indice moyen de l'axe de 1,7 sur une échelle de 3. Les performances varient selon les dimensions évaluées, mais dans l'ensemble, elles ne répondent pas pleinement aux attentes en matière de responsabilité sociale. Le taux d'intégration des enjeux sociaux de l'axe de 56,66% indique une prise en compte partielle de ces aspects. Pour améliorer sa responsabilité sociale, l'entreprise doit se concentrer sur toutes les dimensions évaluées et envisager des actions correctives significatives pour répondre aux normes attendues en matière de pratiques sociales et environnementales.

A5. Responsabilité environnementale	1. L'eau, gestion des consommations	2	2	2
	2. L'eau : pollution	1	1	1
	3. L'énergie, consommation	1	1	2
	4. L'aire pollution et gaz à effet de serre	1	1	1
	5. Les déchets	2	1	2
	6. Les sols, gestion et pollution	1	1	1
	7. Bruits et odeurs, pollution interne et externe	1	1	1
	8. La biodiversité	1	1	1
	9. transport et logistique	1	1	1
	Indice moyen de l'axe (note/3)	1,22		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	40,66%		
Indice moyen pour les 5 axes	1,82			
Taux d'intégration moyen sur les 5 axes	60,66%			

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

Le tableau met en évidence une évaluation nettement insuffisante de la responsabilité environnementale de l'entreprise, avec un indice moyen de l'axe de seulement 1,22 sur une échelle de 3. Ces résultats signalent des déficiences significatives dans la gestion des questions environnementales.

Le faible taux d'intégration des enjeux de l'axe, à 40,66%, confirme une prise en compte limitée des questions environnementales dans les pratiques de l'entreprise. Les scores bas dans des aspects clés tels que la gestion de l'eau, la pollution de l'air et la gestion des déchets soulignent des domaines nécessitant une attention immédiate.

Pour améliorer sa responsabilité environnementale, l'entreprise doit entreprendre des actions concrètes et ciblées, telles que l'adoption de technologies plus respectueuses de l'environnement, la mise en œuvre de pratiques de gestion des déchets plus efficaces et la réduction de ses émissions polluantes. Ces efforts sont cruciaux pour minimiser l'impact environnemental de l'entreprise et contribuer à un avenir plus durable.

Un taux d'intégration moyen de 60,66 % souligne que l'entreprise a commencé à intégrer les enjeux de durabilité et de responsabilité sociale dans ses pratiques, mais il indique également des lacunes où des améliorations sont nécessaires. Cela montre qu'il reste un potentiel significatif pour renforcer l'engagement de l'entreprise envers des pratiques commerciales responsables. En identifiant ces domaines spécifiques nécessitant des améliorations et en mettant en œuvre des mesures correctives appropriées, l'entreprise peut élever ses normes de durabilité et de responsabilité sociale, contribuant ainsi de manière plus significative au bien-être de la société et de l'environnement.

Grâce à cette démarche (SD 21000), nous avons analysé les axes de la responsabilité sociétale de l'entreprise, qui incluent :

La gouvernance et les pratiques managériales.

Le développement durable.

La performance économique

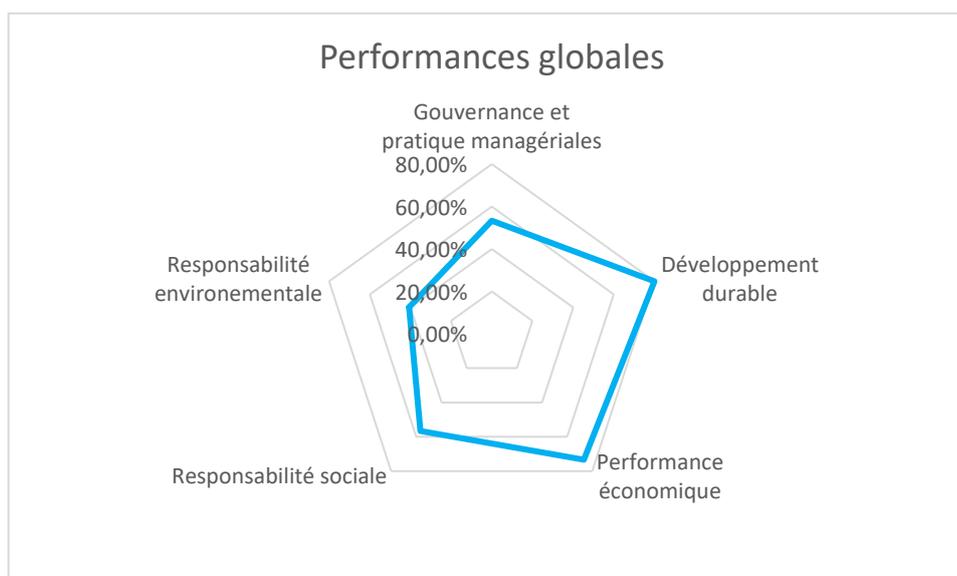
La responsabilité sociale.

La responsabilité environnementale.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

Les données utilisées pour cette évaluation proviennent des grilles d'évaluations et d'une série d'entretiens réalisés auprès des responsables ciblés, notamment le Responsable du Management Intégré, l'Attaché de Direction et l'Auditrice Qualité. Nous avons résumé les résultats dans un diagramme radar, illustré dans la figure ci-dessous :

Figure 17 : RADAR des performances sociétales le cas de Djen Djen.



Source : Résultats obtenus à travers la grille d'évaluation traité à l'aide d'office Excel

Les résultats présentés dans la figure ci-dessus (performance sociétale RADAR) illustrent également la maturité de la démarche RSE. Nous observons que l'entreprise portuaire de Djen Djen, en parallèle avec sa politique QSE, se situe au **niveau 03**, qualifié de "**Phase d'Amélioration**", avec un taux moyen de **60,66 %**. Cela signifie que l'entreprise intègre de manière assez satisfaisante les principes du développement durable, en tenant compte des aspects essentiels de la responsabilité sociétale des entreprises.

Gouvernance et Pratiques Managériales (53.33%)

Avec un score de 53.33%, l'entreprise DJEN DJEN montre des efforts raisonnables dans la gouvernance et les pratiques managériales. Ce score indique qu'il y a des structures et des méthodes en place, mais il existe encore une marge d'amélioration pour atteindre des standards plus élevés de gestion et de gouvernance.

Développement Durable (80%)

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

Le score de 80% pour le développement durable reflète un fort engagement de l'entreprise envers des pratiques durables. Cela démontre que l'entreprise intègre efficacement des considérations environnementales et sociales dans ses opérations, cherchant à minimiser les impacts négatifs tout en maximisant les bénéfices à long terme.

Performance Économique (73.33%)

La performance économique est évaluée à 73.33%, ce qui est un indicateur positif de l'efficacité et de la rentabilité des opérations de l'entreprise. Ce score montre que DJEN DJEN parvient à maintenir une bonne performance économique tout en intégrant des principes de durabilité et de responsabilité.

Responsabilité Sociale (56.66%)

La responsabilité sociale obtient un score de 56.66%. Cela indique que bien que des efforts soient faits pour améliorer les conditions de travail, l'engagement communautaire et le bien-être des employés, il reste des domaines à renforcer pour une meilleure performance sociale.

Responsabilité Environnementale (40.66%)

La responsabilité environnementale, avec un score de 40.66%, est le domaine où l'entreprise a le plus de potentiel d'amélioration. Ce score suggère que l'entreprise doit intensifier ses efforts pour mieux gérer les impacts environnementaux, tels que la réduction des déchets, l'utilisation efficiente des ressources et la minimisation des émissions polluantes.

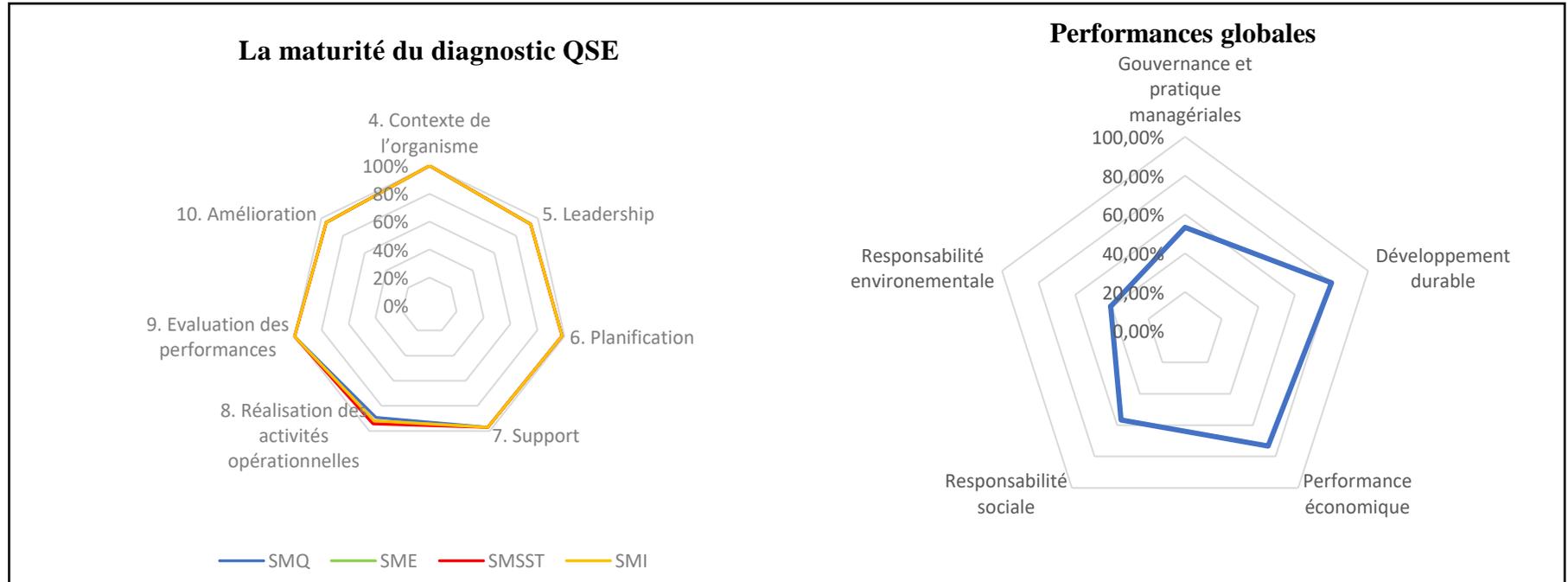
Le diagramme radar met en lumière les performances variées de l'entreprise DJEN DJEN en termes de responsabilité sociétale. Le développement durable ressort comme le point fort principal, suivi par la performance économique et la responsabilité sociale. Cependant, des améliorations significatives sont nécessaires dans les domaines de la gouvernance et des pratiques managériales, ainsi que la responsabilité environnementale, pour aligner davantage les pratiques de l'entreprise avec les normes élevées de la RSE.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

3.4 Synthèse de l'étude

Après avoir examiné en profondeur la double maturité du système de management intégré (SMI) et la démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le cadre de notre étude de cas, nous nous attelons à démontrer la relation entre les niveaux de maturité du SMI et les performances globales de l'entreprise étudiée. Plus précisément, nous tentons d'illustrer la relation entre le RADAR de maturité du SMI et celui de la démarche SD 21000. Les résultats de cette analyse sont présentés dans la figure ci-dessous :

Figure 18: Comparaison de doubles maturités SMI et RSE



Source : Elaboré par nous-même.

Le diagramme radar illustre en détail la relation de double maturité entre le système de management intégré (SMI) et la démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). D'après cette figure, nous avons constaté une corrélation positive entre le degré de mise en œuvre (maturité) du SMI et le niveau de mise en place et d'intégration des enjeux de développement durable (démarche RSE) au sein de l'entreprise étudiée. Il est observé que parallèlement à la politique QSE, l'entreprise se situe au niveau 03 de la phase « Amélioration » avec un taux moyen de 60,66%. Autrement dit, plus le degré de maturité du système de management intégré 96,51% est élevé, plus le niveau d'intégration des questions centrales de la RSE sera élevé, ce qui permet à l'entreprise d'atteindre un haut niveau de satisfaction auprès de ses parties prenantes.

La structure du management intégré et du développement durable à identifier avec précision les besoins et attentes de ses parties prenantes. Elle maîtrise ses activités et optimise ses ressources et processus dans une logique d'amélioration continue, créant ainsi un système efficace qui répond aux enjeux de développement durable et intègre les principes fondamentaux de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

En conclusion, la certification du Système de Management Intégré (SMI) est un levier puissant pour la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Elle améliore la satisfaction des parties prenantes, encourage l'amélioration continue et optimise la gestion des achats, des formations et des risques. En répondant aux exigences des normes Qualité, Sécurité et Environnement (QSE), la certification du SMI permet à l'entreprise de renforcer sa performance durable, son image de marque et sa résilience face aux défis environnementaux et sociaux.

