

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**L'impact du système de management intégré-qualité, sécurité et
environnement- sur la compétitivité de l'entreprise.**

Cas : SPA Condor Electronics.

Elaboré par :

KHOUDOUR Khaoula

Encadreur :

Professeur. KECHAD Rabah

Lieu de stage : SPA Condor Electronics

Période du stage : de 20/04/2015 au 20/05/2015.

2014/2015

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

L'impact du système de management intégré-qualité, sécurité et
environnement- sur la compétitivité de l'entreprise.

Cas : SPA Condor Electronics.

Elaboré par :

KHOUDOUR Khaoula

Encadreur :

Professeur, KECHAD Rabah

Lieu de stage : SPA Condor Electronics

Période du stage : de 20/04/2015 au 20/05/2015.

2014/2015

Remerciements :

Je profite de l'occasion pour remercier, mon encadreur de mémoire, monsieur KECHAD Rabeh, pour ses judicieux conseils, son suivi et le temps qu'il m'a consacré pour réaliser ce travail.

Je tiens également à remercier tous les cadres de la SPA Condor Electronics, qui ont participé à l'élaboration de ce document, pour le temps qu'ils m'ont accordé, pour leurs conseils, pour m'avoir permis d'apprendre autant sur le domaine du management intégré.

Je tiens enfin à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu afin d'accomplir ce travail. Je vise mes parents, ma famille et ma tante Zoubida pour sa relecture, et les critiques qu'elle a pu émettre.

Sommaire :

Remerciements

Sommaire

Résumé

Introduction générale

| | |
|---|-----------|
| Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise place..... | 01 |
| 1.1.Définitions et concepts du système de management intégré..... | 02 |
| 1.2.Enjeux, avantages et barrières du SMI..... | 05 |
| 1.3.Processus d'intégration du SMI ses principes et ses outils..... | 12 |
| Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise et le SMI | 22 |
| 2.1. Définition de la compétitivité et mesure | 23 |
| 2.2. Indicateurs de la compétitivité et l'avantage concurrentiel | 26 |
| 2.3 Le SMI et la compétitivité de l'entreprise..... | 35 |
| Chapitre 03 : Etude de cas et analyse des résultats..... | 39 |
| 3.1 Présentation de la SPA Condor Electronics..... | 40 |
| 3.2. Présentation de la démarche adoptée..... | 63 |
| 3.3. Présentation des résultats et analyse de la compétitivité de l'entreprise..... | 66 |
| Conclusion générale..... | 75 |

Résumé :

Le système de management intégré- qualité, sécurité et environnement- se développe de plus en plus dans les organisations. Il est devenu un axe stratégique pour ces dernières qui sont à la recherche de la rentabilité, de la bonne image et de la différenciation. L'émergence de ce type de management est lié à la complexification des processus nécessaires au bon fonctionnement des organisations, à la pression de la concurrence et aux exigences des clients et règlementaires. Le système de management intégré permet aux organisations qui le mettent en place d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents, et par conséquent de gagner en compétitivité.

Mots clés : le système de management intégré-qualité, sécurité et environnement-, l'avantage concurrentiel, la compétitivité.

Summary :

The Integrated Management System - Quality, Safety and Environment- is developing more and more in organizations. It became a strategic axis for the organisations which are looking for profitability, good image and differentiation. The emergence of this type of management is related to the complexity of the processes necessary for the proper functioning of organizations, pressure of competition and customer requirements and regulations. The integrated management system allows to organizations to gain a competitive advantage over its competitors, and therefore to gain on competitiveness.

Keys words : Integrated management system, competitive advantage, competitiveness.

Liste des abréviations :

SMI : système de management intégré.

QSE : qualité, sécurité et environnement.

SQM : système de management QSE.

SMSST : système de management de la santé et sécurité au travail.

SME : système de management environnemental.

TQM : Total quality management.

MSP : maîtrise statistique des procédés.

CDD : contrat à durée déterminée.

EAMS : environnement management and audit system.

DD : développement durable.

SPA : Société par action.

ISO : International standardisation organisation.

ML : machine-à-laver.

CSP : catégorie socio-professionnelle.

SAV : service après-vente.

VA : valeur ajoutée.

CA : chiffre d'affaire.

Liste des tableaux :

| | |
|--|----|
| Tableau n°1 : barrières du SMI..... | 07 |
| Tableau n°2 : méthodes et outils du SMI..... | 17 |
| Tableau n°3 : présentation générale de l'entreprise..... | 44 |
| Tableau n°4 : répartition des effectifs par CSP en 30/11/2014..... | 46 |
| Tableau n°5 : unités de production et activités de la SPA Condor..... | 51 |
| Tableau n°6 : gamme de production de la SPA Condor Electronics..... | 53 |
| Tableau n°7 : missions des structures de la SPA Condor Electronics en matière QSE..... | 59 |

Listes des annexes :

Annexe 01 : le questionnaire.

Annexe 02 : le guide d'entretien.

Liste des figures :

| | |
|--|----|
| Figure n°1 : la roue de Deming (PDCA)..... | 17 |
| Figure n°2 : le carré de la compétitivité..... | 26 |
| Figure n°3 : filiales du groupe BENHAMADI..... | 40 |
| Figure n°4 : chiffre d'affaires de la SPA Condor Electronics 2010-2014..... | 46 |
| Figure n°5 : organigramme de la SPA Condor Electronics..... | 51 |
| Figure n°6 : organigramme de la direction TQM-DD..... | 57 |
| Figure n°7 : documentation du SMI de la SPA Condor Electronics..... | 61 |
| Figure n°8 : relation entre SMI et productivité de l'entreprise..... | 65 |
| Figure 09 : relation entre le SMI et la part de marché..... | 66 |
| Figure N° 10: relation entre le SMI et la valeur ajoutée..... | 66 |
| Figure N°11 : relation entre SMI et qualité des produits..... | 67 |
| Figure 12 : relation entre SMI et avantage concurrentiel. | 68 |
| Figure n° 13: relation entre SMI et satisfaction client..... | 69 |
| Figure n°14 : relation entre SMI et l'image de marque de l'entreprise..... | 70 |
| Figure 15 : relation entre SMI et sécurité au travail | 71 |
| Figure N°16 : relation entre SMI et santé au travail..... | 72 |
| Figure n° 17 : relation entre SMI et qualité du travail..... | 73 |
| Figure n°18 : relation entre l'implication du personnel et la réussite du SMI..... | 74 |

Introduction générale

Introduction générale :

La mondialisation des échanges, l'accélération des innovations, la diversification des marchés et l'évolution des valeurs écologiques sont considérés autant comme des menaces que des opportunités pour les entreprises.

Ainsi, les entreprises modernes évoluent dans un environnement de rude concurrence, complexe et turbulent.

Par ailleurs, la notion du client a évolué, elle comprend non seulement ceux qui achètent ou utilisent le produit mais aussi le personnel au poste de travail et les parties intéressées par l'environnement.

Pour confronter ces changements et pour répondre au mieux aux exigences des nouveaux clients, le système de management intégré (QSE) se révèle comme un moyen avantageux, car il donne aux organisations l'occasion de trouver une adéquation entre leurs objectifs et ceux des parties intéressées. C'est un axe stratégique qui permet aux organisations d'obtenir un avantage concurrentiel face à leurs concurrents.

De plus les clients sont devenus de plus en plus attentifs à ce type de démarche et, ils se tournent de plus en plus vers des entreprises dites citoyennes.

C'est dans ce contexte-là, que nous nous fixons à travers ce mémoire, l'objectif d'étudier l'impact de la mise en place du système de management intégré (QSE), dans une entreprise algérienne sur la compétitivité de celle-ci.

Fort de ce constat, suscite notre problématique suivante : **la mise en place du système de management intégré au sein de la SPA Condor Electronics permet-elle d'améliorer sa compétitivité ?**

Notre travail de recherche propose d'étudier les questions secondaires suivantes :

- Comment les dirigeants et les managers de la SPA Condor Electronics perçoivent-ils le SMI ?
- Quel est l'impact de la mise en place du système de management intégré sur la compétitivité de cette entreprise ?

Introduction générale

- Pourquoi les entreprises sont-elles de plus en plus amenées à opter le SMI malgré les coûts importants qu'implique cette démarche ?

Hypothèses de recherche :

Pour répondre à ces questions, nous avons émis au préalable trois hypothèses à vérifier à travers l'étude qui sont :

1. La mise en place d'un système de management intégré permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ;
2. Le degré d'implication des dirigeants et de tout le personnel de l'entreprise conditionne la réussite ou l'échec de la mise en place de ce système de management ;
3. Plus l'entreprise opte pour le SMI elle aura un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents ;

Méthodologie de recherche :

Nous avons suivi une démarche descriptive et analytique. Descriptive, dans la mesure d'exposer et de clarifier tous les concepts et notions de base relatifs au SMI, et analytique, dans la mesure de relier la mise en place du SMI et la compétitivité de l'entreprise.

Et afin de mieux répondre à ces questions et confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous adoptons la méthodologie suivante :

Tout d'abord, nous adoptons une approche théorique pour traiter, dans le premier chapitre les définitions et les concepts liés au système de management intégré, ses enjeux, ses avantages, ses barrières et le processus d'intégration. Dans le deuxième chapitre, nous verrons en quoi consiste la compétitivité de l'entreprise, les indicateurs de sa mesure, l'avantage concurrentiel et la relation entre le SMI et la compétitivité de l'entreprise.

La revue de littérature est de nature à nous permettre de saisir les concepts opératoires et les outils du management intégré afin d'appréhender la réalité du management intégré et son impact sur la compétitivité au sein de la SPA Condor Electronics.

Cela nous permettra de clarifier la démarche empirique à adopter dans le troisième chapitre, à travers l'étude de cas de la SPA Condor Electronics.

Introduction générale

Pour les besoins de l'enquête, nous avons utilisé un guide d'entretien destiné aux dirigeants de la SPA Condor Electronics, et un questionnaire destiné aux cadres, nous avons utilisé aussi les informations que nous avons obtenues par l'observation (durant le stage) et l'analyse de quelques documents internes de l'entreprise.

Alors, l'objectif de la présente étude est donc d'analyser l'impact de la mise en place du système de management intégré selon les normes internationales (ISO 9001. ISO 14001 et OHSAS 18001) sur la compétitivité de la SPA Condor Electronics.

Enfin, il s'agira de formuler des recommandations pour contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes qui mettent en place un système de management intégré.

Chapitre01 : le système de management intégré et sa mise en place.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

Introduction du chapitre:

Le système de management intégré est considéré comme l'axe stratégique des organisations qui leur permet de réduire leurs coûts, d'obtenir un avantage par rapport à ses concurrents et satisfaire les attentes des clients qui sont devenus de plus en plus soucieux de ce type de management.

Nous allons voir dans ce premier chapitre en quoi consiste un système de management intégré. Nous verrons dans un premier temps ce qu'est le concept du management intégré. Ensuite nous verrons quels sont ses avantages, ses barrières et ses enjeux. Et enfin nous verrons quels sont les processus d'intégration, ses principes et les outils utilisés.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

1. Définitions et concept du management intégré :

La définition du système du management intégré nécessite la définition de quelques concepts :

- **Système** : un ensemble d'éléments corrélés en interaction entre eux
- **Management** : ensemble des techniques et activités corrélées pour orienter et diriger un organisme.¹
- **Système de management** : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. Un organisme peut inclure différents système de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental.²
- **Intégration** : Opération qui consiste à établir et à renforcer les liens qui peuvent exister entre les différentes parties d'un système afin d'en déduire un et un seul système qui agrège les systèmes précédents et préserve dans son comportement la cohérence intra et inter systèmes.
- la qualité est défini par la norme ISO 9000 comme « aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».
- La norme ISO 14001 définit l'environnement comme un milieu dans lequel un organisme fonctionne incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations.
- La sécurité est « l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable » Norme ISO 8402 (1994), §2.8.
- **Un système du management intégré** : Plusieurs définitions du SMI existent dans la littérature.

Selon **Florence GILLET-GOINARD** un SMI est un : « Système permettant d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé/sécurité au travail. Ce système peut inclure 3 sous-parties distinctes : Q+S+E.³ »

Un SMI est un système de gestion, qui combine tous les composants d'une entreprise dans un système cohérent de manière à permettre la réalisation de son but et la mission.¹

¹ PETRA, (Eckel) et CHRISTIAN, (Harmand) : *guide du management intégré- une approche processus*, AFNOR, 2007, p.05.

²Ibid., p.05.

³BERNARD (F), JEAN-MARC (G) et FABRICE (B) : *Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré*, AFNOR, 2007, p.08.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

Un système de management intégré est un système de management qui permet de gérer de façon globale les parties communes aux référentiels Qualité, Sécurité, Environnement en fonction des caractéristiques de l'entreprise (secteur d'activité, politique, moyens humains et financiers).

Donc un système de management intégré est un système qui prend en considération trois domaines de management différents (Qualité, environnement, et sécurité et santé au travail). Il cherche non seulement à satisfaire leurs clients en leur offrant des produits ou des services conformes à leurs attentes et en maîtrisant des processus, mais aussi à protéger l'environnement, et à assurer la sécurité et la santé des personnes au sein des organisations.

L'apparition du système de management intégré dépend de plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'évolution technique qui permet l'arrivée des produits et des processus de plus en plus complexe, est un facteur majeur. Ce progrès technique a un impact sur les consommateurs au niveau de la qualité, pour le personnel au niveau de la sécurité, et pour l'entreprise. L'internet et son évolution est aussi un facteur important qui a permis l'émergence de ce concept. En effet, l'internet permet de renforcer la concurrence entre les organisations. Les prix sont devenus plus facilement comparables. Par conséquent, les organisations doivent s'adapter rapidement pour gagner en compétitivité.