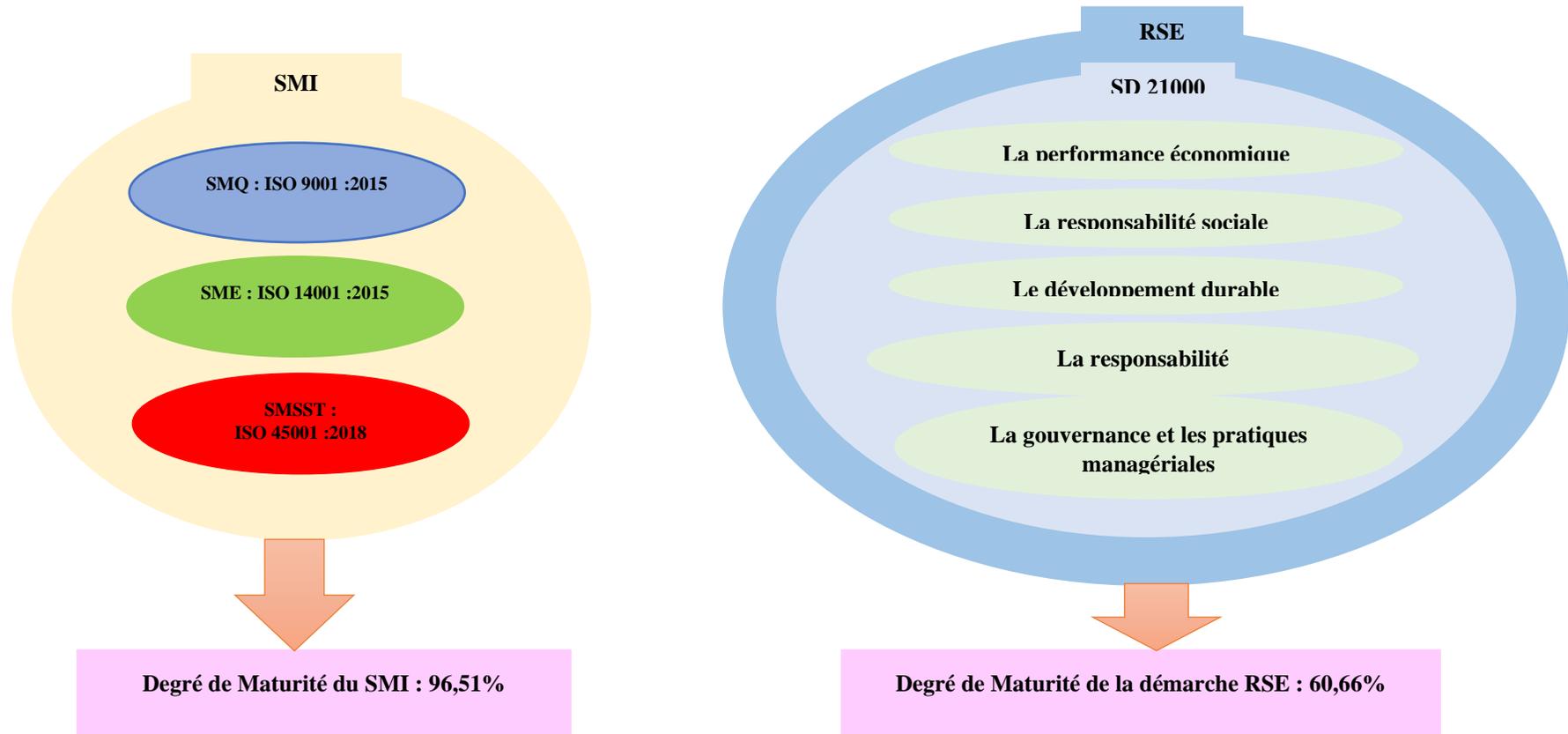
En somme, obtenir la certification du Système de Management Intégré (SMI) constitue un outil stratégique pour intégrer la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Cette certification renforce la satisfaction des parties prenantes, favorise une amélioration continue et optimise la gestion des achats, des formations et des risques. En se conformant aux normes de Qualité,

Sécurité et Environnement (QSE), la certification SMI permet à l'entreprise d'améliorer sa performance durable, d'enrichir son image de marque et d'accroître sa résilience face aux défis environnementaux et sociaux.

Afin de mieux comprendre les relations et les liens entre les diverses variables de notre phénomène étudié, nous avons créé le modèle illustré ci-après

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN.

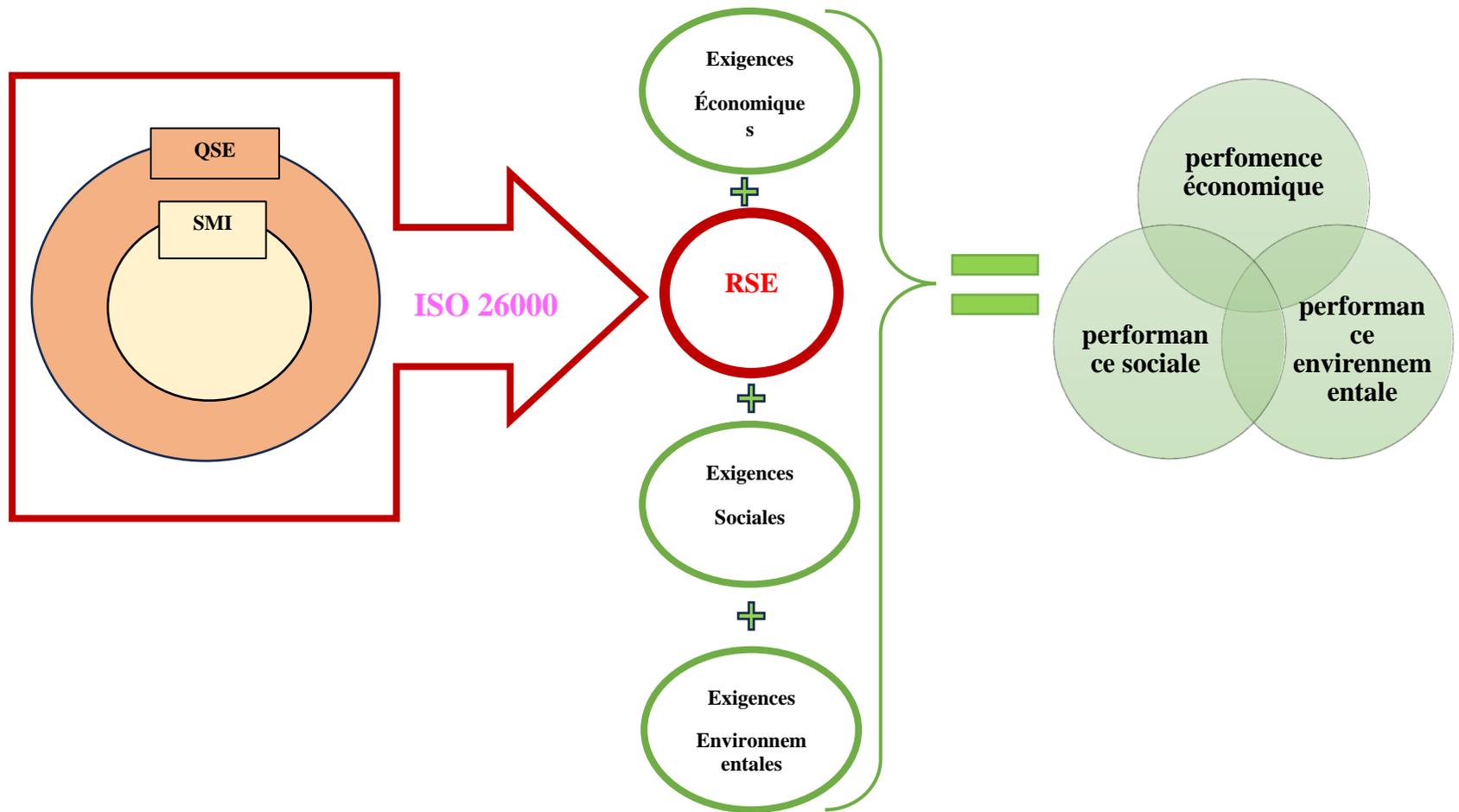
Figure 19: les liens entre le SMI et la RSE



Source : Elaboré par nous-même.

Le schéma compare la maturité du Système de Management Intégré (SMI) et de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen, mettant en évidence un degré de maturité du SMI de 96,51%, indiquant une forte intégration des systèmes de management basés sur les normes ISO 9001:2015 (qualité), ISO 14001:2015 (environnement), et ISO 45001:2018 (santé et sécurité au travail). En revanche, la maturité de la démarche RSE est de 60,66%, significativement plus basse. La RSE couvre des dimensions telles que la performance économique, la responsabilité sociale, le développement durable, la responsabilité, et la gouvernance et les pratiques managériales. Ce schéma montre que, bien que l'entreprise ait atteint une maturité élevée dans l'application du SMI, cela ne suffit pas pour garantir une maturité élevée en RSE. Toutefois, l'application rigoureuse du SMI contribue positivement à l'amélioration de la démarche RSE, car les normes ISO fournissent des bases solides en matière de qualité, d'environnement et de sécurité, essentielles pour une approche RSE efficace. Pour atteindre une maturité plus élevée en RSE, l'entreprise doit renforcer ses efforts dans les domaines spécifiques de la performance économique, de la responsabilité sociale, du développement durable et des pratiques managériales. En conclusion, bien que le SMI soit très bien implanté et mature, ce qui est bénéfique pour la RSE, il est nécessaire de dépasser les exigences des systèmes de management traditionnels pour exceller en RSE, en adoptant une approche plus holistique et intégrée, tenant compte des divers aspects économiques, sociaux et environnementaux de la RSE.

Figure 20: les liens existés entre les trois variables SMI, RSE et PGE.



SOURCE : Elaboré par nous-même

Ce schéma illustre comment l'intégration du Système de Management Intégré (SMI) avec les normes Qualité, Sécurité et Environnement (QSE) conduit à la mise en œuvre efficace de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), favorisant ainsi une performance globale améliorée sur les plans économique, social et environnemental. Le SMI englobe les normes QSE, telles que ISO 14001 pour la gestion environnementale, ISO 45001 pour la santé et la sécurité au travail, ainsi que ISO 9001 pour la gestion de la qualité des produits et services. Cette intégration permet une gestion cohérente et efficace des processus internes de l'entreprise, alignée sur les objectifs de durabilité et de responsabilité sociétale. L'intégration des normes QSE au sein du SMI pave la voie à la mise en œuvre de la RSE, où l'entreprise adopte des pratiques répondant aux attentes de la société en matière de responsabilité sociale, environnementale et économique, comme le préconise ISO 26000. La RSE, en s'appuyant sur les principes énoncés dans ISO 26000, repose sur trois types d'exigences : économiques, sociales et environnementales. Cela signifie garantir la rentabilité et la compétitivité tout en créant de la valeur pour les actionnaires et autres parties prenantes, promouvoir le bien-être des employés, respecter les droits humains et s'engager auprès des communautés locales, ainsi que gérer les ressources de manière durable, réduire l'empreinte écologique et s'engager dans des initiatives de protection de l'environnement. L'application de la RSE selon ces exigences conduit à des améliorations notables dans trois domaines : la performance économique de l'entreprise devient plus rentable et compétitive, le bien-être des employés s'améliore, les relations avec les communautés sont renforcées, et l'image de l'entreprise est positivement perçue, tandis que l'impact environnemental est réduit, contribuant ainsi à une meilleure conformité réglementaire et à des économies à long terme. En conclusion, ce schéma montre comment un cadre de gestion intégré et normé, incluant ISO 26000, ISO 14001 et ISO 45001, peut transformer une entreprise en une entité durable et socialement responsable, tout en optimisant ses performances économiques, sociales et environnementales à long terme.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons étudié en profondeur le Système de Management Intégré (SMI) au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen. Les résultats de notre analyse ont révélé une maturité significative, avec un niveau global atteignant 96,51%. Ce chiffre reflète l'efficacité et l'engagement de l'entreprise dans la gestion de la qualité, de l'environnement, ainsi que de la santé et de la sécurité au travail.

Par ailleurs, notre étude a également mis en lumière l'intégration des principes du développement durable au sein de l'entreprise, avec un niveau de maturité satisfaisant de 60,66%. Ces résultats démontrent les efforts conséquents déployés par l'entreprise pour aligner ses pratiques avec les normes de responsabilité sociétale, ainsi que sa volonté de contribuer positivement à son environnement social, économique et environnemental.