La mondialisation a contribué aussi à l'apparition de ce concept. En effet, avec la mondialisation, la concurrence est devenue plus accrue. Par conséquent, les organisations doivent être innovatrices pour satisfaire les attentes implicites de leurs clients, mais ils doivent faire moins chers et plus vite que leurs concurrents.

Et enfin les contraintes réglementaires notamment environnementales qui permettent l'apparition de nouvelles solutions de productions moins dangereuses et moins polluantes.

Ce concept est une réponse naturelle aux besoins des entreprises qui ressentent la nécessité de prendre en compte dans leur mode de management la triple dimension qualité – sécurité – environnement et recherchent une approche globale et cohérente.²

Après avoir vu la définition du système de management intégré et son émergence, nous verrons dans la section suivante les avantages, les barrières et les enjeux du SMI.

¹OLARU (M) ET autres: *Establishing the basis for development of an organization by adopting the integrated management system: comparative study of various models and concepts of integration*, in *Procedia*, 109, 2014, pp.693-697.

²GILLET-GOINARD (F), *Bâtir un système intégré- Qualité/Sécurité/Environnement*, les éditions d'organisation, Paris, 2006, p.16.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

2. Avantages, barrières et enjeux du SMI :

2.1. Les avantages du SMI ¹:

La mise en place d'un système de management intégré permet de garantir la prise en compte des aspects qualité-sécurité-environnement dans un souci de rentabilité et de cohérence.

Il s'agit :

- D'assurer la cohérence de la stratégie d'entreprise en matière de la qualité, de la sécurité et de l'environnement ;
- D'éviter les incohérences et les redondances. En effet l'immense majorité des modes opératoires et des instructions du travail sont communs aux trois domaines qualité, environnement et sécurité (pourquoi créer pour un poste trois consignes (de travail, de contrôle et de sécurité), et aussi un seul manuel plutôt que trois ;
- De minimiser les coûts ; un audit unique en une seule fois plutôt que 3 audits séparés ;
- De faciliter la formation. En effet le SMI facilite la mise en place des différents dispositifs et la formation à leur mise en œuvre ;
- D'assurer la prise en compte simultanée des exigences qualité, sécurité et environnement pour les nouveautés que ce soient un produit, un procédé ou une installation ou une implantation nouvelle ;
- De valoriser l'image de l'entreprise ;
- D'optimiser les efforts. En effet, Pour qu'un effort soit accepté, il faut harmoniser les pratiques dans les différents domaines, mais aussi simplifier le travail du personnel pour aller dans la même direction et enfin qu'il n'y ait pas de contradictions entre les procédures et les documents ;
- D'améliorer la performance des processus ;
- De satisfaire au mieux toutes les parties intéressées ;
- D'anticiper les risques Sécurité et Environnement ;
- Réflexion globale de l'entreprise sur les thématiques Qualité, Sécurité, Environnement ;
- Première approche pour un développement durable ;

¹ GILLET-GOINARD (F), op.cit., 18.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

- D'assurer un équilibre permanent dans la prise de décision. On pourrait décider d'une action à impact bénéfique sur un domaine mais négatif sur un autre. L'examen de chaque projet, chaque décision sous les trois angles permet d'éviter ce risque.
- De faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs. Trop d'information n'aide pas forcément à l'implication.¹

Au final un système de management intégré permet à l'entreprise de maîtriser ses risques grâce à un véritable système de management de risque et dispose d'un outil de pilotage cohérent qui renforce sa position dans un environnement fortement concurrentiel tout ça pour développer une image d'entreprise responsable qui réduit les risques liés à son métier à un niveau acceptable. Il limite aussi les dangers possibles de contradictions entre les trois systèmes.

Après avoir vu quels sont les avantages du système de management intégré, nous allons voir quels sont ses barrières.

¹Ibid., p.19.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

2.2. Barrières du SMI :

Tableau 1 : les barrières du SMI.

| Niveau | Barrières | |
|----------------|--------------------------------------|---|
| Interne | Implantation | <ul style="list-style-type: none"> • Différences culturelles entre les disciplines • Complexité entre les systèmes • Difficulté de trouver des dénominateurs communs entre les fonctions • Grands efforts nécessaire pour l'implantation • Le nombre d'implantations simultanées proportionnels à la probabilité d'erreurs • La préexistence d'un autre système mal fonctionné |
| | Ressources | <ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources financières • Manque des connaissances, habiletés et formation au niveau de la direction ou des employés • Manque d'implication ou de motivation de la part des employés • Manque de temps et de motivation de la part de la direction ou du personnel |
| | Attitudes /perception | <ul style="list-style-type: none"> • Les changements apparaissent trop révolutionnaires, résistance au changement due à l'appréhension de la perte des identités des fonctions, délai trop court ; • Peu de connaissances de bénéfices ; • Conflit possible entre les intérêts de la production et le département qualité, sécurité et environnement ; • Une culture de l'entreprise peu favorable à la performance qualité, sécurité et environnement. |
| Externe | Soutien et direction | <ul style="list-style-type: none"> • Manque de structure de soutien ; • Manque d'outil et d'exemple d'implantation spécifique dans le même secteur ; • Manque promotion de SMI. |
| | Certification et vérification | <ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé de la certification et la vérification au dépit de l'intégration ; • Dédoublage des efforts entre le registraire et les auditeurs internes ; • Inaptitude des méthodes d'audit à créer l'amélioration et à évaluer l'efficacité du système. |
| | Economie | <ul style="list-style-type: none"> • Argument des bénéfices insuffisant ; • Différentes demandes des parties intéressées. |

Source : Brunelle, (E) : *Elaboration d'un système de management intégré qualité et environnement*, AFNOR, La plaine Saint-Denis, 2005, p.50.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

2.3. Enjeux du SMI :

L'enjeu majeur du système intégré est de placer les organisations dans une démarche de progrès et d'efficience en cherchant non seulement la satisfaction de leurs clients, mais aussi celle de toutes leurs parties intéressées.¹

2.3.1. L'intérêt stratégique de la qualité des produits :

Le management intégré est un enjeu pour la qualité du produit, en effet, selon la norme ISO 9000 § 3 la qualité est définie comme « l'aptitude à satisfaire des exigences ». En effet, les clients ont des nouvelles exigences en matière d'écologie ; ils sont devenus de plus en plus attentifs à la qualité dite écologique. Le management doit prendre en considération cet aspect. Donc l'entreprise doit produire des produits de haute qualité qui respectent l'environnement dès ses conceptions jusqu'à leur recyclage tout en assurant les conditions de travail des salariés.

2.3.2. La politique des labels et certification

Un autre enjeu du SMI, celui des certificats et labels. Ces certificats et ces labels sont un moyen pour les organisations de démontrer à leurs clients ainsi qu'à leurs concurrents qu'elles sont performantes.

L'enjeu qualité est celui de pouvoir déclarer la conformité de son système de production de son produit est conforme aux exigences du client ou mieux, par rapport à une norme ou un label.

L'enjeu pour la santé et sécurité au travail est de satisfaire les exigences essentielles de santé et sécurité au travail

L'enjeu pour l'environnement est de se déclarer conforme à un label ou une norme nationale ou internationale permettant d'attester de la performance écologique de son produit.

2.3.3. Les enjeux communs au niveau du système de management :

Les organisations ont de plus en plus une approche concernant les aspects qualité, sécurité et environnement qui ont une incidence sur l'amélioration de leurs performances.

La qualité et sécurité sont difficilement dissociables². En effet, dans le cas où un défaut de matériel peut provoquer un accident du travail et inversement. Même la sécurité et l'environnement peut agir de paire. En effet dans le cas où un salarié d'une organisation

¹ BERNARD (F), JEAN-MARC (G) et FABRICE (B) : op. cit., p51.

² Ibid., p.52.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

manipule certaines substances chimiques dangereuses pour lui mais aussi pour l'environnement. Et dans le cas où un incendie qui n'est pas maîtrisé au sein de l'organisation, il peut devenir dangereux à l'extérieur.

L'identification et la maîtrise des risques environnementaux liés aux processus ou procédés de production (fuites, explosion, rejets et pollution...) contribuent à l'identification et à la maîtrise des risques pour les salariés et le public.¹ Les deux vont de paire.

2.3.4. Les enjeux d'un management intégré ou harmonisé « QSE » :

L'enjeu du management intégré est de mener une politique de progrès continue et de recherche des performances, en évitant les redondances, en menant une politique généralisée pour la prévention et la maîtrise des risques, mais aussi tout en minimisant les coûts de mise en œuvre et le suivi des systèmes de management, et enfin tout en gardant une relation bénéfique avec toutes les parties intéressées.

L'objectif principal pour un système de management intégré est la satisfaction de toutes les parties intéressées en répondant à leurs exigences.

Concernant les exigences clients, le management de la qualité va permettre la créativité et la rapidité de réaction, mais aussi des prix les plus faibles possibles. Et avec l'écoute de leurs besoins implicites, les produits seront conformes à leurs attentes. Pour la sécurité, les produits seront plus sécurisés. Et pour l'environnement, la satisfaction des clients consiste à respecter l'environnement pendant et après l'utilisation du produit.

Concernant les exigences du personnel, le management de la qualité va assurer les bonnes conditions du travail avec une stabilité de l'emploi. Et le management de la sécurité va sécuriser le travail tout en prenant en compte le principe de précaution. Et le management environnemental va protéger l'environnement sur le lieu de travail.

Concernant les exigences des actionnaires, le management de la qualité permet la réactivité de l'organisation face à un environnement évolutif, et avec l'implication du personnel et le management participatif, il garantit un bénéfice maximal par action, il va permettre aussi le maintien de l'existence des meilleurs fournisseurs pour un meilleur rapport qualité prix pour les achats. Et le management de la sécurité va garantir la sécurité industrielle et la sûreté du fonctionnement. Et le management environnemental va garantir une bonne image de l'organisation et aussi le manque d'entraves financières et pénales.

¹ Ibid., p.52.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

Concernant les exigences de la société, avec le management de la qualité, l'organisation garde une bonne image « citoyenne » avec des actions de solidarité et de lutte contre le chômage. Et le management de la sécurité va assurer la sécurité des tiers et de leurs biens, et aussi le respect de réglementation en vigueur. Et sur le plan environnemental, l'organisation travaille sur la protection de l'environnement et aussi sur le développement durable.

Enfin concernant les exigences des fournisseurs, avec le management de la qualité l'organisation garde un partenariat sur le long terme avec ses clients. Et le management de la sécurité va garantir la sécurité et santé au travail de leurs personnels chez son client.

Après avoir vu les enjeux du système de management intégré, nous allons voir les parties intéressées de ce système.

2.4. Les parties intéressées du système de management intégré :

Après avoir vu que les enjeux du système de management intégré consistent, pour un organisme de satisfaire toutes ses parties intéressées. Nous verrons dans cette sous partie, Quelles sont les parties intéressées au SMI ?

– Les clients :

Les clients sont les principaux acteurs de l'organisation, puisque le principal objectif du système de management est de satisfaire les attentes de ses clients. Par conséquent, l'organisation doit identifier aussi bien, les exigences de ses clients pour la qualité, que pour la santé, la sécurité et l'environnement.

Le client peut être soit, un client qui achète le produit, celui qui paye. Soit celui qui utilise le produit. Chacun de ces clients a des attentes explicites ou implicites, et que l'organisation doit bien les formaliser afin de pouvoir y répondre.

– Le personnel :

Dans le domaine de la qualité et de l'environnement, le personnel de l'organisme est un acteur qui va concourir à la réussite ou à l'échec de la démarche .dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, il a également ce rôle, mais il a également le rôle de parties intéressées.

Il faut entendre le personnel au sens large, c'est-à-dire non seulement les salariés permanents, mais aussi les salariés temporaires (CDD, stagiaires), et même les personnels sur les sites des entreprises et organisations, comme les sous-traitants ou les visiteurs

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

occasionnels (fournisseurs, clients), qui sont, par leur présence susceptibles d'être soumis aux risques du site.

– **Les actionnaires :**

Les motivations qui permettent la direction de s'engager dans une telle démarche, un système de management efficace et efficient, la recherche de la rentabilité est constante, la réduction des amendes et accidents.

– **L'État :**

Les pouvoirs publics sont chargés de faire appliquer la loi. Ce sont en générale : Les ministères et les directions de l'environnement, de l'industrie, de l'agriculture, et de la santé.

Donc l'état garant du respect de la réglementation, par l'intermédiaire d'autres instances.

– **Les assureurs :**

Les assureurs interviennent pour couvrir les risques et les primes sont d'autant plus chères que le risque est élevé .tout effort de maîtrise des risques doit donc se traduire par une baisse des primes d'assurance.¹

Les assureurs cherchent à avoir confiance que l'organisation a la capacité de gérer ses risques.

– **La direction :**

La direction s'intéresse à la performance qualité, sécurité et environnement de l'organisation, et cherche son amélioration permanente.

Donc, chaque partie intéressée va avoir ses propres attentes : le client cherche un produit conforme à ses attentes, et être informé aux risques d'utilisation de son produit, le personnel cherche la garantie de son emploi, et la sécurité et santé à son poste de travail, il désire aussi contribuer aux performances QSE, l'Etat vérifie le respect de la réglementation ; et les actionnaires cherchent toujours la pérennité et la rentabilité des activités.

Après avoir vu les parties intéressées du système de management intégré, nous allons voir les processus d'intégration.