En associant une maturité avancée du SMI à des démarches pour intégrer les principes de la RSE, l'entreprise portuaire de Djen Djen démontre sa capacité à naviguer efficacement dans un environnement complexe, en tenant compte des dimensions économiques, sociales et environnementales. Cette approche complète témoigne de son engagement envers des pratiques de gestion responsables, créant ainsi de la valeur pour ses parties prenantes internes et externes, tout en contribuant positivement à la société dans son ensemble. En résumé, l'entreprise se positionne comme un exemple de durabilité et de responsabilité, prête à relever les défis présents et futurs tout en contribuant activement à l'amélioration globale.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude, nous sommes parvenus à analyser en profondeur l'impact de l'intégration d'un Système de Management Intégré (SMI) sur les pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen. Notre objectif principal était d'analyser de manière approfondie l'impact de l'intégration d'un SMI (système de management intégré) sur les pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen, en mettant l'accent sur l'efficacité, les avantages, les défis et les implications pour la durabilité de l'entreprise et de son environnement.

Dans le contexte de notre recherche, nous avons structuré nos travaux en trois chapitres distincts afin d'explorer en profondeur notre problématique de recherche. Les deux premiers chapitres ont été dédiés à une analyse approfondie de la littérature existante, visant à éclaircir les concepts fondamentaux liés à nos variables de recherche. Par la suite, dans le troisième chapitre, nous avons plongé au cœur de notre sujet en examinant de près l'existence d'une corrélation potentielle entre la mise en œuvre d'un système de management intégré Qualité-Sécurité-Santé-Environnement et l'engagement des entreprises dans des initiatives de responsabilité sociétale, ainsi que leur impact sur les performances dans le contexte du développement durable au sein de notre échantillon d'étude.

Les résultats obtenus ont permis de répondre de manière approfondie à la problématique de recherche ainsi qu'aux sous questions émises.

- **La première hypothèse :** Le niveau de maturité élevé du Système de Management Intégré (SMI) est positivement corrélé avec les performances globales de l'entreprise en termes de qualité, de sécurité, et de respect de l'environnement (RSE). Les résultats de la démarche SD 21000 **confirment partiellement** que l'entreprise se situe au niveau 03 de la phase « Amélioration » avec un taux moyen de 60,66%. Cela suggère que plus de la moitié des critères de la RSE sont mis en œuvre, ce qui est corrélé à un niveau élevé de maturité du SMI (96,51%). Ainsi, les pourcentages plus élevés de mise en œuvre du SMI semblent être associés à des niveaux plus élevés d'intégration des enjeux de développement durable. Cependant, il est souligné que le SMI, bien qu'outil puissant, n'est pas une garantie absolue de succès en RSE, un engagement fort de la direction, une culture d'entreprise favorable, des ressources adéquates et une bonne gestion des facteurs internes et externes sont également essentiels pour maximiser l'efficacité de la RSE.

- **La deuxième hypothèse :** La politique SMI de l'entreprise portuaire de Djen Djen se situe à un stade de maturité élevé. Les Résultats de l'auto-évaluation SMI ont **confirmé** que la politique SMI au sein de l'entreprise portuaire de Djen Djen se situe en moyenne à un stade de maturité, avec un taux moyen de maturité de 96,51%. Cela révèle un engagement rigoureux de l'entreprise à placer le SMI comme un axe stratégique, confirmant que le niveau de maturité est effectivement élevé.
- **La troisième hypothèse :** Un niveau élevé de maturité du SMI favorise une meilleure intégration des enjeux de développement durable (RSE). La Comparaison de doubles maturités SMI et RSE **confirmée partiellement** que parallèlement à la politique QSE, l'entreprise se situe au niveau 03 de la phase « Amélioration » avec un taux moyen de 60,66%. Cela montre qu'un degré élevé de maturité du SMI (96,51%) est corrélé avec une intégration notable des enjeux de développement durable, soutenant l'hypothèse que la maturité du SMI favorise une meilleure intégration des RSE. Le Système de Management Intégré (SMI) facilite la structuration des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), mais nécessite un engagement constant de la direction et une culture d'entreprise favorable pour maximiser son efficacité.

Les recommandations et suggestions

Nous recommandons à l'entreprise portuaire de Djen Djen de :

- **Optimisation de l'évaluation des performances :** Bien que les systèmes montrent un bon niveau de maturité dans l'évaluation des performances, il est toujours bénéfique de chercher des moyens d'améliorer ce processus. Cela pourrait inclure l'identification de nouveaux indicateurs clés de performance (KPI) ou l'amélioration des méthodes d'analyse pour une évaluation plus approfondie et pertinente des performances organisationnelles.
- **Renforcement de la responsabilité environnementale :** Compte tenu du score relativement bas dans la catégorie de responsabilité environnementale, il est recommandé à l'entreprise de concentrer ses efforts sur la gestion des impacts environnementaux. Cela pourrait impliquer des initiatives telles que la réduction des déchets, l'optimisation de la consommation d'énergie et la mise en œuvre de pratiques respectueuses de l'environnement dans l'ensemble des activités de l'entreprise.
- **Renforcement de la culture d'amélioration continue :** Encouragez une culture organisationnelle qui valorise l'innovation et l'amélioration continue, et Mettez en place

des mécanismes de rétroaction pour permettre aux employés de partager leurs idées et leurs suggestions d'amélioration.

- **Certification ISO 50001 :** La certification ISO 50001 devrait être une priorité pour le port de Djen Djen. En tant que norme internationale pour les systèmes de management de l'énergie (SME), l'ISO 50001 aidera le port à améliorer son efficacité énergétique, à réduire ses coûts opérationnels et à atténuer son impact environnemental. En adoptant cette norme, le port de Djen Djen démontrera son engagement envers la durabilité et sa volonté d'optimiser ses performances énergétiques pour un avenir plus propre et plus durable.
- **Label Port Propre :** Le port de Djen Djen devrait sérieusement envisager d'obtenir le Label Port Propre. Cette certification reconnaît les ports qui se distinguent par leurs pratiques de gestion environnementale exemplaires. En s'engageant à mettre en œuvre des mesures telles que la gestion efficace des déchets, la réduction des émissions et la préservation de la biodiversité, le port de Djen Djen pourrait renforcer sa réputation en tant qu'acteur responsable et respectueux de l'environnement dans le secteur portuaire. La certification AFAQ Ports Propres témoigne de l'engagement des gestionnaires de ports en faveur de la préservation des milieux aquatiques et du développement durable des activités littorales et maritimes. Elle est renforcée par la certification AFAQ Ports Propres Actifs en biodiversité, qui reconnaît les ports s'investissant spécifiquement dans la protection et la restauration de la faune et de la flore côtières.

Avantages

- Engagement concret des gestionnaires de ports pour la préservation des milieux aquatiques et le développement durable des activités littorales et marines.
- Solution complète de gestion environnementale adaptée, couvrant la maîtrise des pollutions et des déchets toxiques ainsi que les économies d'eau et d'énergie.

Objectifs

- Maîtrise des pollutions chroniques, accidentelles et des déchets toxiques issus de l'activité portuaire.
- Respect des réglementations en vigueur pour la protection de l'environnement marin.

- Obtention d'une reconnaissance externe par un organisme tiers indépendant pour valoriser les engagements environnementaux des ports de plaisance

Limites et perspectives de recherche

Au cours de notre recherche nous avons rencontré plusieurs contraintes parmi lesquelles:

- Lors de la recherche d'entreprises qui adoptent une politique de Système de Management Intégré (SMI) et une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) correspondant à nos critères.
- Le manque de bibliographie sur ce thème relativement nouveau ce qui nous a amenés à recourir notamment aux articles à partir de certaines sources.
- Le manque d'ouvrages qui abordent la relation entre le système de management intégré et la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises.
- L'accès aux données et aux informations nécessaires a donc été très difficile notamment au sien d'entreprise étudié.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

I. Ouvrages

1. Angèle. R, Management et contrôle de gestion environnemental, Edition : EMS Editions, 2015.
2. BADDACHE. F. et LEBLANC. S. Les fiches outils de La RSE, Edition EYROLLES, 2015.
3. Bazinet. M, Nissan. D, L'ISO 9001 en marche : Cap sur la version 2015!, édition : Afnor, 2015.
4. Cattan. M, pour une certification qualité gagnant, ÉDITION : AFNOR, paris, 2009.
5. Christian. V, Frederic. V, comprendre et entreprendre une démarche RSE : La responsabilité sociétale pour tous les entreprises, EDITION : AFNOR, 2012.
6. Claude. P, Découvert de la qualité : conforme à la NF EN ISO 9001 : 2015, ÉDITION : AFNOR, 2017.
7. Collectif, ISO 26000 : Responsabilité sociétal, ÉDITION : AFNOR, 2010.
8. Emilie. B, Comprendre ISO 26000, ÉDITION : AFNOR, 2011.
9. Florence. M, Alain. J, entreprises performantes et responsables : C'est possible !, ÉDITION : AFNOR, 2014.
10. Françoise. G, Lourence. E, Agathe. E, Le développement durable à découvert, EDUTION : CNRSeditions, 2017.
11. GILLET GOINARD.F. Bâtir un système intégré Qualité / Sécurité / Environnement la qualité au QSE. Paris : Eyrolles, 2006.
12. Iacolare. V, Lorek. F, Intégrer le système de management de l'entreprise, édition : Afnor, 2011.
13. Jean-Pierre. M, Laurent. N, L'amélioration continue : Méthode PDCA selon Deming, édition : Afnor, 2023.
14. JOUNOT. A. RSE et développement durable : 100 questions pour comprendre et agir, (éd. 2e), AFNOR, paris, 2010.
15. Kanga. M, Evaluation et comparaison des performances des ports, EDITION : L'Harmattan, 2023.
16. PINET. C. 10 clés pour réussir sa certification QSE. AFNOR, Paris, 2015.
17. Patrice. S. Jean-Marc. S, La boîte à outils du Management : 64 outils et méthodes, Edition : Bào La Boîte à Outils, 2019.
18. Vincent. H, Philippe. S, La RSE en schémas, EDITION : Ellipses, 2023.

BIBLIOGRAPHIE

19. Wolff. D, Mauléan. F, Le management durable : L'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, ÉDITION : Lavoisier, 2005.

II. Articles dans des revues scientifiques

1. Abdelli. M, L'intégration de la responsabilité sociale afin d'améliorer la performance de l'entreprise (Approche théorique). Al Bashaer Economic Journal (Vol,4, n°2), 25 Juillet 2018.

2. Barmaki. L, Aitcheikh. D, (2016). Développement durable et management : Quel lien ? pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines. Revue Congolaise de gestion, (1), 11-44.

3. Belem. G, (2007). Responsabilité sociétale et développement durable : Quel potentiel pour la norme ISO 26000 ?. Bulletin oeconomia humane, 5(1), 3-6.

4. Bennani. B, L'application d'un système de management intégré : un outil marketing pour satisfaire les parties prenantes, Université Hassan II, Casablanca, Revue Organisation et Territoires n°3, Octobre 2017 ISSN : 2508-9188.

5. BRODHAG. C, GONDRAN. N, et DELCHET. K, Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000. VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement, 2004, vol. 5, no 2.

6. Bouali. L, Impact De L'application de l'ISO 45001-2018 Sur La Gestion Des Compétences Des Ressources Humaines Cas du Groupe Gica- Scimat Touggourt, Algérie, Revue Des Sciences Administratives Et Financières, Vol 07/ N° :01, 2023.

7. Dakkak. B, Chater. Y, Talbi. A, (2012, June). Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré. In 9th International Conference on Modeling, Optimization & SIMulation.

8. Dohou. A, Berland. N, (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. Congrès de l'association francophone de comptabilité.

9. El Gueddar. O, (2022). Pratique de développement durable en Afrique : innovation entrepreneuriale, défis et opportunités. Revue International des sciences de gestion, 5(3).

10. El yaagoubi. J, (2023). La responsabilité sociale des universités au maroc : bilan actuel. Revue francoise d'economie et de gestion, 4(11).

BIBLIOGRAPHIE

11. Elbachir. S, Le Système de Management Environnemental comme outil durable pour le bon développement de la PME, north african review of economics and management, Vol 05- n° 01, 2018.
12. Hounaida. B.Y, L'utilisation stratégique des instances de normalisation environnementale, Revue Internationale de droit économique, 2005, Vol. 19, n°4.
13. Hssiba. L, Merizek. A, Amina. B, (2021), La communication interne dans la démarche responsabilité sociale des entreprises Algériennes. International Journal of Economic performance-67-51, (2)4.
14. Lazreg. M, Plaidoyer pour un développement durable et une responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Algérie Advocacy for sustainable development and corporate social responsibility (CSR) in Algeria.
15. MZ. Aiouaz, Démarche qualité : Outils de gestion et mise en œuvre dans les bibliothèques, Revue Sciences Humaines n° : 43, 2015.
16. Renaud. A, Berland. N, (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. In « Comptabilité et environnement » (PP.CD-Rom).
17. Yassine. A, Ibensissoul. A, (2018). Pratiques de la responsabilité sociale dans les entreprises marocaines cotées : Analyse du modelé qu'adimensionnel de Carroll (1991) et application au cas marocain.

III. Documents institutionnels

1. ISO 14001. (2015). Systèmes de management environnemental- Exigences et lignes directrices pour son utilisation.
2. ISO 45001. (2018). Systèmes de management de la santé et la sécurité au travail Exigences et lignes directrices pour leur utilisation.
3. ISO 9001. (2015). Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire.
4. ISO 9004. (2018). Management de la qualité-Qualité d'un organisme-lignes directrices pour obtenir des performances durables.
5. ISO, Directives ISO/CEI, partie II. Règles de structure et de rédaction des Normes internationales, 5e Edition., 2004 (§ 3.1.).

BIBLIOGRAPHIE

IV. Mémoire :

1. R. El Khalil, La certification qualité (ISO 9001) et environnementale (ISO 14001) comme démarche de la responsabilité sociétale de l'entreprise Cas : SASACE et CP1Z, En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, spécialité : organisation et management des entreprises. Ecole supérieure de commerce. 2015
2. S. HALOULOU, Le rôle du système de management intégré dans la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises Cas : NAFTAL SPA, en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion, spécialité : organisation et management des entreprises. Ecole supérieure de commerce, 2022

V. Sites web :

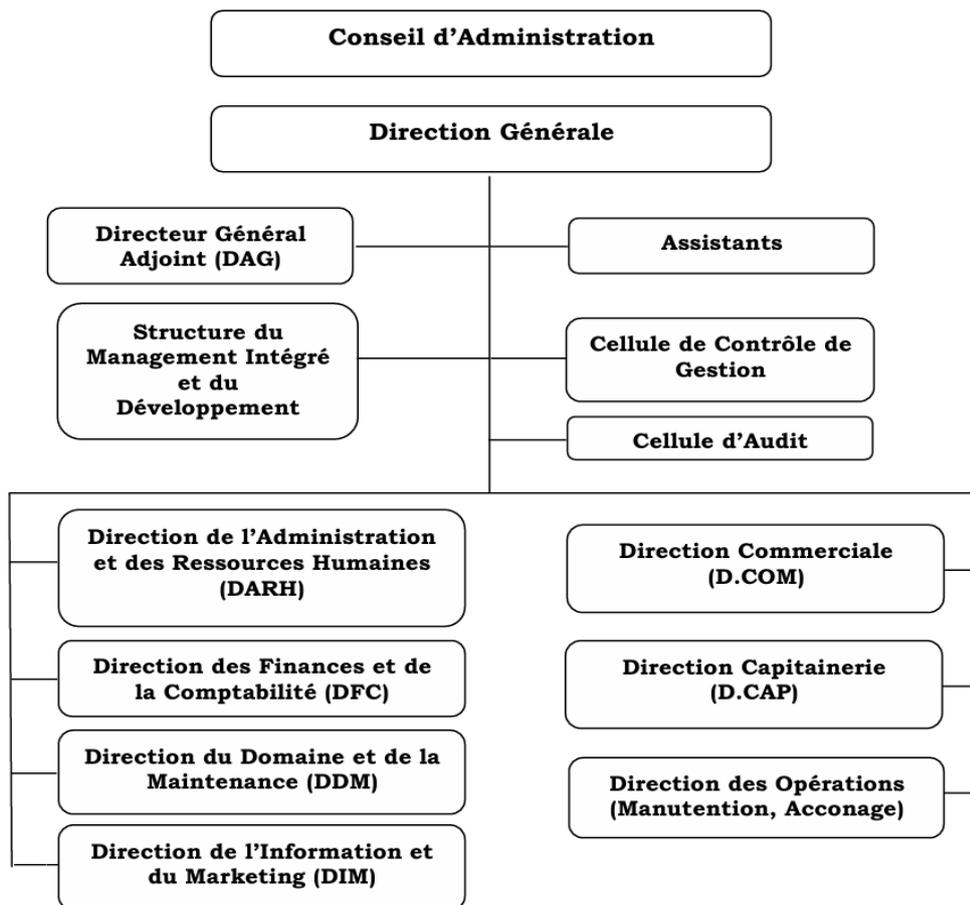
1. www.afnor.org/
2. www.djendjen-port.dz/
3. www.ianor.dz/
4. www.iso.org/sr/
5. www.linkedin.com/
6. www.scribler.fr/
7. www.un.org/

ANNEXES

Annexe 01 : La macrostructure de L'entreprise portuaire de DJEN DJEN

	Entreprise Portuaire de Djen Djen	Code : MPR-b
	Manuel des Procédures de Gestion de l'Entreprise Portuaire de Djen Djen	Date d'édition : Octobre 2021
		Page 6 sur 19

Organigramme



Annexe 02 : Cartographie des processus du SMI de l'EP Djen Djen

	Entreprise Portuaire de Djen Djen	Code : MPR-b
	Manuel des Procédures de Gestion de l'Entreprise Portuaire de Djen Djen	
		Date d'édition : Octobre 2021 Page 16 sur 19

4. Cartographie des Processus :

La cartographie des processus de l'entreprise DJEN-DJEN sont présentés ci-dessous :

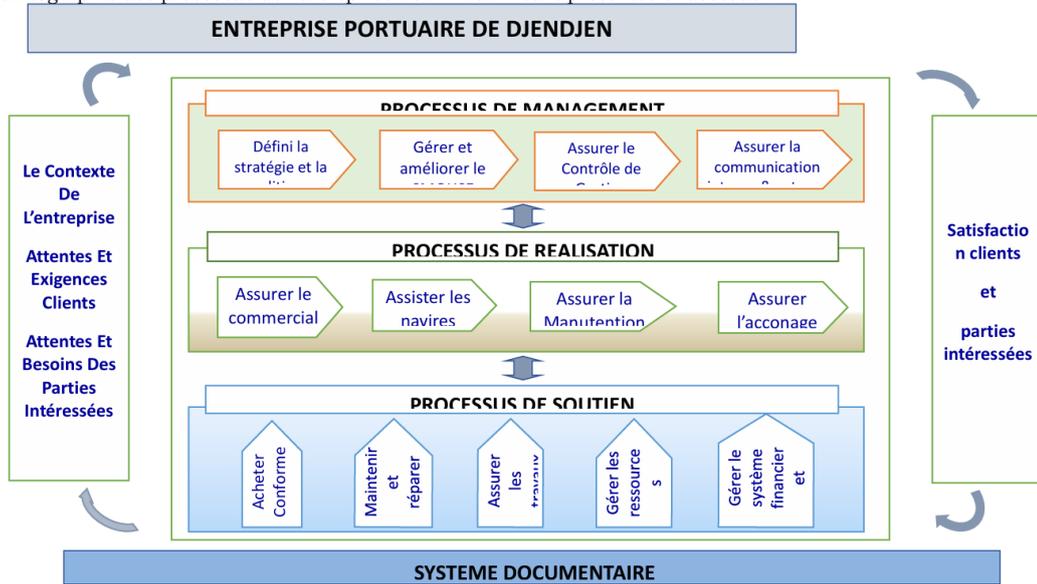


Figure 15 : Cartographie des processus du SMI de l'EP Djen Djen

Annexe 03 : Analyse comparative des chapitres des trois normes

Analyse comparative des chapitres des trois normes					
SMQ : ISO 9001 : 2015		SME : ISO 14001 : 2015		SMSST : ISO 45001 : 2018	
4	Contexte de l'organisme	4	Contexte de l'organisme	4	Contexte de l'organisme
4,1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	4,1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	4,1	Compréhension de l'organisme et de son contexte
4,2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	4,2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	4,2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées
4,3	Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité	4,3	Détermination du domaine d'application du SME	4,3	Détermination du périmètre d'application du système de management de la S&ST
4,4	Système de management de la qualité et ses processus	4,4	Système de management environnemental	4,4	Système de management de la S&ST
5	Leadership	5	Leadership	5	Leadership et participation des travailleurs
5,1	Leadership et engagement	5,1	Leadership et engagement	5,1	Leadership et engagement
5.1.1	Généralités	5.1.1		5.1.1	
5.1.2	Orientation client	5.1.2		5.1.2	

ANNEXES

5,2	Politique	5,2	Politique environnementale	5,2	Politique S&ST
5.2.1	Etablissement de la politique qualité	5.2.1		5.2.1	
5.2.2	Communication de la politique qualité	5.2.2		5.2.2	
5,3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5,3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5,3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme
				5,4	Consultation et participation des travailleurs
6	Planification	6	Planification	6	Planification
6,1	Action à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	6,1	Action à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	6,1	Action à mettre en œuvre face aux risques et opportunités
6.1.1	Tenez compte des problèmes de 4.1 et des exigences de 4.2	6.1.1	Généralités	6.1.1	Généralités
6.1.2	Action pour faire face aux risques et opportunités	6.1.2	Aspects environnementaux	6.1.2	Identification des dangers et évaluation des risques et opportunités
		6.1.3	Obligations de conformité	6.1.3	Détermination des exigences légales et autres exigences

ANNEXES

		6.1.4	Planification des actions	6.1.4	Planification des actions
6,2	Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	6,2	Objectifs environnementaux et planification des actions pour les atteindre	6,2	Objectifs de S&ST et planification des actions pour les atteindre
6.2.1	Quality objectives et relevant functions	6.2.1	Objectifs environnementaux	6.2.1	Objectifs de S&ST
6.2.2	Déterminez quoi, qui, quand, comment	6.2.2	Planification des actions pour atteindre les objectifs environnementaux	6.2.2	planification pour atteindre des objectifs de S&ST
6,3	Planification des modifications				
7	Support	7	Support	7	Support
7,1	Ressources	7,1	Ressources	7,1	Ressources
7.1.1	Généralité				
7.1.2	Ressources humaines				
7.1.3	Infrastructure				
7.1.4	Environnement pour la mise en œuvre des processus				
7.1.5	Ressources pour la surveillance et la mesure				
7.1.5.1	Généralité				

ANNEXES

7.1.5.2	Traçabilité de la mesure				
7.1.6	Connaissances organisationnelles				
7,2	Compétences	7,2	Compétences	7,2	Compétences
7,3	Sensibilisation	7,3	Sensibilisation	7,3	Sensibilisation
7,4	Communication	7,4	Communication	7,4	Communication
		7.4.1	Généralité	7.4.1	Généralité
		7.4.2	Communication interne	7.4.2	Communication interne
		7.4.3	Communication externe	7.4.3	Communication externe
7,5	Informations documentées	7,5	Informations documentées	7,5	Informations documentées
7.5.1	Généralité	7.5.1	Généralité	7.5.1	Généralité
7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées	7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées	7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées
7.5.3	Maitrise des informations documentées	7.5.3	Maitrise des informations documentées	7.5.3	Maitrise des informations documentées
7.5.3.1	Informations documentées contrôlée				
7.5.3.2	Activités de contrôle de l'information.,,				

ANNEXES

8	Réalisation des activités opérationnelles	8	Réalisation des activités opérationnelles	8	Réalisation des activités opérationnelles
8,1	Planification et maîtrise opérationnelles	8,1	Planification et maîtrise opérationnelles	8,1	Planification et maîtrise opérationnelles
				8.1.1	Généralité
				8.1.2	Élimination des dangers et réduction des risques pour la S&ST
				8.1.3	pilotage du changement
				8.1.4	Acquisition de biens et services
8,2	Exigences relatives aux produits et services	8,2	Préparation et réponse aux situations d'urgence	8,2	Préparation et réponse aux situations d'urgence
8.2.1	Communication avec le client				
8.2.2	Détermination des exigences relatives aux produits et services				
8.2.3	Revue des exigences relatives aux produits et services				

ANNEXES

8.2.3.1	Garantir la capacité à répondre aux exigences				
8.2.3.2	Conserver les informations documentées				
8.2.4	Modifications des exigences relatives aux produits et services				
8,3	Conception et développement des produits et services				
8.3.1	Généralité				
8.3.2	Planification de la conception et du développement				
8.3.3	Eléments d'entrée de la conception et du développement				
8.3.4	Maitrise de la conception et du développement				
8.3.5	Eléments de sortie de la conception et du développement				
8.3.6	Modifications de la conception et du développement				

ANNEXES

8,4	Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes				
8.4.1	Généralités				
8.4.2	Type et étendue de la maitrise				
8.4.3	Information à l'attention des prestataires externes				
8,5	Production et prestation de services				
8.5.1	Maitrise de la production et de la prestation de service				
8.5.2	Identification et traçabilité				
8.5.3	Propriété des clients ou des prestataires externes				
8.5.4	Préservation				
8.5.5	Activités après livraison				
8.5.6	Maitrise des modifications				
8,6	Libération des produits et services				