¹ BERNARD (F), JEAN-MARC (G) et FABRICE (B) : op.cit. , p169.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

3. Le processus d'intégration du SMI, ses outils et ses principes:

3.1. Le processus d'intégration :

La mise en place d'un système de management intégré se déroule en plusieurs phases. Mais il existe plusieurs formes d'intégration. Il y'a les systèmes harmonisés qui ont des dispositifs communes et des dispositifs spécifiques à chacun des systèmes. Il y' a aussi les systèmes imbriqués ayant des dispositifs qui se recouvrent partiellement. Il y'a également le système commun dans le cas où les éléments du management sont traités de la même façon. Et enfin, il y'a le système global qui s'applique à des sous-systèmes ou à un ensemble d'activités.

Un système intégré ne veut pas dire un « système unique », avec un seul manuel, un seul jeu d'instructions et de procédures. Les sous-systèmes du système intégré (qualité, sécurité et environnement) :

- Peuvent avoir des éléments communs, et d'autres distincts et spécifiques ;
- Contiennent des éléments imbriqués, mais qui se retrouvent dans l'un des sous-systèmes ;
- Doivent être coordonnés et faire partie d'un ensemble ; un système global ou harmonisé.

Un système intégré ne veut pas dire aussi un « système centralisé », mais plutôt décentralisé.

Les schémas d'intégration sont multiples :

1. **L'intégration au sommet** : il existe l'intégration au niveau des politiques et au niveau des fonctions qualité, sécurité et environnement.
 - Au niveau de l'intégration des politiques, l'intégration signifie que les politiques des trois systèmes sont exprimées dans un seul et même texte, ou bien ils sont exprimés dans plusieurs textes séparés, mais qui font référence à un texte supérieur qui est le projet de l'entreprise.
 - Au niveau des fonctions qualité, sécurité et environnement, pour que l'intégration soit complète, il faut une autorité commune. Mais l'intégration peut être appliquée avec deux autorités distinctes ; qualité et sécurité-environnement, ou bien, qualité-sécurité et environnement.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

2. L'intégration au niveau des processus et du système documentaire :

- Au niveau des processus, l'intégration signifie que les exigences QSE sont prises en compte en même temps et tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un service. De plus, la prise en compte de la sécurité et de l'environnement élargie des perspectives comme la conception, dans laquelle l'organisation prend en compte les accidents qui peuvent se réaliser lors de réalisation du travail, ainsi que les impacts sur l'environnement. L'organisation doit prendre en compte également les exigences de la sécurité et de l'environnement lors des achats, en exigeant à ses fournisseurs le respect des exigences relatives à la sécurité des produits, ainsi que la protection de l'environnement.

L'intégration signifie également que les exigences à respecter sont communes. En effet, la plupart des procédures, des instructions et des enregistrements sont communs ou gérés en commun. L'intégration doit être aussi entière. En effet, les objectifs, la politique et les fonctions QSE sont eux-mêmes intégrés.

- Au niveau du système documentaire et au niveau du sommet de l'organisation, un système intégré suppose, soit un manuel commun QSE avec des procédures communes et d'autres spécifiques. Soit des manuels séparés mais qui dépendent à un manuel général de management. A l'opposé au niveau de la base de l'organisation, les documents communs sont de plus en plus nombreux que les documents spécifiques, tel que, les procédures et documents équivalents, ainsi que les instructions, les modes opératoires, les imprimés et les instructions nécessaires pour le respect des exigences QSE. Et enfin, au niveau des personnes, il y'a les fonctions qui définissent les responsabilités relatives aux exigences QSE.

3. L'intégration au niveau des ressources humaines :

L'intégration signifie la mobilisation des ressources humaines lors de la mise en place du système, pour décrire eux-mêmes les processus du travail, les modes opératoires, et les instructions. Le personnel est sensibilisé sur les exigences qualité, sécurité et environnement, ainsi que sur les similarités et les différences entre eux tout en recherchant l'amélioration des processus.

L'intégration signifie aussi que l'organisation doit former le personnel en permanence, pour assurer la cohérence du système intégré et son optimisation, tout en utilisant les méthodes et outils communs de la qualité, sécurité et environnement, et en mettant en évidence la parenté des concepts.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

3.2. Principes communs et généraux du SMI :

1. L'engagement de la direction : la mise en place d'un système de management intégré est une entreprise à moyen terme nécessite l'engagement de la direction qui va assurer les moyens nécessaires à la mise en place, ainsi que l'information et la formation des employés qui seront les plus impliqués dans ce système, et enfin la communication au sein de l'organisation pour convaincre le plus grand nombre d'employés sur l'importance de la démarche adoptée ainsi que sur les exigences réglementaires et légales.

L'engagement de la direction doit être formalisé à travers une déclaration de la politique QSE.

2. L'implication du personnel : le SMI s'appuie sur un management participatif qui consiste à impliquer le personnel à tous les niveaux hiérarchiques dans les propositions faites en matière de fonctionnement de l'organisation.

L'implication est faite par la communication et la sensibilisation de tous pour que chacun comprend l'importance de sa contribution à la réalisation des objectifs et cherche toujours l'amélioration continue tout en participant à la résolution des problèmes.

3. satisfaction des parties prenantes : sont toutes les personnes concernée par le fonctionnement de l'organisation.

On distingue parties prenantes internes comme le personnel, la direction et le conseil d'administration et les parties prenantes externes comme les clients, les fournisseurs et les pouvoirs publics.

L'objectif est que toutes les actions de l'organisation doivent être appréhendées en cherchant à satisfaire les parties prenantes.

4. Approche processus : un processus est une activité ou un ensemble d'activités utilisant des ressources et géré de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie.¹

L'approche processus est une méthode de modélisation des activités de l'organisation, destinée à maîtriser et améliorer son fonctionnement.

¹ *Systèmes de management de la qualité — Exigences : ISO 9001, 4^{ème} édition, 15/11/2008., p.5.*

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

Il existe différents types de processus :

- Processus de management ou de pilotage : ils permettent de conduire l'organisation.
- Processus de réalisation ou opérationnels : ils permettent de réaliser des produits ou services depuis la détection du besoin jusqu'à l'évaluation de la satisfaction client.
- Processus de support ou de soutien : assurent la disponibilité des moyens nécessaires aux processus opérationnels.

5. Management par approche système : il consiste à identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.¹

Cette approche système permet : d'identifier les processus de l'organisation, de comprendre leurs interactions, et assurer la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

6. Amélioration continue : le pilotage du système de management intégré répond à une réelle démarche de progrès constant et d'amélioration continue qui est un concept développé dans les années 50 par W.E Deming, il se devise en 4 phases constituant un cercle vertueux PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Planifier (Plan) : il convient en premier temps de fixer les objectifs précis et les processus nécessaires pour avoir les résultats souhaités, en accord avec la politique générale de l'entreprise.

Réaliser (Do) : s'entraîner et exécuter les processus définis

Contrôler (Check) : il consiste à mesurer les résultats obtenus après la fin de l'étape réalisation, tout en les comparant à la situation initiale et aux objectifs fixés dans l'étape planification et par rapport à la politique générale de l'entreprise, notamment sur les plans QSE.

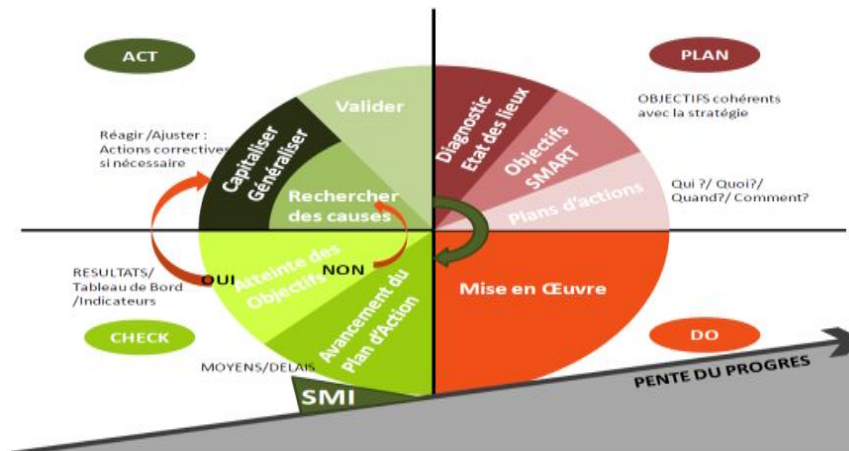
Réagir (Act) : il consiste à identifier les causes de non performance, définir les actions correctives nécessaires pour que les résultats soient parfaitement conformes aux objectifs recherchés.

¹ Principes du management de la qualité http://www.iso.org/iso/fr/qmp_2012.pdf, le 06/05/2015 à 16 :17.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

Ce fonctionnement peut se présenter par la « roue de Deming » relative à l'amélioration continue. (Figure ci-dessous).

Figure n°01 : la roue de Deming (PDCA).



Source : <http://www.ddline.fr/les-systemes-de-management-qualite-securite-environnement-au-service-du-batiment-durable/>

7. Approche factuelle pour la prise de décision :

Pour que les décisions prises soient efficaces, on doit analyser les informations et les données de façon factuelle, c'est-à-dire, en se basant sur des preuves, des enregistrements et des faits.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

3.3. Les méthodes et les outils du SMI :

Les méthodes et les outils du SMI sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°02 : méthodes et outils du SMI.

| Méthodes, approches, outils | Applicabilité |
|---|---|
| Contrôles et vérifications | QSE |
| Analyse de postes/méthodes ergonomiques | S |
| Approches statistiques : | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Diagramme de Pareto • MSP (Maîtrise statistique des procédés) | QSE Q |
| Approches sociotechniques | |
| <ul style="list-style-type: none"> • DSF (diagnosis-safety-form) • ATC (analyse des tâches critiques) • « conditions de travail, mode d'emploi » • Arbre de défaillances • SDQ (safetydiagnosis questionnaire) • MOSAR (méthode organisée systémique d'analyse des risques) • MORT (management oversight and risktree) • Diagramme d'Ishikawa | S QSE S QSE S SE QSE QSE |
| Sécurité des systèmes | |
| <ul style="list-style-type: none"> • APR (analyse préliminaire des risques) • AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) • AE (analyse par arbre d'évènements) • ADD (analyse par arbre des défauts) | QSE QSE QSE QSE |
| Sécurité des produits | |
| HACCP (HazardsAnalysis Check Critical Points) | |
| Voisinage conceptuel | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Référentiels SMQ (système de management de la qualité) • Référentiels SMS (système de management de la santé et de la sécurité au travail) • Référentiels SME (système de management environnemental) | Q S E |

Source : BERNARD (F), JEAN-MARC (G) et FABRICE (B) : *Qualité, sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré*, AFNOR, 2007, p. 246.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

1. Les contrôles et vérifications :

Les contrôles et vérification consistent à la vérification de conformité à une norme ou réglementation, pour la sécurité et l'environnement, ou la conformité à des implicites ou explicites du client. Les contrôles et vérifications se trouvent généralement, dans les pratiques de terrain.

2. L'analyse des postes ergonomiques :

La méthode d'analyse des postes ergonomiques est surtout utilisée en santé et sécurité au travail. Il s'agit d'une approche du poste du travail de l'opérateur avec son environnement.¹ Cette méthode permet d'améliorer la qualité, la productivité et l'efficacité de l'entreprise.

3. Les approches statistiques :

- **Diagramme de Pareto** : appelé parfois « analyse ABC » ou « loi 80/20 », montre souvent que 80% des enjeux auxquels on s'intéresse sont expliqués par 20% des causes.

Cette méthode est utilisé pour établir la priorité de traitement des risques qualité pour le produit, la sécurité pour le personnel, ou environnemental pour la société.

- **La MSP (maîtrise statistique des procédés)** : est une méthode qui vise à maîtriser un procédé par suivi graphique temporel basé sur des fondements statistiques.

Elle est surtout utilisée en qualité, mais elle peut aussi s'appliquer en sécurité et environnement.

4. Les approches sociotechniques :

- **Méthode organisée et systémique d'analyse des risques** : est une méthode qui a été mise au point par Pierre PERILHON au commissariat à l'énergie atomique CEA .Elle consiste à identifier de manière synthétique et à priori chaque source de danger et des organigrammes de la marche à suivre. Son domaine s'étend à l'environnement et à la sécurité.

¹ BERNARD (F), JEAN-MARC (G) et FABRICE (B) : op.cit. , p.247.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

- **L'arbre de défaillance** : est une méthode permet de déterminer les diverses combinaisons d'événements susceptibles d'être à l'origine d'un événement redouté défini à priori.
- **Diagramme d'Ishikawa** : aussi appelé diagramme cause-effet ou arête de poisson, introduit dans les années 60 par Kaoru Ishikawa dans les chantiers navals Kawasaki au Japon. Il consiste à identifier la relation qui existe entre un effet et toutes les causes d'un problème. Elle permet d'agir sur les causes pour corriger les défauts et trouver des solutions.

5. Sécurité des systèmes :

- **Analyse préliminaire des risques** : est une technique qui a été développée dans les années 1960 dans les domaines aéronautiques et militaires. Elle consiste à identifier et analyser les risques lors des phases amont de la conception d'un produit ou d'un service, pour identifier les dangers et analyser leur criticité.
- **Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité** : méthode permet de mettre en évidence des défaillances susceptibles de conduire à un ou plusieurs événements redoutés et s'élabore à partir d'un diagramme fonctionnel. L'évènement redouté peut être un dysfonctionnement qualité, sécurité ou environnement. La logique de la démarche est la même.¹

6. Sécurité des produits :

- **La méthode HACCP (Hazards analysis critical check points)** :
Analyse des risques et maîtrise des points critiques en français, c'est méthode crée dans les années 60 par la société PILLSBURY. Elle consiste à identifier et analyser les points critiques pouvant avoir des conséquences sur le produit et la satisfaction des parties intéressées. Très utilisée, notamment dans l'industrie agro-alimentaire.

¹BERNARD (F), JEAN-MARC (G) et FABRICE (B) : Op.cit. p.248.

Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise en place

Conclusion du chapitre:

Le système de management intégré est un système qui prend en considération trois domaines de management (la qualité, l'environnement et la sécurité et santé au travail). Son objectif est de satisfaire les parties intéressées de l'entreprise qui sont entre autre, le personnel, les clients, les administrations publiques, les actionnaires.

Après avoir vu en quoi consiste un système de management intégré, nous allons voir dans le chapitre suivant, qu'est-ce que la compétitivité, comment la mesurer et quelle est la relation entre le système de management intégré et la compétitivité.

Chapitre02 :

La

compétitivité

et le SMI.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

Introduction du chapitre:

Le souci de la compétitivité occupe une position prépondérante parmi les éléments fondateurs qui orientent la politique de l'entreprise, pour cette raison, toute entreprise veut que ses activités s'inscrivent dans la durée doit intégrer dans sa vie quotidienne la notion de la compétitivité.

La rude concurrence qui existe dans le secteur d'électronique et d'électroménager en Algérie interpelle d'autant plus les entreprises dans ce secteur à ce souci de compétitivité. Cependant, pour viser la compétitivité, il faut déjà savoir à quoi le terme fait référence.

Nous allons voir dans ce chapitre, en quoi consiste la compétitivité de l'entreprise. Nous allons voir dans un premier temps, la notion de la compétitivité ainsi que ses dimensions et ses types.

Nous allons voir par la suite, comment mesurer la compétitivité, sa difficulté, ses indicateurs, les sources de l'avantage concurrentiel ainsi que les facteurs internes et externes de la compétitivité.

Enfin, nous allons voir le système de management intégré et la compétitivité de l'entreprise.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

1. La compétitivité de l'entreprise et sa mesure :

1.1. Définition de la compétitivité :

La compétitivité est un terme très vaste et Il n'existe pas une définition unique. Ce concept varie selon le niveau d'analyse mené (nation, région ou entreprise)

Sharples et Milham en 1990 le définissent comme « la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égale ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées ». ¹

L'OCDE en 1996 le définit comme « la capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations..... à générer, tout en étant et en restant exposés à la concurrence internationale, un revenu et un niveau d'emploi des facteurs relativement élevés ».

Latruffe 2010 définit la compétitivité comme « la capacité à vendre des produits qui répondent aux exigences de la demande en termes de prix, qualité et quantité et en même temps assurer des profits au cours du temps qui permettent à l'entreprise de se développer. » ²

Kennedy et al. (1998) définissent la compétitivité comme « la capacité d'une entreprise rentable pour créer et offrir de la valeur à des prix égaux ou inférieurs à ceux proposés par d'autres vendeurs sur un marché donné. » ³

Smit 2013 définit la compétitivité comme « la mesure dans laquelle les entreprises dans une région donnée peuvent rivaliser avec ceux d'ailleurs. Les facteurs critiques pour la compétitivité sont ceux qui déterminent le niveau de productivité dans une région par rapport à d'autres régions. » ⁴

Donc la compétitivité d'une entreprise est son aptitude à affronter ses concurrents en offrant des produits répondants aux exigences de ses clients avec des prix égaux ou inférieurs à ceux des concurrents.

¹Lachaal,(L) : **La compétitivité : Concepts, définitions et applications.** In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.) . *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de lamondialisation et les défis de la compétitivité.* Zaragoza : CIHEAM, 2001. p. 29 -36 (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 57),p.30.

²SIRAK (B) et PATRICK (M): "*Measurement of competitiveness in smallholder livestock systems and emerging policy advocacy : An application to Botswana.* », In :elsevier, n°49, 2014, pp. 408-417.

³ Ibid., p.409.

⁴KIEL J et autres:*The impact of transport investments on competitiveness.* In :elsevier, n°01, 2014, pp. 77-88.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

La compétitivité des entreprises dépend de l'environnement économique dans lequel elles opèrent. Une technologie plus performante (par exemple des variétés résistant aux maladies), des atouts en termes de ressources locales (par exemple la terre et le capital humain), des infrastructures (de transport et de communication, par exemple) et des dispositifs d'accompagnement (par exemple le calibrage des produits, les marchés par enchères) peuvent améliorer la rentabilité en augmentant le prix des extrants, réduire le coût des intrants et accroître l'efficacité de la production. Les pouvoirs publics peuvent également choisir d'encourager un secteur particulier par le biais de politiques qui améliorent la rentabilité en recourant à un système de subsides ou en utilisant leur pouvoir réglementaire pour augmenter le prix des extrants, réduire le coût des intrants ou, plus généralement, agir par le biais de certaines politiques macroéconomiques. Comme l'indique l'économie du bien-être, ces politiques tout en étant avantageux pour un secteur particulier, ont un coût global plus élevé pour l'économie nationale qui se traduit par un excédent économique moindre pour l'économie.¹

1.1.2. Compétitivité et concurrence :

Selon Gatherine-Thérèse BARREAU, la concurrence est « une situation de compétition économique qui se caractérise par l'offre, par plusieurs entreprises distinctes et rivales, de produits ou de services qui tendent à satisfaire des besoins équivalents avec pour les entreprises, une chance réciproque de gagner ou de perdre les faveurs de la clientèle». C'est-à-dire la concurrence se fait entre des entreprises qui produisent les mêmes produits et les proposent sur un marché relativement proche.

Donc, la concurrence est un processus tandis que la compétitivité est une situation à un moment donné (positionnement de l'entreprise par rapport aux d'autres concurrents).

1.1.3. Dimensions de la compétitivité :

– la compétitivité des nations :

selon Landeau (1992), la compétitivité des nations est « la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population

¹OCDE (2011), *Renforcer la productivité et la compétitivité dans le secteur agricole*, Éditions OCDE. P.22.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures ».

Selon l'OCDE, la compétitivité économique est « la latitude dont dispose un pays évoluant dans des conditions de marché libre et équitable pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme ».

Ainsi la compétitivité d'un pays dépend de la compétitivité de ses entreprises sur le marché international. Pour cette raison, pour qu'un pays reste compétitif, il doit veiller de façon permanente à la modernisation de ses entreprises et à l'environnement économique.

– La compétitivité des entreprises :

La compétitivité de l'entreprise se définit par rapport à sa position sur le marché vis-à-vis de ses concurrents. Étudier la compétitivité d'une entreprise revient par conséquent à analyser la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence, tant dans ses coûts que dans l'obtention de ses avantages concurrentiels. Une telle démarche passe généralement par un diagnostic stratégique qui va consister à analyser le modèle économique de l'entreprise et à apprécier son positionnement stratégique au sein de son environnement.¹

Après avoir vu la compétitivité des nations et des entreprises, nous allons voir dans la section suivante, comment mesurer la compétitivité.

1.2. Mesure de la compétitivité:

1. 2.1. Difficulté de mesurer la compétitivité² :

Comme c'est difficile de donner une définition satisfaisante et simple de la compétitivité, la mesure de cette dernière est aussi difficile.

Après la seconde guerre mondiale, plusieurs types d'indicateurs ont servi à la mesure de la compétitivité. Ainsi, la croissance de la production, des ventes, des actifs ou des effectifs employés servait généralement de référence pour mesurer la performance. Au niveau macro-économique, c'est le taux de croissance qui était utilisé.

Au début des années soixante-dix, plus que sur son rythme, c'est sur la qualité de la croissance que l'interrogation s'est portée. En effet, rappelons que l'augmentation de la production peut s'effectuer à rendements décroissants, que l'accumulation du capital peut se

¹MEIER Olivier : *Diagnostic stratégique – évaluer la compétitivité de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2005, p.02.

² Christian Ghislain TchoupeKamgang, *Le marketing comme facteur de compétitivité des Etablissements de Microfinance: Cas du Crédit Mutuel*. Mémoire de mastère en marketing, 2012.p.09.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

traduire par une perte d'efficacité, et que l'extension des effectifs peut s'accompagner d'une chute de la productivité. Cette remise en cause des indicateurs basés sur la croissance a inspiré des auteurs tels que T. PETERS et R. WATERMAN ou encore Michael PORTER.

Cependant, comme le souligne Elie COHEN, « Les « règles de l'excellence » de PETERS et WATERMAN mettent en jeu des qualités de réaction, d'offensive et de combativité et se réduisent en fin de compte à un répertoire pragmatique des conditions de la compétitivité ». En d'autres termes, au lieu de présenter des indicateurs de mesure de compétitivité, PETERS et WATERMAN nous exposent plutôt le cadre dans lequel toute entreprise peut la maximiser. En effet, pour les adeptes de « l'école de l'excellence » les aptitudes requises des dirigeants et de leur structure sont : une attitude d'ouverture, d'adaptabilité, et une capacité à mobiliser le personnel. Leur discours se situe donc plus sur un terrain doctrinal, voire idéologique, que sur le terrain des méthodes opératoires de gestion.

Par contre, PORTER centre sa réflexion sur la nécessité de l'acquisition et la conservation de l'avantage concurrentiel. Sans remettre en cause l'intérêt de la croissance en tant que telle, il souligne l'importance des conditions dans lesquelles elle se déroule. Pour lui, une expansion des activités ou du patrimoine peut s'avérer bénéfique, quelle que soit son rythme tant qu'elle préserve et consolide les avantages concurrentiels de l'entreprise. Sinon elle deviendra illusoire à terme si elle dilue ou dissipe ces avantages. Autrement dit, l'utilisation de la croissance comme indicateur ne pose pas un problème en soi. L'essentiel est que cette croissance permette à l'entreprise de conserver, voire développer les éléments qui font sa force par rapport à ses concurrents.

Ces différentes approches rappellent la difficulté qui existe à mesurer la compétitivité. Dans l'entreprise, celle-ci peut tout de même être évaluée de diverses façons.

1.2.2. Les types de la compétitivité :

On distingue deux types de la compétitivité :

– La compétitivité prix :

La compétitivité prix est la capacité d'un pays, d'une région ou d'une entreprise à proposer des prix inférieurs à ceux des concurrents sur le marché. Elle dépend des coûts de production.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

On distingue la compétitivité prix à l'exportation et la compétitivité prix sur le marché domestique.

La compétitivité prix à l'exportation se mesure par le rapport du prix de l'exportation des concurrents et le prix de l'exportation du pays. Elle dépend des coûts de production, des coûts du travail, des coûts du capital et de la productivité.

La compétitivité prix sur le marché domestique se mesure par le rapport entre le prix de l'importation et le prix de la production du produit.

– La compétitivité hors prix :

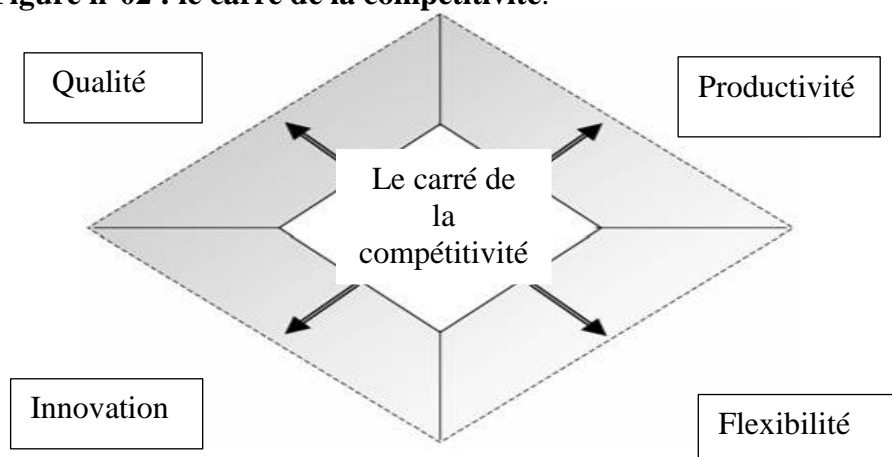
La compétitivité hors prix est la capacité d'un pays, d'une région ou d'une entreprise à faire face à la concurrence et à vendre ses produits par des facteurs autres que le prix. Elle dépend de la qualité du produit, l'innovation, la flexibilité...etc., donc, elle relève plutôt de la stratégie de l'entreprise.

2. Indicateurs de la compétitivité et l'avantage concurrentiel :

2.1. Le carré de la compétitivité :

Selon cette approche, on peut alors définir la compétitivité de la firme à travers son carré magique (Darbelet et al., 1998), à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.¹

Figure n°02 : le carré de la compétitivité.²



Source : MEIER (O) : *Diagnostic stratégique – évaluer la compétitivité de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2005

¹ MEIER Olivier. , op.cit., p10.

² Ibid., p.11.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

– La productivité :

Pour Porter et Krugman, la véritable compétitivité est mesurée par la productivité.

La productivité désigne le rapport entre la production en sortie d'un système et les ressources consommées en entrée.

Dans un contexte industriel, la productivité désigne le ratio entre une production et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir. Il s'agit d'un paramètre fondamental d'analyse, de gestion et de prise de décision¹

La production désigne les biens ou les services produits. Les moyens mis en œuvre ou les facteurs de production, désignent le travail, les capitaux engagés, le capital technique (machines, installation...), les consommations intermédiaires (matières premières, transport, énergie...), et enfin le savoir-faire accumulé.

La productivité peut être calculée par rapport à un seul type de moyens, le capital ou le travail, elle est dénommée productivité apparente.

La productivité du capital désigne le ratio entre la valeur ajoutée et le capital fixe utilisé.

La productivité du travail, désigne le ratio entre la quantité produite et le nombre d'heures utilisé pour produire.