ANNEXES

8,7	Maitrise des éléments de sortie non conformes				
9	Evaluation des performances	9	Evaluation des performances	9	Evaluation des performances
9,1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	9,1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation	9,1	Surveillance, mesure, analyse et évaluation
9.1.1	Généralité	9.1.1	Généralité	9.1.1	Généralité
9.1.2	Satisfaction du client				
9.1.3	Analyse et évaluation	9.1.3	Evaluation de la conformité	9.1.3	Evaluation de la conformité
9,2	Audit interne	9,2	Audit interne	9,2	Audit interne
9.2.1	Effectuer des audits internes à intervalles planifiés	9.2.1	Généralité	9.2.1	Généralité
9.2.2	Planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un programme d'audit	9.2.2	Programme d'audit interne	9.2.2	Programme d'audit interne
9,3	Revue de direction	9,3	Revue de direction	9,3	Revue de direction
9.3.1	Généralité				
9.3.2	Elément d'entrée de la revue de direction				
9.3.3	Elément de sortie de la revue de direction				
10	Amélioration	10	Amélioration	10	Amélioration
10,1	Généralité	10,1	Généralité	10,1	Généralité

ANNEXES

10,2	Non –conformité et actions correctives	10,2	Non –conformité et actions correctives	10,2	Non –conformité et actions correctives
10.2.1	Lorsqu'une non-conformité survient...			10.2.1	Objectif d'amélioration continue
10.2.2	Conserver les informations documentées			10.2.2	Processus d'amélioration continue
10,3	Amélioration continue	10,3	Amélioration continue	10,3	Amélioration continue

ANNEXES

Annexe 04 : Tableau de Bord QHSE l'EP Djen Djen

Intitule du processus	Objectifs	Indicateurs	Mode de calcul	Fréquence de calcul
Définir la stratégie et la politique	Objectif de performance physique (tonnage) :	Taux de réalisation des objectifs de performance physique	$\frac{\text{Réalisation}}{\text{Objectifs}} \times 100\%$	Trimestrielle et annuelle
	Objectif de performance financière : CA + 3% EBE + 3 % Cash-flow + 5%	Taux de réalisation des objectifs de performance financière	$\frac{\text{Réalisation}}{\text{Objectifs}} \times 100\%$	Trimestrielle et annuelle
	Ensemble des objectifs décrits au niveau du Tableau de Bord QHSE : 100 %	Taux de réalisation des objectifs QHSE	$\frac{\text{Réalisation}}{\text{Objectifs}} \times 100\%$	Trimestrielle
Gérer et Améliorer le SMI	100% des Audits planifiés, réalisés	Nombre d'audits réalisés	$\frac{\text{Nombre d'audits réalisés}}{\text{Nombre d'audits planifiés}} \times 100\%$	Semestrielle
	100% des actions correctives planifiées, réalisées	Nombre d'actions correctives réalisées	$\frac{\text{Nombre d'actions réalisées}}{\text{Nombre d'actions planifiées}} \times 100\%$	Mensuelle
	100 % des NC détectées, traitées	Taux de traitement des non-conformités	$\frac{\text{Nombre de NC traitées}}{\text{Nombre de NC détectées}} \times 100\%$	Mensuelle
	100 % des actions face aux risques liés aux processus réalisées.	Taux de réalisation des actions planifiées	$\frac{\text{Nombre d'actions réalisées}}{\text{Nombre d'actions planifiées}} \times 100\%$	Trimestrielle

ANNEXES

	100% des actions issues de l'analyse du contexte réalisées.	Taux de réalisation des actions planifiées	$\frac{\text{Nombre d'actions réalisées}}{\text{Nombre d'actions planifiées}} \times 100 \%$	Trimestrielle
	100% des actions du programme SST réalisées.	Taux de réalisation des actions planifiées	$\frac{\text{Nombre d'actions réalisées}}{\text{Nombre d'actions planifiées}} \times 100 \%$	Trimestrielle
	100% des actions du programme ENV réalisées.	Taux de réalisation des actions planifiées	$\frac{\text{Nombre d'actions réalisées}}{\text{Nombre d'actions planifiées}} \times 100 \%$	Trimestrielle
	100% des actions du programme d'obligation de conformité réalisées.	Taux de réalisation des actions planifiées	$\frac{\text{Nombre d'actions réalisées}}{\text{Nombre d'actions planifiées}} \times 100 \%$	Trimestrielle
Assurer le Contrôle de Gestion	Ne pas dépasser le 15 du mois qui suit le mois considéré.	Délai d'élaboration du Tableau de Bord de Gestion de l'Entreprise	Délai de réalisation/ Délai prévisionnel	Mensuelle
	Ne pas dépasser le 08 du mois qui suit le mois considéré	Délai de récupération des données nécessaires pour le suivi des indicateurs de gestion	Délai de récupération des données/ Délai prévisionnel	Mensuelle
	Ne pas dépasser le 20 du mois qui suit le mois considéré	Délai d'élaboration du suivi mensuel des indicateurs de gestion	Délai de réalisation/ Délai prévisionnel	Mensuelle
Assurer la Communication	Ne pas dépasser le 20 du mois qui suit les 04 mois considérés.	Délai de parution du journal d'information de l'Entreprise	Délai de parution - Délai prévisionnel	Semestrielle

ANNEXES

Interne et Externe	Mise en place d'un système d'information (objectif 100%)	Taux d'avancement du projet	Réalisation/Objectif x 100%	Trimestrielle
		Délai de réalisation	D : Délai réel – Délai prévu	Trimestrielle
Assurer le Commercial	Augmenter le nombre de clients de 5 %	Taux d'augmentation des clients	$\frac{\text{Nombre de clients captés}}{\text{Nombre de clients démarchés}} \times 100\%$ $\frac{\text{Nombre de clients fidélisés}}{\text{Nombre de clients démarchés}} \times 100\%$	Trimestrielle Annuelle
	Réduire le délai de traitement des réclamations clients de 10% par rapport à l'année précédente	Délai de traitement des réclamations clients	Délai réel – Délai prévisionnel	Trimestrielle
	Réduire le délai de récupération des créances à moins 30 jours	Délai de recouvrement des créances	Délai réel – Délai fixé	Trimestrielle
	Réaliser 01 enquête de satisfaction clients/an	Nombre d'enquête client réalisé	$\frac{\text{Nombre d'enquête réalisé}}{\text{Nombre d'enquête prévu}}$	Annuelle

ANNEXES

Intitulé du processus	Objectifs	Indicateurs	Mode de calcul	Fréquence de calcul
Assister les Navires	Temps de réponse pour les manœuvres	Délai de réponse ≤ 10 mn	Temps de réponse = Temps de présentation à la passe - Temps d'appareillage	Mensuelle
	Réduire de 10% par rapport à l'année précédente le taux d'incidents lors des manœuvres nautiques	Taux de réduction du nombre d'incidents lors des manœuvres nautiques	Nombre d'incidents / Nombre d'incident à la période de l'exercice précédent	Mensuelle
	Taux de disponibilité des Remorqueurs : 90%	Taux de disponibilité des remorqueurs	$\frac{\text{Nbre de remorqueur utilisé}}{\text{Nbre de remorqueur requis}} \times 100\%$	Mensuelle
	100 % des exercices de simulations planifiés réalisés	Taux de réalisation des exercices de simulations	$\frac{\text{Nombre d'actions réalisées}}{\text{Nombre d'actions planifiées}} \times 100\%$	Semestrielle
	Réduire de 20 % par rapport à l'année précédente le taux de gravité des accidents	Taux de réduction du taux de gravité des accidents	$\frac{\text{Prévu} - \text{Réalisation}}{\text{Prévu}} \times 100\%$	Mensuelle
	Réduire de 30 % par rapport à l'année précédente le taux de fréquence des accidents	Taux de réduction du taux de fréquence des accidents	$\frac{\text{Prévu} - \text{Réalisation}}{\text{Prévu}} \times 100\%$	Mensuelle
	Réduire de 30% les accidents de travail	Taux de réduction du nombre d'accident	$\frac{\text{Nbre d'accident (N-1)} - \text{Nbre d'accident (N)}}{\text{Nbre d'accident (N-1)}} \times 100$	Mensuelle

ANNEXES

	Réaliser 02 inspections SST/ENV par mois	Taux de réalisation des inspections SST/ENV	$\frac{\text{Nbre d'inspection réalisée} \times 100}{\text{Nbre d'inspections prévues}}$	Mensuelle
	Surveillance médicale 100 % du personnel ayant passé la visite médicale annuelle	Taux de réalisation des visites médicales	$\frac{\text{Nbre du personnel ayant passé la visite médicale} \times 100}{\text{Nbre total de l'effectif de l'EP Djen Djen}}$	Trimestrielle
	Réduire de 02 % la consommation de gasoil	Taux de réduction des consommations en gasoil	$\frac{\text{Consommation (N-1)} - \text{Consommation(N)} \times 100}{\text{Consommation (N-1)}}$	Mensuelle
Assurer la Manutention	Atteindre les cadences de chargement/déchargement selon la norme conventionnelle	Cadence de Travail Par type de produit	<p>Moyenne par EQ/Shift ou EQ/Heure du tonnage de marchandise traitée (par type de produit) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ciment en BIG-BAGS : 300 T/S - Tubes : <ul style="list-style-type: none"> • Périmètre du navire : 300 T/S • Débardage : 200 T/S - Bois : 280 T/S - Ciments en vrac : 120 T/H - Mat-Divers : 180 T/H - Fil machine : 270 T/H - Bobines en acier ≤ 10t : 600 T/H - Bobines en acier de 10 à 20t : 900T/H - Bobines en acier ≥ 20t : 1200 T/H - Rond à béton : 280 T /S - Argile en vrac : 120 T/H - Clinker (à l'export) : 150 T/H - Billette d'acier : 500 T/S - Engin : 20 U/H 	Mensuelle

ANNEXES

	Réduire de 10% le Taux de sinistres	Taux de sinistres (lies à des défaillances humaines, matérielles)	$\frac{\text{Nb de sinistres liés aux défaillances} \dots \times 100}{\text{Nb global de sinistres de l'exercice précédent}}$	
	0 cas de perte de marchandises dans le plan d'eau	Nombre de cas de perte de marchandises dans le plan d'eau	Nombre de cas de marchandises dans le plan d'eau	
	Réduire de 30% les accidents de travail	Taux de réduction du nombre d'accident	$\frac{\text{Nbre d'accident (N-1)} - \text{Nbre d'accident (N)} \times 100}{\text{Nbre d'accident (N-1)}}$	
Assurer l'Acconage	0 litige lié à l'avarie des marchandises entreposées	Nombre de litiges liés aux avaries	Nombre global des colis avariés	Mensuel le
	0 litige lié à la quantité livrée	Nombre de litiges liés à la quantité	Nb de colis manquants	
	Réduire de 02% la consommation de gasoil	Taux de réduction des consommations en gasoil	$\frac{\text{Consommation (N-1)} - \text{Consommation(N)} \times 100}{\text{Consommation (N-1)}}$	Mensuel le
	Réduire de 30% les accidents de travail	Taux de réduction du nombre d'accident	$\frac{\text{Nbre d'accident (N-1)} - \text{Nbre d'accident (N)} \times 100}{\text{Nbre d'accident (N-1)}}$	

ANNEXES

Intitule du processus	Objectifs	Indicateurs	Mode de calcul	Fréquence de calcul
Acheter Conforme	Traitement des BC dans les 08 jours	Délai de traitement des bons des commandes internes	Date de l'établissement du bon de commande - date de réception BCI (Nombre de jours)	Mensuelle
	Réalisation de 90% des articles demandés reçus au cours du mois considéré.	Taux de réalisation des demandes dans le mois	$\frac{\text{Nombre de demande satisfaites}^*}{\text{Nombre des demandes}} \times 100 \%$ * Durant le mois en cours.	Mensuelle
	Tendre vers zéro produit acheté non-conforme	Nombre de produit acheté non-conforme	Nombre d'article reçus non-conforme	Annuelle
	Réduire de 02 % la consommation de carburant (parc véhicules)	Taux de réduction des consommations en gasoil	$\frac{\text{Consommation (N-1)} - \text{Consommation(N)}}{\text{Consommation (N-1)}} \times 100\%$	Trimestrielle
Maintenir et Réparer les Equipements	Réduire le taux de panne des engins de manutention à moins 15% .	Taux de panne des engins de manutention	$\frac{\sum \text{Heures d'immobilisation pour panne}}{\sum \text{Heures d'exploitation théorique}}$	Mensuelle
	Réduire la consommation d'huile motrice de 02% par	Taux de réduction des consommations d'huile motrice	$\frac{\text{Consommation (N-1)} - \text{Consommation(N)}}{\text{Consommation (N-1)}} \times 100\%$	Mensuelle