Pour que la compétitivité prix de l'entreprise augmente, elle doit gérer de façon optimale et structurée ses facteurs de production (infrastructures, ressources humaines, équipement, organisation du travail...), afin de réduire les coûts de revient et donc réduire les prix.

Une entreprise plus productive a un ratio extrants/intrants supérieur à celui d'une entreprise moins productive. La croissance de la productivité renvoie à l'évolution dans le temps des ratios entrées/sorties².

¹«Les mesures de l'évolution de la productivité sont des indicateurs essentiels à l'analyse de la croissance économique», *Mesurer la productivité*, manuel de l'OCDE, OCDE, 2001.p21.

² Ibid.22.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

– La flexibilité :

L'exigence de la flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement les évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellule ad hoc (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement des compétences internes (polyvalence/ polyvalences/ multivalence) ou externe (externalisation/ sous-traitance intérim).¹

– La qualité :

La qualité peut se définir de différents points de vue. Pour le client, la qualité est liée à sa satisfaction. Elle est le résultat de la comparaison entre ce qu'il perçoit (reconnaît) d'un produit ou d'un service, et ce qu'il en attend. Dans une entreprise, la qualité répond davantage à un objectif d'évaluation de la conformité d'un produit (service) à des spécifications.²

Pour que l'entreprise soit compétitive, elle doit proposer des produits ou service conformes aux exigences clients tout en visant le « zéro défaut ».

L'exigence de la qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ses produits (qualité irréprochable, satisfaction de la clientèle). Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue).³

L'exigence qualité est souvent associée au concept de la qualité totale. Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts), supprimer les attentes (réduction des temps de cycle), réduire les erreurs, tout en simplifiant l'organisation administrative. L'exigence de qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement

¹ MEIER (Olivier): op.cit. , p.12.

² CANARD Frédéric, *management de la qualité*, lextenso édition, Paris, 2009, p.16.

³ MEIER Olivier : op.cit. , p.11.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

(salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique). Ainsi, l'exigence de qualité par une amélioration des conditions de vie au travail (gestion participative) ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs (concertation) en vue de développer des solutions communes.¹

– **Innovation :**

L'innovation est le moyen mis en œuvre pour acquérir un avantage compétitif. Une innovation répond aux besoins du marché. L'innovation permet de créer de nouveaux produits, de développer ou d'améliorer des produits existants, d'optimiser un système de production ou encore d'adopter des technologies nouvelles.²

L'innovation permet à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle sur le marché avec l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. En effet, elle permet d'augmenter la productivité, d'améliorer la qualité des produits et services et de développer certaines compétences clés.

Pour Porter, l'innovation est considérée comme l'indicateur clés de la compétitivité des entreprises, et par conséquent, elle est un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

Selon Schumpeter, il existe cinq formes de l'innovation :

- **Innovation de procédés :** il s'agit d'intégrer dans l'entreprise de nouvelles méthodes d'organisation, de production ou de distribution.
- **Innovation de produit :** l'introduction d'un nouveau produit ou l'amélioration significative d'un produit existant.
- **Innovation de débouchés :** l'ouverture de nouveaux marchés.
- **Innovation de matières :** le développement de nouvelles sources de matières premières ou de produits semi-finis.

¹ Ibid., p.11.

² CHOUTEAU (M), et VIEVARD (L), *l'innovation, un processus à décrypter*, janvier 2007. p05.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

2.2. Autres indicateurs :

– Part de marché ou bien l'évolution de la part de marché :

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS définissent la part de marché comme « Le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré »¹.

Avec cet indicateur, l'entreprise peut savoir si elle a gagné ou perdu par rapport à ses concurrents.

Avant analyser la part de marché, l'entreprise doit choisir la mesure qu'elle la convient. Elle a le choix entre trois approches :²

- La part de marché globale : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unités ou en valeur ;
- La part de marché « servi » : c'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale ;
- La part de marché relative : c'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.

Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part de marché est supérieure à celle des concurrents ou est en progression par rapport à la moyenne du marché

– Valeur ajoutée :

La valeur ajoutée est un indicateur financier représente la valeur de la production réalisée dans une entreprise. Elle permet de mesurer la richesse exacte produite par une unité de production. Cette notion est différente du chiffre d'affaires.

La VA = CA- consommation intermédiaires.

Le chiffre d'affaires représente la valeur des quantités produites et vendues et les consommations intermédiaires sont généralement les achats que l'entreprise a dû acheter pour réaliser sa production (matières premières, énergie...etc.)

Cette valeur ajoutée sert à rémunérer les acteurs de l'entreprise. En effet aux salariés avec le paiement des salaires, aux apporteurs des capitaux avec la répartition des dividendes

¹Christian Ghislain et TchoupeKamgang, Op.cit, p.10.

² Ibid. p.11.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

s'ils sont actionnaires ou le versement des intérêts s'ils sont des créanciers, aux pouvoirs publics avec les impôts, les taxes et les cotisations sociales et enfin à l'entreprise elle-même avec les bénéfices et les réserves des futurs investissements.

– **Exportation :**

L'exportation est l'action de vendre des produits ou des services sur le marché étranger.

Il existe des entreprises totalement exportatrices lorsqu'elle cède la totalité de sa production, et des entreprises partiellement exportatrices lorsqu'elle ne cède qu'une partie de sa production. Pour que l'entreprise soit efficace, elle doit augmenter son exportation, et ça nécessite une certaine rigueur et professionnalisme dans la production de ses produits pour qu'ils répondent aux normes des pays importateurs de ces produits.

– **La santé et sécurité au travail :**

La santé et la sécurité au travail est une approche globale et intégrée en matière de la santé et sécurité au travail. Elle vise à réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles.

– **Satisfaction client :**

La satisfaction client est une impression plus ou moins ressentie par un client lors de l'achat et/ou de consommation, elle résulte d'une comparaison entre les attentes et la performance perçue.

Pour que la compétitivité de l'entreprise augmente, elle doit produire des biens ou des services conformes aux attentes des clients pour les satisfaire et accroître sa part de marché, puisque un client satisfait véhicule un bouche à oreille positif.

– **Les ventes ou le chiffre d'affaire :**

Le chiffre d'affaire est un indicateur de la compétitivité prix, il désigne le volume d'affaires généré par l'activité de l'entreprise, son montant correspond au total des ventes des biens ou la prestation des services effectuée par celle-ci.

– **Rentabilité :**

La rentabilité est le rapport entre les revenus (gains) procurés par l'activité de l'entreprise et les capitaux investis (fonds propres).

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

2.3. L'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel et la compétitivité sont des concepts qui sont souvent liés, l'avantage concurrentiel est considéré comme la source de la compétitivité.

2.3.1. Stratégies de l'avantage concurrentiel :

Pour que l'entreprise soit compétitive, elle a le choix d'adopter l'une des stratégies de l'avantage concurrentiel :

– Stratégie de domination globale par les coûts :

Stratégie de domination globale par les coûts est une stratégie par laquelle l'entreprise cherche à s'assurer un avantage au niveau de ses coûts sur l'ensemble de ses concurrents. Des volumes de production importants étant souvent à l'origine de coûts bas, les stratégies de coût sont souvent assimilées à des stratégies de volume.¹

Pour Porter, lorsqu'une entreprise adopte une stratégie de domination par les coûts, elle réalise des bénéfices supérieurs à la moyenne du secteur.

La compétitivité prix ne conserve pas son caractère d'un impératif fondamental dans la gestion des entreprises, que lorsque la concurrence porte sur des produits homogènes. En effet, avec des produits homogènes, la décision d'achat ne peut être influencée que par le prix. Cependant, lorsqu'il existe une différenciation entre les produits, la compétitivité prix sera moins contraignante.

– Stratégie de différenciation :

La stratégie de différenciation est une stratégie par laquelle l'entreprise cherche à produire une offre spécifique lui permettant ainsi de se démarquer de ses concurrents et d'éviter une concurrence uniquement fondée sur les coûts et les prix.²

La stratégie de différenciation peut être sous diverses formes : conception du produit, sa présentation, performance ...etc. dans ce cas, ces caractéristiques uniques du produit empêchent les clients à le comparer avec d'autres produits et les rendent capables à payer plus pour l'acquérir.

¹Politique générale de l'entreprise: strategor, 4ème édition, 2014, p.14.

²Strategor. Op.cit, p.14.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

Pour Porter, lorsqu'une entreprise adopte une stratégie de différenciation, elle réalise des bénéfices supérieurs à la moyenne du secteur. De plus est un moyen de fidélisation des clients, et de faire face aux produits de substitution.

Ainsi, avec la différenciation, la concurrence devient qualitative, et le prix ne suffit jamais pour attirer de nouveaux clients. C'est pour ça, que les entreprises s'intéressent aux caractéristiques des produits, telles que ses caractéristiques d'utilisation, son statut social et son esthétique.

– **Stratégie de concentration de l'activité :**

La stratégie de concentration de l'activité est une stratégie par lequel l'entreprise se concentre sur une cible particulière, c'est-à-dire, un groupe de clients particuliers, un segment de la gamme des produits, ou sur une zone géographique.

Avec cette cible stratégique, l'entreprise devient plus rentable que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Donc l'entreprise soit produit des produits différents parce qu'elle satisfait mieux les attentes de la cible stratégique, soit elle pratique des coûts bas

La compétitivité est donc, un objectif qui se manifeste à différents niveaux : le prix, la qualité ou le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise. Cependant pour atteindre cet objectif l'entreprise doit maîtriser les facteurs de la compétitivité

2.3.2. Les facteurs de la compétitivité :

2.3.2.1. Les facteurs internes :

– **Les avantages concurrentiels liés à l'organisation :**

Pour Sylvie De COUSSEGUES, « les modes d'organisation constituent une source importante d'avantages concurrentiels »¹. Il s'agit pour une entreprise de s'assurer de façon efficiente l'organisation et la coordination de toutes les composantes. Et cela nécessite :

- La flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements de l'environnement.
- La culture de l'entreprise.
- La qualité du management, c'est-à-dire, la capacité d'adopter une stratégie gagnante. Et cela nécessite un manager talentueux qui sait innover, prendre et mettre en œuvre les bonnes décisions, grâce à ses capacités de planification, de coordination, d'animation et de contrôle.

¹ Christian Ghislain et TchoupeKamgang, op.cit. p.23.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

– **Les avantages concurrentiels liés à la production :**

Pour réaliser un avantage concurrentiel au niveau de la production, l'entreprise doit minimiser les coûts de production.

– **Les avantages concurrentiels liés à la vente :**

Les avantages concurrentiels sont nombreux : la gestion de la relation client ou customer relationship management (CRM), l'image et la réputation de l'entreprise, donc tout ce qui concerne le marketing. Tous ces éléments peuvent rendre l'entreprise plus compétitive.

– **Les avantages concurrentiels liés à la taille et à la croissance :**

La taille constitue selon Sylvie de COUSSERGUES l'une des toutes premières sources d'avantage concurrentiel. D'une part, on trouve les avantages liés aux coûts avec la réalisation des économies d'échelle. En effet, une entreprise de grande taille peut supporter des coûts élevés plus qu'une entreprise de moyenne ou petite taille

D'autre part, la taille favorise la domination des marchés, fournit une grande notoriété et une bonne image de réussite et dynamisme, ce qui attire les talents et les meilleures équipes. Elle assure aussi la protection contre la faillite ou les offres publiques d'achats.

Après avoir vu les facteurs internes de la compétitivité, nous allons voir, les facteurs externes de la compétitivité.

2.3.2.2. Les facteurs externes : ils sont nombreux :

– **L'environnement socioculturel :**

Aucune entreprise ne peut s'agrandir sans prendre en considération les variables relatives à son environnement socioculturel.

Avant de prendre la décision d'investir, l'entreprise doit analyser et étudier le style de vie des consommateurs, leurs comportements, leurs appartenances, leurs valeurs sociales et leurs besoins.

– **L'environnement économique :**

La plupart des entreprises se focalisent sur l'environnement économique. Ils effectuent des études et des analyses sur des indicateurs tels que : le revenu moyen par habitant, niveau de consommation, le volume de la demande intérieure, la concurrence... etc.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

– L'environnement politique et juridique :

L'environnement politique est un autre facteur de l'investissement pour les entreprises. En effet, la stabilité politique, et la qualité des institutions captent l'attention des investisseurs. Ils s'intéressent aux règlements et aux lois en vigueur relatifs à leurs activités.

– Le réseau de relations :

Le réseau de relations dans lequel les entreprises inscrites, est un déterminant clés de la compétitivité des entreprises. En effet, l'attachement à un groupe, les actions de partenariat, par exemple peuvent renforcer la position concurrentielle de l'entreprise

3. Le SMI et la compétitivité de l'entreprise :

La mise en place du système de management intégré influence la compétitivité de l'entreprise. En effet, les piliers du système de management intégré influence la compétitivité de l'entreprise.

Le système de management qualité: l'objectif du management de la qualité est de produire la bonne qualité au premier coup. Il permet :

- d'améliorer la qualité des processus, et par conséquent, l'amélioration de la qualité des produits offerts ;
- de réduire les coûts de non-conformité, ce qui permet de proposer un meilleur rapport qualité/prix ;
- d'assurer les bonnes conditions du travail ;
- d'assurer une pérennité de l'organisation ;
- De bénéficier d'une image positive envers les clients.