ANNEXES

	rapport à l'année précédente			
	Réduire de 02% la consommation d'électricité de l'EP Djen Djen	Taux de réduction des consommations électrique	$\frac{\text{Consommation (N-1)} - \text{Consommation(N)}}{\text{Consommation (N-1)}} \times 100\%$	Trimestrielle
Assurer Les Travaux	Suivi des travaux planifiés (contractuels)	Taux de réalisation des travaux (contractuels)	Réalisation/Objectif x 100%	Mensuelle
	Réalisation des travaux (DTM-EPJ)	Taux de réalisation des travaux (DTM)	Réalisation/Objectif x 100%	Mensuelle
	Suivi du programme d'investissement : Acquisition d'équipement	Délai d'exécution	DT : Délai réel – Délai prévu	Trimestrielle
	Suivi du programme d'investissement : Réalisation d'ouvrage	Délai d'exécution	DT : Délai réel – Délai prévu	
	Réduire de 05 % la consommation d'eau de l'EP Djen Djen	Taux de réduction des consommations d'eau	$\frac{\text{Consommation (N-1)} - \text{Consommation(N)}}{\text{Consommation (N-1)}} \times 100\%$	Trimestrielle
Gérer Les Ressource	Réaliser le plan de formation à 100%	Taux de réalisation du plan de formation dans les délais	$\frac{\text{Nb d'actions de formations réalisés}}{\text{Nb d'actions de formation prévues}} \times 100 \%$	Trimestrielle

ANNEXES

s Humaines	100% des actions de formation évaluées efficaces	Taux d'efficacité de la formation	$\frac{\text{Nb d'actions de formations évaluées efficaces} \times 100\%}{\text{Nb d'actions de formation prévues}}$	Trimestrielle
	Réaliser 100% des formations réglementaires (SST/ENV/REG L)	Taux de réalisation des formations en SST/ENV/Régle.	$\frac{\text{Nb d'actions de formations réalisés} \times 100\%}{\text{Nb d'actions de formation prévues}}$	Trimestrielle
	Éliminer toutes les non-conformités réglementaires (les écarts)	Le taux des non-conformités éliminées	$\frac{\text{Le Nbre de non conformités éliminées} \times 100}{\text{Le Nbre total des non conformités}}$	Mensuelle
	Charges personnel /VA < 40%	Le ratio Charges personnel /VA	Charges personnel /VA	Mensuelle

ANNEXES

Intitulé du processus	Objectifs	Indicateurs	Mode de calcul	Fréquence de calcul
Gérer le Système Comptable et Financier	Respecter les échéances légales et de gestion en matière de déclarations aux Administrations et de communication d'informations aux Organes de gestion (CNAS, G50, Domaines)	Etat de suivi des déclarations aux Administrations et de communication d'informations aux Organes de gestion	-Date de déclaration effective/ Echéance de déclaration fixée -Délai de réponse aux demandes des Organes de gestion/ au planning arrêté	Mensuelle Trimestrielle Semestrielle Mensuelle
	Liquidité immédiate suffisante	Dettes à court terme < Disponibilités	Disponibilités/ Dettes à court terme	Annuelle Trimestrielle

Annexe 05 : Grille d'évaluation de la démarche RSE(SD21000)

A. Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales :

	Initiation	Réalisation/Application	Amélioration	Rép
A.1. Engagement de la direction	Pas d'engagement de la direction ou engagement limité à certains aspects du développement durable.	Engagement de la direction couvrant les trois piliers du développement durable.	Engagement marqué de la part du dirigeant sur les valeurs du développement durable allant au-delà de la seule politique valeurs, missions, comportement individuel.	
A.2. Stratégie, politique et objectifs	Pas de stratégie ou stratégie limitée à certains aspects du développement durable.	Stratégie s'appuyant sur les trois piliers du développement durable.	Stratégies de développement durable intégrant les attentes des parties prenantes	
A.3. Système de management	Système de management non formalisé ou en cours de construction.	Fonctionnement de l'entreprise au travers d'un système de management établi intégrant les dimensions sociales et environnementales.	Management stratégique à partir des principes du développement durable.	
A.4. Organisation et responsabilités	Organisation et responsabilités en matières de développement durable non définies	Définition du rôle et des responsabilités de chacun en matière de	Décentralisation des responsabilités et organisation en	

ANNEXES

		développement durable (économique, environnement, sociale).	mode transverse.	
A.5. Participation, implication et motivation du personnel	Aucune ou peu d'implication et de motivation du personnel	Le personnel est consulté. La motivation des salaires est une préoccupation des managers.	Le salarié associé à la définition de la stratégie est impliqué dans la réalisation d'initiatives et d'actions concrètes et motivantes	
A.6.Communication interne	Communication informelle et fréquence variable	Communication descendante organisée et régulière.	Communication structurée (ascendante, descendante)	
A.7.communication externe	Communication essentiellement de nature économique.	Communication traitant des trois volets développement durable.	Implication des parties prenantes dans le choix des stratégies de communication afin d'assurer une communication adaptée à la leurs besoins.	
A.8.veille réglementaire	Veille réglementaire mise en œuvre de façon partielle.	Canaux organisation de veille réglementation applicable à l'entreprise identifiée et	Anticipation sur la réglementation future (participation à des réseaux de veille, action de lobby...)	

ANNEXES

		systematiquement mise en œuvre.		
A.9. Prise en compte d'autres facteurs	Affichage du respect de grands principes universels dans la politique de l'entreprise (respect des droits de l'homme, l'enfance, l'environnement,)	Application de grands principes sous formes d'initiatives. Utilisation de produits issus du commerce équitable, ou bien labels de non travail des enfants.	Intégration et déploiement de grands principes dans les valeurs et la culture de l'entreprise.	
A.10. Identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	Connaissance superficielle des parties prenantes de l'entreprise et de leurs attentes.	Identification de l'ensemble des parties prenantes et hiérarchisation de leurs attentes, traduction en enjeux pour l'entreprise.	Veille permanente sur les parties prenantes et anticipation sur leurs attentes.	

B. Enjeux transversaux de développement durable :

	Initiation	Réalisation/Application	Amélioration	Rép
B.1. Produit/ éco conception	Pas de démarche d'éco conception.	Intégration de paramètres environnementaux dans la conception de certains produits de l'entreprise.	Démarche généralisée d'éco conception des produits.	

ANNEXES

B.2. Politique d'achat	Achat sur la base de cahiers de charges comportant uniquement des clauses techniques et économiques.	Achats de produits et/ou services socialement responsables (achats équitables, produit bio, produits éco conçus.) Cahiers des charges comportant des exigences de développement durable.	La stratégie d'achat est globale. Elle intègre notamment les circuits d'approvisionnement, les conditions de travail chez les fournisseurs. L'entreprise réalise des campagnes d'information sur le terme et incite ses salariés à l'achat de produits durables.
B.3. Gestion et prévention des risques	Information ponctuelle sur les principaux risques liés à l'activité de l'entreprise.	Mise en œuvre d'un plan de prévention des risques (sensibilisation, exercices d'évacuation,...)	Concertation avec les acteurs territoriaux de sécurité (pompiers, forces de l'ordre, collectivités territoriales,)
B.4. Stockage	Contrôle ponctuel des conditions de stockage.	Stockage géré en conformité avec la réglementation en vigueur	Optimisation et réduction du stockage.
B.5. Transports des salariés et accessibilité du site	Participation partielle aux frais de transports des salariés.	Incitation à l'utilisation de solutions alternatives à la voiture individuelle.	Facilitation et animation de solutions de transports collectifs.

C. Enjeux de performance économique :

	Initiation	Réalisation/Application	Amélioration	Rép
C.1. Relations commerciales	Niveau de dépendance fort à un faible nombre de clients et/ou de fournisseurs pratique systématique d'une politique du moins-disant auprès des fournisseurs. Manque de transparence dans la relation avec les clients.	Diversification de la clientèle comme de sources d'approvisionnements. Modalités de relation avec le client formalisées et appliquées. Diversification des sources d'approvisionnement. Ecoute du fournisseur et prise en compte de ses intérêts.	Equilibré des risques au niveau des portefeuilles clients et fournisseurs. Intégration de critères environnementaux et sociaux dans le choix des fournisseurs. Développement et encouragement des meilleures pratiques commerciales	
C.2. Production et politique de tarification	Production réalisée aux coûts les plus bas.	Amélioration de la productivité en lien avec une amélioration des conditions de travail.	Transparence dans la politique de prix au regard des améliorations apportées en matière de développement durable.	

ANNEXES

<p>C.3. Coûts- investissements</p>	<p>Endettement fort Investissements limités</p>	<p>Equilibre endettement/capacité d'autofinancement. Investissements dans l'amélioration des méthodes et conditions de travail.</p>	<p>Rentabilité démontrée des investissements développement durable. Banquier et assureur investi d'un rôle de conseil et de partenaire de l'entreprise.</p>
<p>C.4. Rentabilité et partage de la valeur ajoutée</p>	<p>Entreprise à l'équilibre financier. Valeur ajoutée réinvestie sous forme investissements matériels.</p>	<p>Entreprise gagnant de l'argent intéressement des salariés.</p>	<p>Autofinancement dégagé support de la croissance de l'entreprise. Investissements sur les aspects sociaux et environnementaux et rétribution équitable des parties prenantes.</p>
<p>C.5. Contrôle et pérennité</p>	<p>Tableau de bord intégrant les données économiques et à l'usage exclusif de l'équipe de direction.</p>	<p>Tableau de bord diffusé au management de l'entreprise et intégrant certaines données économiques,</p>	<p>Tableau de bord développement durable avec indicateurs de suivi de l'activité économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Diffusion à l'ensemble des parties prenantes.</p>

ANNEXES

		environnementales et sociales	
--	--	-------------------------------	--

D. Enjeux de responsabilité sociale:

	Initiation	Réalisation/Application	Amélioration	Rép
D.1. Travail conditions générales et ambiance	Conditions de travail limitées au respect de la législation en cours.	Implication des salariés dans l'amélioration des conditions de travail.	Optimisation des conditions de travail pour chaque salarié.	
D.2. Equité	Thème parfois évoqué dans l'entreprise.	Respect de ce principe : pas de discrimination à l'embauche, insertion de personnes handicapées... Grilles de salaires connues.	Actions en vue d'améliorer l'équité : lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme. Transparence dans les politiques de rémunération.	
D.3. Emploi compétences, formation	Limitation des actions de formation aux minimums légaux.	Plan annuel de formation (continue ou en alternance). Entretien annuel pour déterminer les besoins individuels des	Gestion des carrières. Capacité d'évolution et de promotion interne. Action en faveur de l'employabilité des salariés.	

ANNEXES

		salariés. Indicateurs RH (taux formation, niveau compétence, absentéisme,...) dans le tableau de bord de l'entreprise.	
D.4. Hygiène, santé, sécurité	Sensibilisation et information du personnel sur ce thème.	Formation aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité. Mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail.	Groupes de travail pour l'amélioration des conditions de travail (hygiène, santé, sécurité). Positionnement de l'entreprise au-delà de la législation en vigueur.
D.5. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités	Peu d'attention portée sur les problématiques locales.	Actions visant à améliorer la qualité de vie au sein de la collectivité et à participer à son développement incitation auprès des	Participation de l'entreprise à l'aménagement du territoire. Partenariat avec les acteurs territoriaux (participation aux agendas 21 locaux).

ANNEXES

		salariés à s'investir dans la vie associative du territoire (culturelle, sportive).	
--	--	---	--

E. Enjeux de responsabilité environnementale :

	Initiation	Réalisation/Application	Amélioration	Rép
E.1. L'eau : gestion des consommations	Evaluation de l'ensemble des postes de consommation d'eau	Suivi des consommations d'eau. Mise en place de limitations de consommations d'eau aux postes les plus forts consommateurs.	Recherche de moyens limitant la consommation d'eau: circuit fermé, eau renouvelable.	
E.2. L'eau : pollution	Chiffrage et analyse de la nature des rejets.	Traitement des rejets en conformité avec la réglementation. Recherche de technologies propres.	Utilisation systématique de technologies propres et de produits biodégradables évitant les pollutions de la ressource eau.	
E.3. L'énergie, consommation	Evaluation de l'ensemble des postes consommant de l'énergie.	Réduction des consommations	Utilisation des ressources énergétiques renouvelable.	

ANNEXES

		énergétiques aux postes les plus touchés.		
E.4. L'air pollution et gaz à effet de serre	Identification des postes entraînant des émissions de polluants dans l'atmosphère et identification de la réglementation s'y rapportant.	Mise en œuvre de mesures de traitement des émissions polluantes. Réduction aux postes les plus émetteurs.	Réduction des émissions polluantes sur l'ensemble des activités et services.	
E.5. Les déchets	Identification de l'ensemble des déchets par catégories et l'ensemble des filières de traitement correspondant.	Mise en place d'un suivi du traitement de déchets et intégration de ce suivi au niveau du cahier des charges des entreprises traitant les déchets.	Limitations de la production de déchets notamment les plus toxiques. Mises en place d'une revalorisation systématique de l'ensemble des déchets de l'entreprise.	
E.6. Les sols : gestion et pollution	Connaissance des lieux de risques de pollution des sols. Respect de la réglementation en termes de stockage.	Réalisation de la qualité des sols de l'entreprise et traitement selon la nature des résultats.	Intégration de la réhabilitation des sols suite à son activité dans le bilan de l'entreprise.	