Le système de management de la sécurité : il permet de :

Le management de la sécurité permet de :

- réduire les frais financiers engendré par les accidents de travail et les maladies professionnelles qui sont considérés comme non négligeables.
- réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles. Réduire ces deux facteurs permet d'améliorer les conditions de travail du personnel, et donc, on peut

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

laisser envisager une meilleure performance de leur part signe de rentabilité pour l'organisation.¹

- diminuer le roulement des travailleurs et l'absentéisme, d'améliorer le moral, d'accroître de la productivité et de la satisfaction des travailleurs.
- Assurer la sécurité du produit ;
- Véhiculer une image positive de l'organisation

Le système management environnemental : consiste à respecter l'environnement de la fabrication au recyclage du produit. Il permet à l'organisation de :

- gagner en rentabilité en réduisant la facture énergétique, et cela s'effectue à travers l'utilisation des énergies renouvelables ;
- gagner en notoriété auprès des parties extérieures en réduisant l'impact de l'activité de l'organisation sur l'environnement.

D'après une étude menée par des chercheurs marocains du Laboratoire de productique, énergétique et développement durable, sur vingt entreprises marocaines opérant dans des secteurs et des activités différents, l'amélioration de la performance et de la compétitivité de l'entreprise passe particulièrement par l'intégration des systèmes de gestion analogues de l'entreprise. Une telle intégration est de nature de stimuler la synergie des facteurs ayant une influence sur la conjugaison des actions menées par l'ensemble des acteurs dans l'entreprise.²

¹ DAKKAK (B) et autres : *Diagnostic du Système de Management Intégré-Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines*, In QUALITA, France, 2013.

² Ibid . p07.

Chapitre 02 : la compétitivité et le SMI

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, eu égard une théorie fondamentale de la relation entre le système de management intégré et la compétitivité de l'entreprise après avoir présenté le SMI dans l'entreprise, cela nous a permis de nous focaliser sur son apport dans le fonctionnement de celle-ci.

En effet, le SMI permet à l'entreprise de réduire ses coûts de non-conformité, d'améliorer la qualité de ses produits et de bénéficier d'une image favorable.

Ce cadre théorique nous permettra dans le cas pratique de savoir si le système de management intégré améliore la compétitivité de la SPA Condor Electronics.

Chapitre 03 :

Etude de cas

Chapitre 03 : Etude de cas

Etude de cas de la SPA Condor Electronics

Introduction du chapitre :

Le dernier chapitre de ce mémoire présente l'étude d'un cas réel d'une entreprise privée algérienne ayant mis en place un système de management intégré répondant aux normes internationales, c'est-à-dire, l'ISO 9001, l'ISO 14001 et l'OHSAS 18001 afin de pouvoir répondre à notre problématique à savoir : la mise en place du système de management intégré permet-elle d'améliorer la compétitivité de la SPA Condor Electronics.

Pour répondre à cette question, il est impératif de passer d'abord par une présentation générale de la SPA Condor Electronics.

Chapitre 03 : Etude de cas

1. présentation de la SPA Condor Electronics :

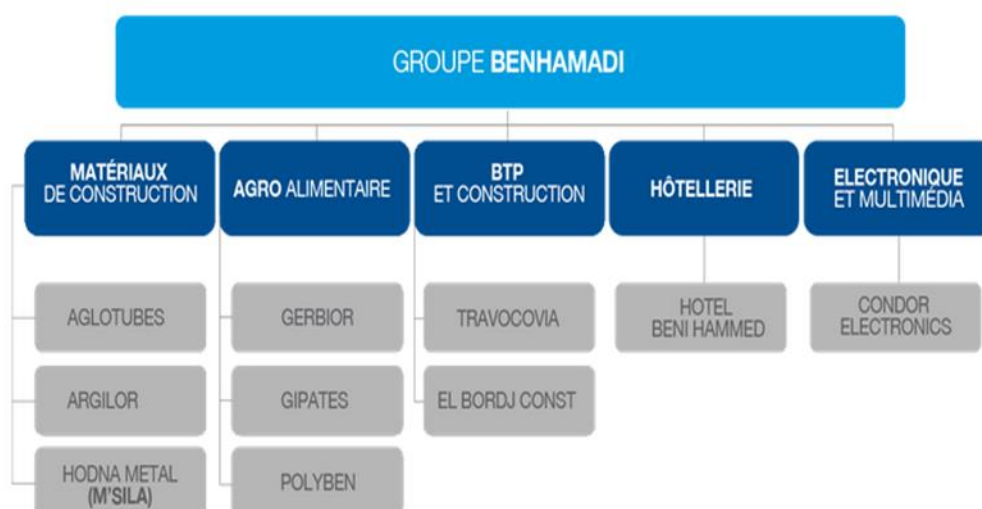
L'entreprise SPA Condor Electronics a été créée par le groupe BENHAMADI en 2002. Avons d'avoir vu la présentation de l'entreprise, nous verrons une petite présentation du groupe BENHAMADI.

1.1 Présentation du groupe BENHAMADI :

Créé en 1967, groupe BENHAMADI est un groupe industriel algérien diversifié, et dont les métiers s'organisent autour des cinq activités : Bâtiment et travaux publics, matériaux de construction, l'hôtellerie, la fabrication des produits électroniques et électroménagers et les produits alimentaires.

La figure n°03 ci-dessus, présente les filiales actuelles du groupe BENHAMADI :

Figure03 : Filiales du groupe BENHAMADI.¹



Source : document de l'entreprise.

AGLOTUBES: C'est l'entreprise fondatrice du groupe BENHAMADI. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de matériaux de construction.

ARGILOR : C'est une unité de fabrication de brique en terre cuite. Son objectif principal est de redonner à la brique produite en Algérie tous ses titres de noblesse. Son défi est le démarrage d'une unité de production d'une capacité de 210.000 tonnes par an.

¹ www.condor.dz. Consulté le 05/05/2015.

Chapitre 03 : Etude de cas

HODNA METAL : L'idée de la création de Hodna Métal est née dans le constat que le marché national était fortement demandeur a ce produit novateur et stratégique qu'est le panneau sandwich.

Toutefois, le lancement de ce projet était un véritable challenge, et cela durant toutes les phases techniques de réalisation. Mais l'excellente qualité des études de marché technico-économiques préalable à son lancement ont constitué une base solide pour le futur du projet.

Après la consultation des fournisseurs, les travaux pour la réalisation des bâtiments ont démarré en Aout 2006. 10 mois après, Hodna a démarré sa production.

GERBIOR : A l'entrée de BBA se dresse un magnifique moulin. Avec des installations très modernes, la technicité et le savoir-faire de son personnel et la qualité de sa matière première. Cette minoterie a pu s'imposer comme une des valeurs sûres de l'agro-alimentaire. En terme de qualité, ses produits (semoules, farines, couscous ...etc.) sont parmi les meilleurs en Algérie.

GIPATE : entreprise spécialisée dans la production de pâtes et de couscous, elle est acquis par le groupe BENHAMADI en 2013.

POLYBEN : C'est une société spécialisée dans la production et la commercialisation des sacs tissés en polypropylène, utilisés dans l'industrie agro-alimentaire pour différents emballage (farines, semoules, légumes secs, sel ...etc.) et les produits de la mer.

Le groupe tend à s'élargir et d'entrer dans des nouveaux secteurs comme le secteur des produits pharmaceutiques.

Après avoir vu le groupe industriel BENHAMADI, nous allons voir sa filiale la SPA Condor Electronics qui est notre étude de cas.

1.2. Présentation de l'entreprise :

La SPA CONDOR ELECTRONICS est une société algérienne, spécialisée dans la conception, la fabrication, la commercialisation et le service après-vente des appareils électroniques et électroménagers, produits informatiques et panneaux photovoltaïques. Créée en 2002 par le groupe BENHAMMADI sous la forme juridique de la société par action.

Condor signifie le volant le plus grand dans le monde qui existe seulement en Amérique latin et le signe® signifie que l'entreprise est enregistré dans l'office national des publications innovantes pour protéger ses produits de contrefaçon.

Chapitre 03 : Etude de cas

Son capital social est de 2450.000.000 DA et son chiffre d'affaires en 2014 est de 8,403,613,300 DA. Elle emploie 5000 personnes.

1.2.1 Historique :

Tout a commencé en 2002, que le groupe BENHAMMADI crée **la SPA CONDOR ELECTRONICS**, cette société a pour but de fabriquer les appareils d'électroniques et d'électroménagers et en Novembre 2002 l'entreprise est entrée en fabrication avec l'intégration de l'unité Climatiseurs.

2003: l'intégration de l'unité de fabrication polystyrène.

2004: L'intégration de l'unité de fabrication des produits par injection plastique.

2006: L'intégration de l'unité de fabrication réfrigérateurs et de l'unité de fabrication des climatiseurs centralisées. Et aussi l'intégration du **système de management de la qualité**

2007: Eclairage, grande infrastructure urbaine. Certificat ISO 9001.

2008: unité de fabrication des téléviseurs LCD et des produits informatiques.


2010: prix algérien de la qualité.

2011: unité de fabrication des produits blancs. L'intégration du système de management intégré avec les deux autres référentiels ISO 14001 et HOSAS 18001.

2013: unité de fabrication des panneaux photovoltaïques et l'unité tablettes et téléphone mobiles.

Chapitre 03 : Etude de cas

Tableau N° 03: Présentation générale de l'entreprise:

| SPA CONDOR ELECTRONICS | |
|--------------------------------------|---|
| Logo |  |
| Date de création | 2002 |
| Forme juridique | Société par action |
| Siège social | Zone d'activité Rte de M'sila lot70, section 161 Bordj Bou Arréridj 34000-Algérie |
| Activité | Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers |
| DG | Mr. Omar BENHAMADI |
| PCA | Mr. Abderrahmane BENHAMADI. |
| Clients | Grossistes, Entreprises et Etablissements. |
| Partenaires stratégiques | <ul style="list-style-type: none"> ➤ GREE et HISENSE (Chine) ➤ DONGBU DAEWOO (Corée de sude) ➤ INTEL et MICROSOFT (USA) |
| Date dépôt de marque dépôt à l'INAPI | le 30 Avril 2003. |

Chapitre 03 : Etude de cas

1.2.2. Les principaux concurrents de condor Electronics :

L'environnement, dans lequel évoluent les fabricants algériens d'électroménager, est devenu extrêmement concurrentiel sous l'effet :

- ✓ De l'arrivée à maturité de nombreux segments de marché ;
- ✓ De l'ouverture internationale des marchés et de l'apparition de nouveaux concurrents des pays de l'Europe ou d'Asie du Sud-est ;
- ✓ du poids croissant de la grande distribution dans les ventes ;

Condor Electronics a plusieurs domaines d'activités, donc elle a beaucoup de concurrents. On va essayer d'en citer le maximum.

1.2.3. Les produits bruns : Condor fait face à une concurrence rude de la part des marques essentiellement étrangères et d'une renommée mondiale tels que Sony, Samsung, LG ...etc. (marques des téléviseurs) et des marques comme Géant, Cristor, Cobra...etc. (marques de démos numériques).

1.2.4. Le matériel informatique et les téléphones : la aussi Condor a des concurrents de taille.

Dans la téléphonie mobile : Apple (notamment les I Phone), Samsung (notamment Galaxy), Nokia (Nokia Lumia notamment)... etc.

Dans le matériel informatique : Sony Vaio, Dell, Apple, HP, Toshiba, Acer...etc.

1.2.5. Les réfrigérateurs : ses principaux concurrents sont ENIEM, LG, Whirpool...etc.

Chapitre 03 : Etude de cas

1.2.6 Ressources humaines de l'entreprise :

Tableau N°04 : Répartition des effectifs par structure & par CSP au 30/11/2014

| Structure | Cadres | Maitrise | Exécution | Total | Taux d'encadrement % |
|----------------------------|--------|----------|-----------|-------|----------------------|
| Direction siège | 81 | 66 | 48 | 195 | 41.54 |
| Complexe réfrigérateurs | 26 | 134 | 665 | 825 | 3.15 |
| Complexe climatiseurs | 29 | 87 | 623 | 739 | 3.92 |
| Unité produits bruns | 24 | 46 | 394 | 464 | 5.17 |
| Unité polystyrène | 7 | 29 | 164 | 200 | 3.50 |
| Unité injection plastique | 11 | 25 | 114 | 150 | 7.33 |
| Direction logistique | 1 | 14 | 245 | 260 | 0.38 |
| Service sécurité interne | 2 | 12 | 271 | 285 | 0.70 |
| Direction SAV | 15 | 37 | 51 | 103 | 14.56 |
| Unité produits blancs | 5 | 20 | 260 | 285 | 1.75 |
| Direction générale | 68 | 3 | 1 | 72 | 94.44 |
| Condor informatique | 5 | 17 | 10 | 32 | 15.63 |
| Unité F P. photovoltaïques | 11 | 24 | 68 | 103 | 10.68 |
| Total | 285 | 514 | 2914 | 3713 | 7.67 |

Source : document de l'entreprise.

On remarque que les agents d'exécution représentent la majorité de l'effectif de la SPA Condor Electronics soit 78.48%, et leur nombre varie d'une unité à une autre selon les besoins de l'entreprise. Le taux d'encadrement varie selon les besoins de l'entreprise.

L'ensemble des cadres et les agents de maîtrise bénéficient des formations professionnelles spécialisées dans différents domaines selon les besoins.

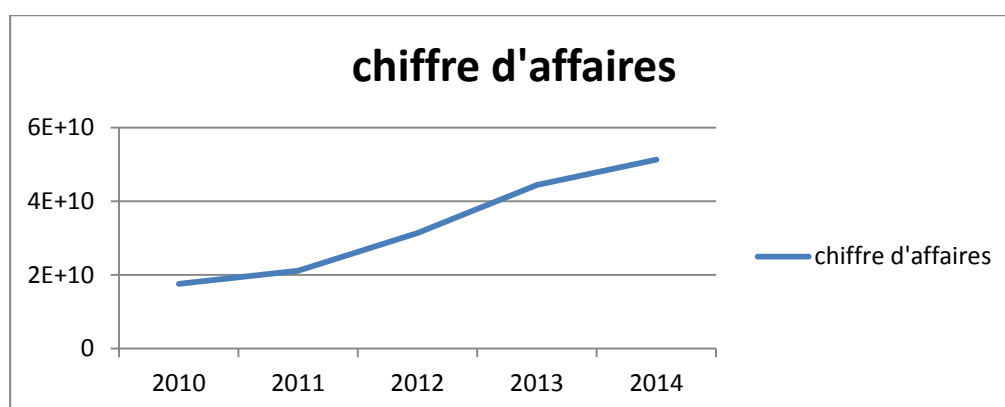
Chapitre 03 : Etude de cas

1.2.7. Chiffre d'affaires de la SPA Condor Electronics.

Les chiffres d'affaires de la SPA Condor Electronics progressent régulièrement. En 2014, on a enregistré une évolution de chiffre d'affaire de 15%.

Le graphe ci-dessus présente les chiffres d'affaires de la SPA Condor Electronics, de l'année 2010-2014.

Figure n°04 : chiffre d'affaire de la SPA Condor Electronics de 2010-2014.



Source : préparé par l'étudiant

1.2.8. Organigramme, objectifs et missions de la SPA Condor Electronics :

1.2.8.1. Les différentes directions, les services et les unités de production de la SPA Condor Electronics :

Direction générale : son rôle est la coordination des différentes activités et services de l'entreprise, elle veille à la pérennité de l'entreprise et à la préservation des personnes et des biens, défendre l'intérêt et l'image de l'entreprise, tracer les grandes orientations et les objectifs à atteindre. Œuvrer au développement de l'Entreprise et à l'amélioration de ses résultats.

Direction TQM-DD: son rôle est l'orientation et le contrôle de tous les processus pour assurer la qualité du produit, et que les produits et technologies utilisés répondent bien aux exigences du système de management.

Chapitre 03 : Etude de cas

Service sécurité interne : les missions de ce service est la mise en œuvre d'une politique en matière de sécurité interne et l'assurance des missions de prévention, de surveillance et de protection des biens et des personnes, en respectant la législation et la réglementation en vigueur, ainsi que les instructions de sa hiérarchie.

Direction recherche & développement : son rôle est :

- d'augmenter les avantages concurrentiels de la société par la définition d'une stratégie d'innovation.
- la conception des produits principaux en accord avec les orientations et les politique de la direction générale.
- D'approuver la conception par la réalisation de prototypes. Et de rechercher des solutions pour le recyclage des rebuts.

Direction ressources humaines : a pour rôle

- la définition de la politique de gestion des ressources humaines en collaboration avec la direction générale
- assurer de l'utilisation rationnelle des effectifs.
- Préserver le climat social par des contacts permanents avec le partenaire social.
- Veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires.
- Coordonner toutes les études à même de rendre plus efficiente la gestion des Ressources Humaines.
- Veiller au respect des procédures et dispositions arrêtées dans le cadre de la certification.

Direction service après-vente : a pour mission :

- Assurance des prestations après-vente des produits de l'entreprise aux clients dans le cadre de la garantie.
- Traitement des réclamations clients.
- Effectuer le suivi : répertorier le nombre d'appareils ou d'articles déposés chaque jour en SAV, la nature des pannes détectées, les délais moyens de réparation,...

Chapitre 03 : Etude de cas

Direction marketing : les missions de cette direction sont :

- d'élaborer le système d'information marketing.
- d'élaborer le plan marketing.
- de mener les études de marché afin de cerner la demande.
- d'analyser les ventes de l'entreprise et la prévision des tendances.

Direction finance et comptabilité : son rôle est

- la supervision de l'activité financière, comptable et fiscale de l'entreprise,
- la recherche et la mise en place des ressources financières nécessaires au fonctionnement de l'Entreprise,
- la gestion, la suivie et le contrôle du budget,
- l'élaboration des budgets annuels, Mener les analyses financières et engager des actions correctives.
- Superviser la comptabilité analytique.
- Participer à la définition d'une politique des prix de vente.
- Représenter l'Entreprise auprès des organismes relevant du domaine financier.

Direction Systèmes Informatiques : les missions de cette direction sont :

- Définir, Mettre en place et maintenir les moyens humains et matériels nécessaires au développement du Système informatique de l'Entreprise.
- Concevoir un Schéma et un Plan adapté aux besoins de l'Entreprise : organisation interne / banque de données par fonction / exploitation commerciale
- Proposer des applications, analyser celles qui lui sont demandées et aider les structures opérationnelles dans l'expression de leurs besoins.
- Veiller au respect des procédures et dispositions arrêtées dans le cadre de la certification.

Direction des Projets : Assurer la planification et l'exécution des projets.

- Veiller à la définition des objectifs en matière de déploiement technique et de satisfaction client.
- Concourir à la détermination des moyens humains et réfléchir à l'opportunité technique d'une sous traitance.

Chapitre 03 : Etude de cas

-Veiller à la prise en charge des relations avec les partenaires techniques (Sociétés de service, fournisseurs, sous-traitant, éditeurs de logiciels...).

-Assurer le suivi des travaux en exécution sur chantier et en atelier.

Direction de la Chaîne Logistique :

- Assurer l'approvisionnement régulier, en fonction du planning, des produits et matières premières nécessaires au fonctionnement des Unités de production de la société et au maintien du niveau des stocks destinés à la clientèle.
- Superviser les opérations de préparation des commandes et de distribution à l'extérieur de la société.

Direction Régionale Centre :

- Planifier, organiser, diriger et contrôler l'ensemble des activités de la Direction.
- Assurer la distribution des produits de l'Entreprise et analyser les ventes.
- Exécuter la politique de l'Entreprise sur le plan commercial.
- Assurer aux clients dans le cadre de la garantie, les prestations après-vente des produits de l'Entreprise.
- Traiter les réclamations clients.
- Participer à l'amélioration de la qualité des produits par l'analyse des statistiques.
- Veiller au respect des normes de travail et à la discipline générale.
- Optimiser les ressources mises à sa disposition et maximiser la rentabilité, dans le cadre des objectifs fixés.

Chapitre 03 : Etude de cas

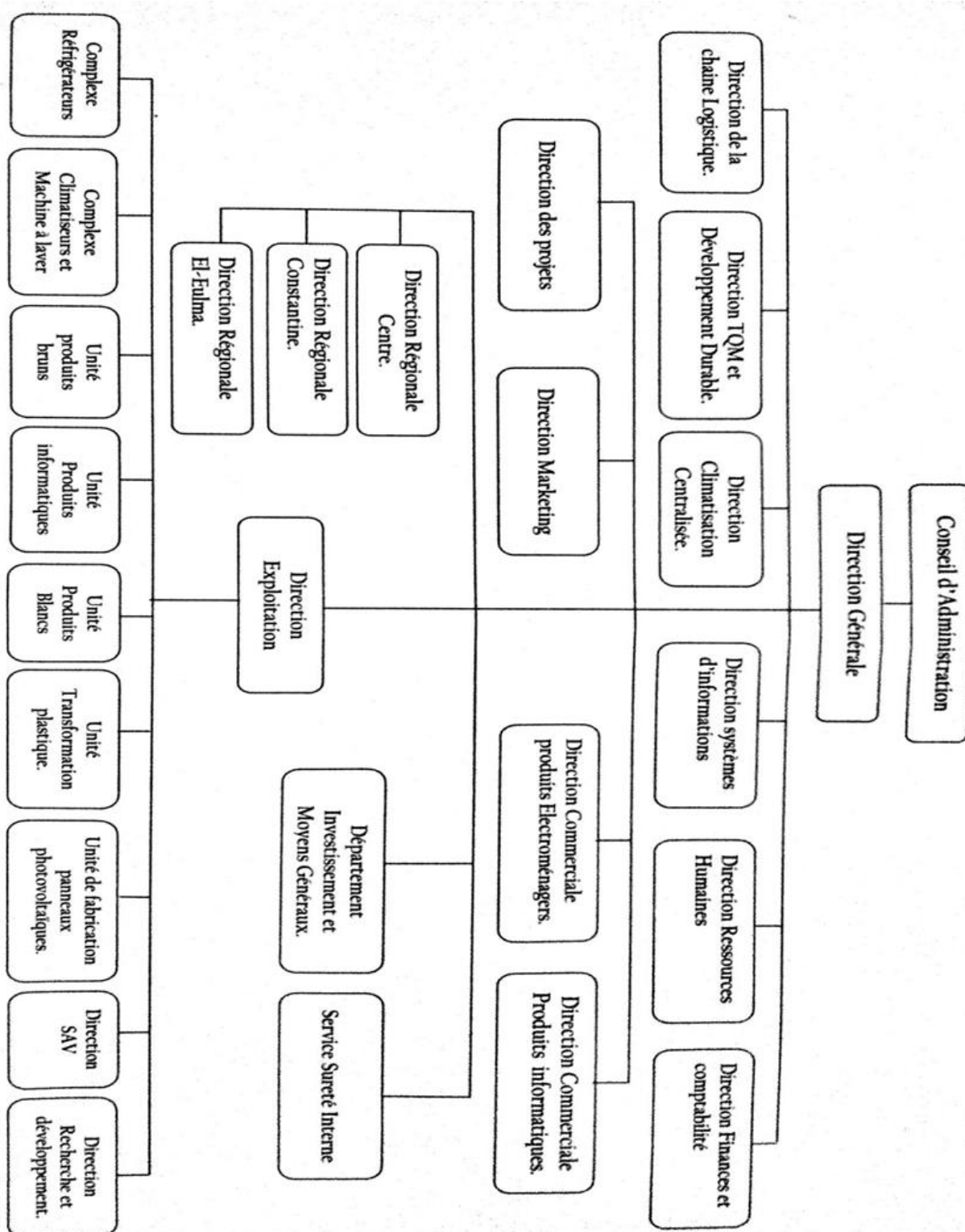
Tableau n° 05: Unités de production et activités de la SPA Condor Electronics :

| Unité de production | Activité |
|---|--|
| Complexe réfrigérateurs | Fabrication des réfrigérateurs et congélateurs |
| Complexe climatiseurs & ML | Fabrication de climatiseurs, Radiateurs à gaz et machine à laver automatique |
| Unités produits bruns | Insertion de cartes électroniques et fabrication de récepteurs satellites, Téléviseurs LCD-LED et CRT |
| Unité produits blancs | Fabrication cuisinière, distributeurs d'eau et micro-ondes |
| Unité produits informatiques | Fabrication PC portables, PC de bureau, Tablettes et téléphones portables |
| Unité transformation plastique. | Transformation plastique et fabrication d'accessoires plastiques |
| Unité de fabrication panneaux photovoltaïques. | |

Les directions et les unités de productions sont présentées dans la figure suivante :

Chapitre 03 : Etude de cas

Figure n°05 : organigramme de la SPA Condor Electronics.



Source : manuel QSE de la SPA Condor Electronics 2015

Chapitre 03 : Etude de cas

1.2.8.2. Les missions : la SPA Condor Electronics a pour mission de :

- Détecter et comprendre les besoins des parties intéressées.
- Faire connaître le produit Condor par les algériens en utilisant la communication.

1.2.8.3. Les objectifs : la SPA Condor Electronics a pour objectif de :

- Conquérir de nouveaux marchés à l'international ;
- Elargir le réseau de distribution à tout le territoire national et développer une politique de distribution par le biais des showrooms de Condor Electronics ;
- Elargir sa gamme de production ;
- Améliorer le service après-vente de ses produits ;
- Adapter l'organisation à la stratégie de l'entreprise ;
- Mettre en place des politiques de recrutement et formation ;
- Préserver la santé et la sécurité de toutes les personnes de l'entreprise.
- Maîtriser la valeur de ses produits par l'amélioration du rapport qualité/prix et la réduction des coûts de fabrication.

1.2.9. La gamme de production :

Elle est présentée dans le tableau ci-dessus :

Tableau n°06 : la gamme de production de la SPA Condor Electronics.

| désignation | Les produits |
|-----------------------|---|
| Mobile | <p>Téléphone mobile : C6+, C6 Pro, Allure A9, F1, F2, F3, C2, C4+, C5, C7, C7 mini, C8S</p> <p>Tablettes tactiles : TGW-706, TCV-101G, Revolt W10, TCV-703G, CTAB 890 3G, mini CTAB 3G, CTAB 890 RI, CTAB 970L-3G, CTAB 101L.</p> |
| TV/audio/vidéo | <p>Téléviseurs : LED TV, Smart TV, UHD TV, CUREVED TV.</p> <p>Lecteur DVD : DVDN3633L1.</p> <p>Démodulateur : CDN-6700CXHD-W ,CDN-6600CX-HD-W, CM-5500CXHD-N , CDN-5500CX-HD-MN, 5500 CX HD WIFI</p> |

Chapitre 03 : Etude de cas

| | |
|------------------------------|---|
| Electroménager | <p>Climatiseur : CLIMATISEURS SPLIT SYSTEME, CLIMATISEURS ARMOIRE, CLIMATISEURS MOBILE, CLIMATISEURS MONO BLOC.</p> <p>Réfrigérateurs : SIDE BY SIDE, COMBINÉ, DOUBLE-PORTES, 1 PORTE, MINI & TOP.</p> <p>Lave-linge : Automatique, lavante-sechante, semi-automatique.</p> <p>Equipements de cuisine : Cuisinières, hotte de cuisine, plaque de cuisson, four encastrable, micro-onde encastrable, micro-onde.</p> <p>Chaud et froid : radiateur à gaz, fontaine à eau, radiateur à bain d'huile.</p> |
| Informatique | <p>PC PORTABLE : NOMAD N14 , WM15-CCLPRO, WORKMATE WM14-CCLS, WORKMATE WM14-CCLBR, WORK MATE WM14-EA.</p> <p>ULTRABOOK : SIDUS UT14-PRO, SIDUS UT14-T.</p> <p>PC DE BUREAU : DHD-202 , WORKMATE E102, D700, D910.</p> <p>PC ALL IN ONE : ALL IN ONE A125 MT-B, ALL IN ONE, A125 MT-A.</p> <p>SERVEURS : D800.</p> |
| Les panneaux solaires | |

source : Elaborer par l'étudiant.