ANNEXES

<p>E.7. Bruits et odeurs : pollutions internes et externe</p>	<p>Identification des points de rejets et de la législation s'y rapportant.</p>	<p>Réalisation d'enquêtes internes et externe a l'entreprise pour la mise en place de mesures de traitement</p>	<p>Investissement dans la recherche & développement de technologies et de produits limitant les émissions sonores et off actives.</p>
<p>E.8. La biodiversité</p>	<p>De la diversité locale</p>	<p>Identification des couts d'un éventuel recule de la biodiversité sur l'activité de l'entreprise.</p>	<p>Préservation de la biodiversité : aides aux associations, reboisement...</p>
<p>E.9. Transport et logistique</p>	<p>Analyse logistique des parcours et réduction des distances.</p>	<p>Analyse de l'émission du parc automobile de l'entreprise et de ses sous traitent</p>	<p>Réflexion globale sur la mobilité faite au niveau des partenaires locaux afin de réduire les transports automobiles. Optimisation de l'ensemble de la chaine logistique. Réalisation d'un plan de dépassement d'entreprise afin d'optimiser les transports liés a l'activité.</p>

ANNEXES

			100%	100%	100%	100%			
4.3	Détermination du périmètre d'application du système de management (Q.S&ST. E)	Le domaine d'application du SMQSE est-il déterminé ?						Domaine d'application du SMQ	Le domaine d'application du SMQ, SME et SMSST sont déterminés, ils ont tenu à jour sous la forme d'une information documentée
		<u>Le domaine d'application prend-t-il en compte :</u>							
		Les exigences interne et externe ?							
		Les exigences des parties intéressées ?							
		Les produits et services de l'organisme ?							
		Les unités et fonctions limites de votre organisme ?							
		Les activités professionnelles ?							
		Le domaine d'application est-il tenu à jour Sous forme d'une information documentée et mise à disposition des PI ?							
			100%	100%	100%	100%			

ANNEXES

<p>4.4</p> <p>Système de management de la (qualité et ses processus- S&ST- Environnement)</p>	Les processus ont-ils été identifiés ?											<p>Fiches processus</p> <p>Cartographie des processus</p> <p>Les processus nécessaires à la mise en œuvre et à l'amélioration du SMQ, SME et SMSST sont déterminés, formalisés, mise en œuvre, suivis et améliorés en continu. Les objectifs sont définis et assignés aux</p>
	Les éléments d'entrée et de sortie attendus pour ces processus ont-elles été identifiés ?											
	Les séquences et les interactions de ces processus ont-elles été identifiées ?											
	Les critères et les méthodes pour assurer l'efficacité de ces processus ont-ils été déterminés ?											
	Les ressources nécessaires à ces processus sont-elles identifiées et à disposition ?											
	Les responsabilités ont-elles été définies ?											
	Les risques de ces processus ont-elles été identifiées ?											

ANNEXES

	Les risques et opportunités liés à ces processus ont été prise en compte, des actions appropriées sont planifiées ?									
	Ces processus sont évalués, mesurés et analysés ?									
	Les informations relatives à ces processus sont documentées ?									
		100%		100%		100%		100%		
Chapitre 4. Contexte de l'organisme		100%		100%		100%		100%		

Remarque : Preuves= Informations documenté

Annexe 07 : Les résultats de la Grille d'évaluation de la démarche RSE(SD21000)

A C	Principe/maturité	CAS DJEN DJEN		
	Cible	RMI ¹	AD ²	AQ ³
A1. Gouvernance et pratique managériales	1. Engagement de la direction	1	1	2
	2. Stratégie, politique et objectifs	1	1	3
	3. Système de management	2	2	2
	4. organisation et responsabilité	2	1	2
	5. Participation, implication et motivation du personnel	2	1	2
	6. Communication interne	3	2	2
	7. Communication externe	1	1	2
	8. veille réglementaire	2	2	1
	9. Prise en compte d'autres facteurs	1	1	1
	10. identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	2	2	2
	Indice moyen de l'axe (note/3)	1,6		

¹ Responsable du Management Intégré.

² Attaché de Direction.

³ Auditrice Qualité.

TABLE DE MATIERE

	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	53,33%		
A2. Développement durable	1. Produit Écoconception	2	2	2
	2. Politique d'achat	2	2	2
	3. gestion et prévention des risques	3	2	3
	4. stockage	2	3	2
	5. transports des salariés et accessibilité du site	3	3	3
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,4		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	80%		
A3. Performance économique	1. Relation commerciales	3	2	2
	2. Production et politiques de tarification	2	2	3
	3. Coûts investissement	2	2	2
	4. Responsabilité et partage de la valeur ajouté	3	2	1
	5. Contrôle et pérennité	2	2	3
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,2		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	73,33%		

TABLE DE MATIERE

A4. Responsabilité sociale	1. travail, conditions générales et ambiance	2	2	1
	2. Equité	2	2	1
	3. Emploi, compétences et formation	2	2	2
	4. Hygiène, santé et sécurité	2	2	2
	5. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités	2	1	1
	Indice moyen de l'axe (note/3)	1,7		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	56,66%		
A5. Responsabilité environnementale	1. L'eau, gestion des consommations	2	2	2
	2. L'eau : pollution	1	1	1
	3. L'énergie, consommation	1	1	2
	4. L'aire pollution et gaz à effet de serre	1	1	1
	5. Les déchets	2	1	2
	6. Les sols, gestion et pollution	1	1	1
	7. Bruits et odeurs, pollution interne et externe	1	1	1
	8. La biodiversité	1	1	1
	9. transport et logistique	1	1	1

TABLE DE MATIERE

	Indice moyen de l'axe (note/3)	1,22
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	40,66%
Indice moyen pour les 5 axes		1,82
Taux d'intégration moyen sur les 5 axes		60,66%

TABLE DE MATIERE

Annexe 08 : Rapport Développement Durable de l'Entreprise Portuaire de Djen Djen

I. Stratégie RSE de l'Entreprise Portuaire de Djen Djen

Dans un souci de responsabilité sociale des entreprises (RSE), l'Entreprise Portuaire de Djen Djen a élaboré une stratégie à court, moyen et long terme, alignée sur les objectifs de développement durable (ODD) et les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Cette stratégie vise à répondre aux attentes des parties prenantes tout en intégrant les meilleures pratiques en matière de durabilité.

En identifiant les ODD et les critères ESG pertinents pour nos activités, nous avons défini des objectifs précis et des indicateurs de performance pour mesurer notre progression. Nous mettons en œuvre des actions concrètes afin d'atteindre ces objectifs et d'améliorer régulièrement nos performances, en tenant compte des évolutions du contexte.

Notre engagement envers la protection de l'environnement et le bien-être de nos parties prenantes est au cœur de notre démarche RSE. Nous travaillons en collaboration avec l'ensemble de nos parties prenantes pour créer de la valeur durable et contribuer au développement socio-économique de notre région.

II. Présentation générale de l'entreprise Portuaire Djen Djen

Le Port de Djen Djen, avec ses 210 hectares, occupe une position géographique stratégique, à moins de 50 miles de la route maritime reliant le canal de Suez au détroit de Gibraltar. Cette situation en fait un hub important pour les trafics transcontinentaux. Proche du chef-lieu de la Wilaya de Jijel, de la zone industrielle de BELLARA et de l'aéroport de Jijel – Ferhat Abbas, il est également le port le plus proche de Hassi Messaoud et des zones pétrolifères. Avec un tirant d'eau jusqu'à -18,20m, il figure parmi les plus grands ports de la Méditerranée. Son Terminal à Conteneurs en phase de parachèvement, d'une capacité de 2 millions EVP/an, sera crucial pour le transbordement en Algérie et jouera un rôle majeur en Méditerranée. L'achèvement prochain de la pénétrante autoroutière reliant le port à la capitale des hauts plateaux sur 110 km promet un flux de marchandises plus rapide, consolidant ainsi sa position de leader national.

TABLE DE MATIERE

1. L'historique

Date	Événement
1962	Après l'indépendance de l'Algérie, la gestion des ports est transférée à l'Office national des Ports (ONP), la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA), et une partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).
1984	Le port de Jijel est intégré à l'Entreprise Portuaire de Béjaia dans un cadre centralisé.
21 juillet 1984	Création de l'Entreprise Portuaire de Jijel par décret N°84-173.
11 octobre 1989	Transformation de l'Entreprise Portuaire de Jijel en Entreprise Publique Economique (EPE-SPA) dans le cadre des réformes économiques.
Années 70	Décision de construire le port de Djen Djen pour développer l'économie régionale et accroître les capacités portuaires.
1984-1992	Construction du port de Djen Djen.
10 août 1994	L'Entreprise Portuaire de Jijel devient l'Entreprise Portuaire de Djen Djen suite à la construction du port.
21 avril 2016	Transformation de la SGP SOGEPORIS en Groupe Services Portuaires "SERPORT Spa", le seul détenteur des actions de l'EP DJEN-DJEN.

2. Missions de l'entreprise

L'entreprise Portuaire Djen Djen a pour principales missions, la gestion, l'exploitation et le développement des infrastructures et superstructures portuaires du port de Djen Djen, ainsi que l'entretien et la maintenance du domaine portuaire.

III. Rapport RSE 2023

L'Entreprise Portuaire de Djen Djen s'engage dans des projets inclusifs ayant un impact positif sur le territoire. Ces projets s'articulent autour de huit axes majeurs, en ligne avec les ODD des Nations Unies. Grâce à nos actions, nous renforçons notre position en tant que hub logistique et plateforme industrielle internationale, tout en contribuant au rayonnement de notre région.

TABLE DE MATIERE

a. Les Axes Majeurs de la Stratégie RSE

1. Optimiser l'utilisation de l'énergie et protéger l'environnement pour un avenir durable (ODD 7, 12, 13)
2. Assurer la santé et le bien-être des employés et des travailleurs portuaires (ODD 3)
3. Améliorer l'éducation et la formation professionnelle pour une main-d'œuvre qualifiée (ODD 4)
4. Développer des communautés durables et résilientes grâce à des partenariats solides (ODD 11)
5. Stimuler la croissance économique locale et améliorer la performance portuaire (ODD 8)
6. Innover et améliorer les infrastructures portuaires pour une logistique moderne (ODD 9)
7. Promouvoir des institutions efficaces, transparentes et responsables (ODD 16)

b. Les Enjeux Principaux

Notre plan stratégique se focalise sur six principaux enjeux pour nos parties prenantes :

- **Bien-être des collaborateurs** : Renforcement des compétences et de la sécurité au travail.
- **Satisfaction des clients et fournisseurs** : Création d'un environnement favorable à leurs activités.
- **Partenariats responsables** : Respect de la réglementation environnementale.
- **Protection de l'Environnement** : Réduction de notre empreinte environnementale et respect des normes.
- **Transparence financière** : Facilitation de l'accès à l'information financière.
- **Implication dans les communautés locales** : Proposition de projets innovants en matière de développement durable et création d'emplois locaux.

IV. NOS RÉALISATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ EN 2023

A. Environnement

- **Optimiser l'utilisation de l'énergie et protéger l'environnement pour un avenir durable (ODD 7, 12, 13)**
- **Installation d'un poste de transformation électrique moderne**
Amélioration de l'efficacité énergétique des opérations portuaires grâce à un nouveau poste de transformation électrique de 220/60/30 kV.

TABLE DE MATIERE

Indicateur : Réduction de 5% de la consommation électrique.

- **Renouvellement de la Certification ISO 14001 pour la gestion environnementale**

Adoption de pratiques de consommation et de production responsables pour minimiser l'impact environnemental.

Indicateur : Maintien du taux de conformité environnementale à 100%.

- **Mise en service d'un shiploader performant**

Réduction de l'empreinte carbone du port par l'amélioration de l'efficacité des opérations de chargement avec un nouveau shiploader d'une capacité de 18 000 tonnes/jour.

Indicateur : Réduction de 10% des émissions de CO2 par tonne de cargaison manipulée.

B. Société

• **Assurer la santé et le bien-être des employés et des travailleurs portuaires (ODD 3)**

- **Renouvellement de la Certification ISO 45001 pour la santé et la sécurité au travail**

Engagement envers un environnement de travail sûr et sain pour tous les employés du port de Djen Djen.

Indicateur : Réduction de 30% des accidents de travail.

• **Améliorer l'éducation et la formation professionnelle pour une main-d'œuvre qualifiée (ODD 4)**

- **Programmes de formation et d'insertion des apprentis**

Mise en place de formations pratiques pour les apprentis, avec un suivi et une évaluation par le Ministre de la Formation et de l'Enseignement Professionnels.

Indicateur : Taux de réalisation du plan de formation à 100%.

• **Développer des communautés durables et résilientes grâce à des partenariats solides (ODD 11)**

- **Participation au Salon National Inversé de la Sous-Traitance (SANIST 2023)**

Renforcement des relations de sous-traitance avec les PME locales pour favoriser le développement industriel et économique des communautés locales.

TABLE DE MATIERE

Indicateur : Augmentation de 5% du nombre de partenariats locaux.

C. Économie

- **Stimuler la croissance économique locale et améliorer la performance portuaire (ODD 8)**

- **Accueil de COSCO-Shipping et développement de nouvelles activités de transbordement**

Renforcement des liaisons directes entre la Chine et le port de Djen Djen pour stimuler l'activité économique et les opérations portuaires.

Indicateur : Augmentation de 10% du chiffre d'affaires des opérations de transbordement.

- **Relance du trafic véhicule**

Augmentation de l'activité du terminal roulier grâce au retour d'activité des concessionnaires et à l'attribution des agréments par les pouvoirs publics.

Indicateur : Augmentation de 15% du nombre de véhicules traités.

- **Innover et améliorer les infrastructures portuaires pour une logistique moderne (ODD 9)**

- **Développement de nouvelles infrastructures électriques**

Mise en service de nouvelles infrastructures, telles que le poste de transformation et le shiploader, pour améliorer l'efficacité opérationnelle et soutenir le développement technologique du port.

Indicateur : Taux de disponibilité des infrastructures électriques à 95%.

- **Promouvoir des institutions efficaces, transparentes et responsables (ODD 16)**

- **Maintien de la certification ISO pour une gestion intégrée et responsable**

Adhésion à des normes internationales telles que ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement, et ISO 45001 pour la santé et la sécurité, assurant des pratiques de gouvernance exemplaires.

Indicateur : Maintien des certifications ISO à 100%.

V. Indicateurs de Performance (KPI)

TABLE DE MATIERE

1. Environnement

- Taux de réduction de l'empreinte carbone du port.
- Taux de consommation d'énergie par tonnage de marchandise traitée.
- Nombre d'incidents environnementaux.
- Nombre de certifications environnementales maintenues.

2. Société

- Taux de réduction des accidents de travail.
- Taux de participation aux programmes de formation.
- Nombre de partenariats avec des acteurs locaux.
- Taux de satisfaction des employés.

3. Économie

- Taux de croissance du chiffre d'affaires :
Année 2021 (Valeur initiale) : 4256707957,54 KDA
Année 2023 (Valeur finale) : 6406725075,56 KDA
 $[(6406725075,56 - 4256707957,54) / 4256707957,54] * 100 \approx 50,5\%$
- **Pour les investissements**
Année 2022 (Valeur initiale) : 4774768 KDA
Année 2024 (Valeur finale) : 5579219 KDA
Taux de croissance des investissements : $[(5579219 - 4774768) / 4774768] * 100 \approx 16,8\%$
- Taux d'augmentation du nombre de clients.
- Taux de développement des infrastructures portuaires.
- Taux de satisfaction des clients et des fournisseurs.

VI. Perspectives et Engagements Futurs

- Continuer à réduire l'empreinte environnementale en investissant dans des technologies durables.
- Renforcer les programmes de santé et de sécurité au travail pour maintenir un environnement de travail sûr.
- Poursuivre les partenariats avec les acteurs locaux pour favoriser le développement économique régional.

TABLE DE MATIERE

- Améliorer continuellement les infrastructures portuaires pour répondre aux besoins de la logistique moderne.

VII. Initiatives environnementales et énergétiques

Dans le cadre de notre engagement en faveur du développement durable et de la réduction de notre empreinte environnementale, l'Entreprise Portuaire de Djen Djen envisage la mise en place d'une station écoénergétique. Cette station sera dédiée à la production d'énergie propre, notamment par le biais de sources renouvelables telles que l'énergie solaire (Station de panneaux solaires). Cette initiative vise à réduire notre dépendance aux combustibles fossiles et à atténuer les émissions de gaz à effet de serre, contribuant ainsi à la lutte contre le changement climatique.

Une des principales mesures envisagées dans ce projet est la réduction des émissions de NOx (oxydes d'azote), des polluants atmosphériques nocifs émis par les activités portuaires. En remplaçant progressivement les moteurs fonctionnant au diesel par des moteurs électriques alimentés par l'énergie propre produite par la station, nous visons à améliorer la qualité de l'air dans la région portuaire et à préserver la santé des travailleurs et des populations environnantes.

De plus, cette transition vers l'utilisation de l'électricité comme source d'énergie principale pour nos opérations portuaires contribuera à réduire considérablement notre consommation de carburant. Les grues portuaires, par exemple, seront progressivement converties pour fonctionner à l'électricité, réduisant ainsi les émissions de CO2 et autres polluants atmosphériques associés à la combustion des carburants fossiles.

En intégrant ces pratiques durables et cette technologie écoénergétique dans nos opérations, nous démontrons notre engagement envers la protection de l'environnement et la promotion d'un développement économique respectueux du climat et des ressources naturelles.

TABLE DE MATIERE

VIII. Tableau de Bord QHSE de l'entreprise portuaire de Djen Djen

Tableau 10 : Tableau de Bord QHSE

Intitule du processus	Objectifs	Indicateurs	Mode de calcul	Fréquence de calcul
Réduction de la consommation de carburant	Réduire la consommation de carburant	Taux de réduction de la consommation	$\frac{\text{Consommation initiale de carburant} - \text{Consommation finale de carburant}}{\text{Consommation initiale de carburant}} \times 100$	Semestriel
Réduction des émissions de NOx	Réduire les émissions de NOx	Taux de réduction des émissions de Nox	$\frac{\text{Emissions initiales de Nox} - \text{Emissions initiales de Nox}}{\text{Emissions initiales de Nox}} \times 100 \%$	Annuel
Production d'énergie propre	Augmenter la part d'énergie renouvelable	Taux de production d'énergie propre	$\frac{\text{Quantité totale d'Énergie consommée}}{\text{Quantité d'Énergie propre produite}} \times 100$	Trimestriel
Retour sur investissement (ROI)	Améliorer la rentabilité des projets durables	Taux de retour sur investissement (ROI)	$\frac{\text{Gain net des projets durables}}{\text{Cout des projets durables}} \times 100\%$	Semestriel

TABLE DE MATIERE

TABLE DE MATIERE

Remerciements

Dédicace

Sommaire.....	I
Liste des abréviations	II
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Résumé.....	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE 01 :LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RSE	1
Section 1 : Le concept du développement durable	3
1 Origines et historique du développement durable	3
1.1 Émergence Sociétale et Scientifique (Années 1960-1970)	3
1.2 Redéfinition Internationale (Années 1980)	3
1.3 Mise en Œuvre Globale (Années 1990)	4
2 Définition de développement durable	4
2.1 Les piliers du DD.....	5
2.2 Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)	6
3 Les Principes de la Déclaration de Rio sur le Développement Durable	7
4 Les acteurs du DD.....	8
5 Le management durable	9
5.1 Définition.....	9
5.2 Les intérêts de management durable	10
Section 2 : La responsabilité sociale des entreprise (RSE).....	11
1 Les Origines de la RSE	11
1.1 Le pacte mondial (global compact)	11
1.2 Les dix principes du pacte mondial	12
1.2.1 Les Droits de l'homme	12
1.2.2 Les Normes du travail	12
1.2.3 L'Environnement	12
1.2.4 La lutte contre la corruption	12
2 La Définition de l'RSE	12

TABLE DE MATIERE

2.1	Définition académique.....	13
2.2	La RSE : un concept aux multiples dimensions	14
2.3	La pyramide de Carroll : une représentation de la RSE	15
2.3.1	Responsabilités Économiques	17
2.3.2	Responsabilités Juridiques	17
2.3.3	Responsabilités Éthiques.....	18
2.3.4	Responsabilités Philanthropiques.....	18
3	LA COURBE DE MATURITÉ RSE DES ENTREPRISES	18
4	La norme ISO 26000.....	20
4.1	L'objectif de l'ISO 26000 et ses avantages	21
4.1.1	L'objectif.....	21
4.2	Les principes de la responsabilité sociétale de la norme ISO 26000.....	21
4.3	Présentation des questions centrales de responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000.....	22
4.4	Les bénéfices attendus de la norme ISO 26000.....	24
4.5	La démarche de la mise en œuvre de la RSE	24
	Section 3 : La Performance Globale des Entreprises.....	26
1	Définition de la performance	26
2	La définition de la performance globale	26
3	La Triple Bottom Line (La Triple Top Line).....	27
4	Objectif de la PGE	28
5	Le modèle de la performance globale.....	28
6	Les outils de mesure la performance globale.....	29
	CHAPITRE 02 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE « SMI »	33
	Section 01 : Cadre théorique à la normalisation	35
1	Les concepts de base.....	35
1.1	La norme.....	35
1.2	La normalisation	36
1.2.1	Les objectifs de la normalisation.....	36
1.2.2	Les avantages de normalisation.....	36
1.2.3	Les enjeux de la normalisation.....	37
1.2.4	Les organismes de normalisation	37
1.2.4.1	En Algérie.....	37
1.2.4.2	En France.....	38
1.2.4.3	Organismes internationaux	38

TABLE DE MATIERE

1.2.4.4	La certification.....	38
1.2.5	Les différentes certifications	39
1.3	L'Accréditation.....	40
2	L'Organisation internationale de normalisation (ISO)	41
2.1	Présentation de l'ISO.....	41
2.2	Le processus d'élaboration des normes	41
2.3	La famille des normes ISO 9000	41
Section 02 : Le système de management intégré		44
1	Les systèmes de management	44
1.1	Le système de management de la qualité SMQ.....	45
1.1.1	Objectifs de la mise en place d'un SMQ.....	45
1.1.2	Principes de management de la qualité	45
1.1.3	Le PDCA	46
1.2	Le système de management de l'environnement SME	48
1.2.1	Les avantages de l'intégration d'une politique environnementale en entreprise.....	48
1.2.2	Le système de management de la santé et de la sécurité au travail SMSST.....	48
1.2.3	Objectif.....	49
1.2.4	Contexte	49
1.2.5	Les exigences de l'ISO 45001	49
2	Le système de management QSE.....	50
2.1	Définition du SMI.....	50
2.2	Les parties intéressées au QSE	52
2.3	Les avantages et les Enjeux de la mise en place d'un Système de Management Intégrée	53
2.3.1	Les avantages d'un Système de Management Intégré	54
2.3.2	Les Enjeux d'un Système de Management Intégré	55
3	La méthodologie des Sept Étapes (La méthodologie d'intégration).....	55
4	La structure HLS et la compatibilité des normes QSE	58
Section 3 : Interactions RSE, SMI et DD		59
1	Le guide SD 21000	59
2	Les interactions entre le DD, la RSE (ISO 26000) et le SMI	61
2.1	La relation entre la RSE et le développement durable (DD).....	61
2.2	La relation entre la RSE et SMI.....	62

TABLE DE MATIERE

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE L'INTEGRATION DU SMI ET SON IMPACT SUR LA RSE DANS L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN..... 65

Section 01 : Présentation de l'entreprise.....	67
1 Présentation générale de l'entreprise Portuaire Djen Djen.....	67
2 L'historique.....	67
3 Missions de l'entreprise	68
4 Activités	68
4.1 Activités Commerciales.....	68
4.2 Activités de service public.....	69
5 Caractéristiques techniques du port	69
5.1 Infrastructures	69
5.2 Superstructures du port.....	70
6 Ressources humaines	71
7 Ressources matérielles	71
8 Ressources financières	72
Section 02 : présentation et analyse du système de management intégré (SMI) de l'entreprise portuaire de Djen Djen	73
1 Domaine d'application du SMI (QHSE) de l'EP Djen Djen	73
2 Exigences du Système de Management QSE	73
3 Exclusion	74
4 Engagement de la Direction.....	74
4.1 Qualité	74
4.2 Sécurité	75
4.3 Environnement	75
5 Description du Système de Management Intégré (QHSE)	75
5.1 Identification des Processus	75
5.2 Pilotage des Processus	78
6 Cartographie des Processus	78
7 Système Documentaire	79
7.1 Elaboration et gestion des documents	79
7.2 Saisie et sauvegarde des données	80
7.3 Les autres documents.....	81
8 Organisation QHSE de l'EP Djen Djen	81
Section 03 : Évaluation et Analyse des Résultats	82
1 Méthodes d'Analyse.....	82

TABLE DE MATIERE

2	Les outils de collecte des données	82
2.1	La documentation interne	82
3	L'Auto-évaluation.....	83
3.1	Généralités	83
3.2	Étude de Maturité du Système de Management Intégré (SMI).....	84
3.2.1	Présentation des résultats de l'auto-évaluation SMI	86
3.3	La Démarche RSE	89
3.4	Synthèse de l'étude.....	97
	CONCLUSION GENERALE.....	106
	BIBLIOGRAPHIE	
	ANNEXES	
	TABLE DE MATIERE	