1.2.9. Motivation et freins d'intégration du SMI au sein de la SPA Condor Electronics :

1.2.9.1 Motivations d'intégration du SMI :

Selon les responsables de la SPA Condor Electronics, deux principales raisons motivent cette entreprise à intégrer l'environnement et la santé et sécurité au travail dans son système de management. La première est liée à trois enjeux principaux à savoir :

- ✓ Financiers : qui consiste à réduire les coûts, optimiser les ressources et d'améliorer la productivité de l'entreprise.
- ✓ Réglementaires : pour se conformer à la réglementation en vigueur relative à l'environnement, sécurité et santé au travail afin de réduire les redevances.

Chapitre 03 : Etude de cas

- ✓ Garder la fidélité des clients, garder ses parts de marché, et avoir la reconnaissance des parties intéressées.

La deuxième raison est le développement durable c'est-à-dire satisfaire les besoins du présent sans compromettre celle des générations futures.

1.2.9.2 Freins d'intégration du SMI :

- ✓ Le manque des ressources financières, du fait que ce système est un peu coûteux. ;
- ✓ Le manque d'information, de sensibilisation et de connaissance en matière de la qualité, de l'environnement et de la sécurité et santé au travail ;
- ✓ Le manque d'engagement et d'implication de la part des employés ;
- ✓ Et l'inexistence d'une culture QSE du personnel.

1.2.10. La démarche de mise en place du SMI au sein de la SPA Condor Electronics :

Après avoir mis en place le système de management intégré et l'obtention de la certification ISO 9000 trois fois en 2007, en 2010 et 2013, la SPA Condor Electronics s'est engagé dans l'intégration de deux autres systèmes de management qui sont, le système de management environnemental et le système de management sécurité et santé au travail.

Nous allons voir dans la présente section, la démarche de la mise en place du système de management intégré.

D'abord, il est impératif de préciser que la certification ISO 9001/2000, était donnée par le cabinet certificateur allemand **TÜV Rheinland** accrédité par l'ISO. La première certification (initiale) est obtenue en 2007. Cette certification dure trois ans avec un suivi annuel, la reconduction du certificat ISO 9001/2000 est obtenue en 2010 et la dernière certification (certification actuelle) ISO 9001/2008 est obtenue en 2013.

La certification ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007 est prévue pour Juin 2015.

Pour cela, la SPA Condor Electronics comme les autres entreprises industrielles qui ont intégré volontairement ce type de démarche a suivi un ensemble d'étapes qui ont consisté en la mise en application des actions concrètes et correctives de son système de management afin de satisfaire les parties intéressées au système de management intégré.

Chapitre 03 : Etude de cas

1. Définition de la politique QSE :

La définition de la politique QSE est la première étape du SMI. C'est la déclaration de base sur laquelle la SPA Condor Electronics s'appuie pour orienter son SMI, c'est l'élément moteur de la mise en œuvre et l'application du SMI

La politique QHSE de l'entreprise s'appuie sur des objectifs qui sont définis par la direction générale en accord avec ses axes stratégiques, et sont déployer à tous les niveaux de l'entreprise :

A. Consolider et développer sa position de fabricant et fournisseur important pour le secteur de l'électronique, de l'électroménagers, du matériel informatique et des énergies renouvelables, en développant une écoute permanente de ses partenaires, ses clients et consommateurs : cet axe s'articule autour des objectifs suivants :

- Conquérir de nouveaux marchés à l'international ;
- Elargir le réseau de distribution à tout le territoire national et développer un politique de distribution par le biais du showrooms de Condor Electronics ;
- Elargir sa gamme de production ;
- Améliorer le service après-vente de ses produits ;

B. Promouvoir la recherche, le développement et le partenariat au sein de notre société afin de diversifier et d'améliorer ses produits en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes : cet axe s'articule autour des objectifs suivants :

- Maitriser la valeur de ses produits par l'amélioration du rapport qualité/prix et la réduction des coûts de fabrication ;

C. Mettre à la disposition de La SPA Condor Electronics les compétences requises pour l'atteinte des résultats et le maintien d'un cadre de travail sain tout en cultivant chez les salariés un sentiment d'adhésion et d'appartenance :

Cet axe s'articule autour des objectifs suivants :

- Adapter l'organisation à la stratégie de l'entreprise ;
- Mettre en place des politiques de recrutement et formation ;
- Préserver la santé et la sécurité de toutes les personnes de l'entreprise.

La politique QSE de l'entreprise est suivi et revue de façon permanente, et la direction de l'entreprise veille à se doter des ressources humaines, financières et techniques pour atteindre les objectifs.

Chapitre 03 : Etude de cas

2. Analyse de l'existant : cette étape se déroule en trois étapes :

2.1. Le diagnostic interne et externe :

Le diagnostic externe se fait par le benchmarking pour positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents dans son environnement.

Le diagnostic interne consiste à collecter et à analyser les données par le biais d'un questionnaire qui s'articule autour quatre axes : management de la qualité, management environnemental, management de la santé et sécurité au travail et management des ressources humaines. Ce dernier axe permet de prendre en compte l'aspect humain qui est un facteur déterminant pour la réussite de la stratégie QSE.

Ce diagnostic permet de cerner les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise, et de déterminer ses capacités et ses facteurs clés de succès.

2.2. L'analyse :

Cette étape permet de déterminer les processus et les équipements ayant une influence sur les aspects qualité, sécurité et environnement. Donc, il consiste à hiérarchiser ces processus et équipement selon leur criticité afin d'optimiser les ressources.

2.3 La planification :

Il consiste à déterminer les opérations, les méthodes et moyens nécessaires à l'identification et à la maîtrise des risques qui peuvent affecter la qualité, la sécurité, l'environnement, la productivité, et les conditions du travail.

3. La mise en œuvre :

Cette quatrième phase permet de concrétiser la stratégie QSE. Elle consiste à fournir les moyens humains, financiers et technologiques nécessaires à la réalisation des actions, à sensibiliser le personnel, à élaborer un plan de formation, à mettre un plan de communication interne et externe et un système de gestion documentaire.

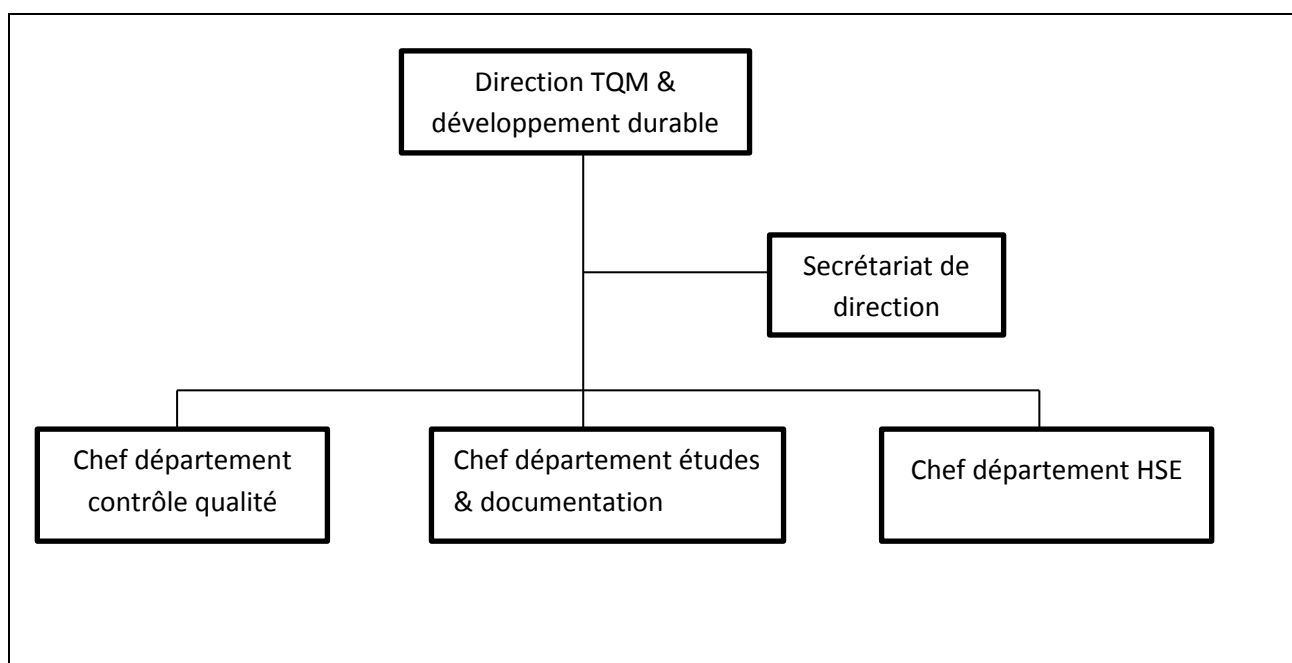
Chapitre 03 : Etude de cas

3.1. Désignation des responsables QSE :

En vue de réaliser la politique QSE, qui se base sur le souci d'amélioration continue, et de prendre en charge des aspects QSE à tous les niveaux de l'entreprise, la SPA Condor Electronics a mis en place une direction avec un organigramme et des fiches de poste qui décrivent les principales tâches et les responsabilités de chaque structure.

La figure ci-dessus présente l'organigramme de la structure QSE.

Figure n°06 : organigramme de la structure TQM-DD.



Source : manuel QSE de la SPA Condor Electronics 2015.

La direction TQM & Développement durable est responsable de développer, mettre en œuvre et coordonner pour assurer la qualité du produit, la sécurité et santé au travail et le respect de l'environnement

Il a pour mission aussi d'orienter et de contrôler les processus de production pour s'assurer que les produits et les technologies utilisées répondent parfaitement aux exigences du système de management intégré.

Chapitre 03 : Etude de cas

Le département contrôle qualité a pour mission :

- d'examiner et de valider tous les produits fabriqués avant la libération de ceux-ci.
- Présenter les résultats et d'établir des investigations qualité diverses.

Il est composé de six responsables contrôle qualité

Le département étude et documentation a pour mission d'effectuer les études de droit comparé et d'élaborer les dossiers documentaires. Il est composé d'un responsable normative et documentaire. Et d'un responsable suivi métrologie et d'un responsable analyse de non-conformité.

Le département HSE a pour mission d'identifier et d'évaluer les risques pour les employés et pour l'environnement, d'identifier les méthodes de prévention, d'anticiper et d'organiser le traitement des accidents. il est composé de cinq responsables HSE, de cinq inspecteurs HSE et des agents de prévention.

Tableau n° 07: Missions des structures de la SPA Condor Electronics en matière QSE.

| Responsabilités | Missions |
|---|---|
| Le président directeur général (PDG) | <ul style="list-style-type: none"> - Mettre les moyens nécessaires pour la mise en œuvre de cette politique ; - Prendre toutes les mesures nécessaires pour prévenir tout risque de pollution et toute atteinte à la sécurité et santé au travail ; - Veiller à l'amélioration continue en matière de qualité, d'environnement, de santé et sécurité au travail ; - Se conformer aux exigences légales, réglementaires et autres exigences ; - S'assurer que le système de management demeure efficace ; - Renforcer la transparence de la gouvernance de la société. |
| La direction des ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un organigramme fonctionnel. - Décrire les fonctions sur des fiches de poste dans lesquels on précise les autorités et les responsabilités de chaque acteur an matière de la qualité, sécurité et environnement. - Elaborer un programme de formation en QSE en fonction des besoins des différentes structures. |

Chapitre 03 : Etude de cas

| | |
|------------------------------------|---|
| Le directeur de l'unité | <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer du bon fonctionnement du management intégré au niveau de son unité. - Etablir et mettre à jour un organigramme normatif. - Mettre les moyens nécessaires à la formation et à la qualification de son personnel. |
| Chef de département TQM-DD. | orienter et contrôler tous les processus pour assurer la qualité du produit, et que les produits et technologies utilisés répondent bien aux exigences du système de management. |

Source : préparé par l'étudiant.

3.2. Allocation des ressources :

La SPA Condor Electronics a attribué un budget important afin de garantir l'application parfaite du système de management intégré surtout dans la phase d'intégration des aspects sécurité et environnement au système de management, et pendant la phase de certification de l'ISO 9001, et pendant la phase de préparation de la certification ISO 14001, et OHSAS 18001.

3.3.Sensibilisation et formation :

Les normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 exigent des entreprises que les employés soient compétents pour exécuter les tâches qui leur sont assignées de façon efficace. Pour répondre à ces exigences et pour changer les comportements et créer une culture QSE au sein de l'entreprise, la SPA Condor Electronics a axé ses efforts sur deux aspects essentiels :

- La sensibilisation des employés sur les aspects QSE.
- Et la formation spécifique et continue du personnel.

Les actions de sensibilisation se présentent sous forme des réunions ou sous forme documentaire (documents techniques, fiches d'instruction, affiche...)

En ce qui concerne la formation, les efforts sont de plus en plus importants, et elle est effectuée à tous les niveaux de la hiérarchie : le sommet de la hiérarchie, les cadres et les exécutants.

Ainsi, tout nouvel employé reçoit une formation sur les aspects QSE. Cette formation aborde la politique et les objectifs en termes de qualité, de sécurité et de l'environnement de la

Chapitre 03 : Etude de cas

SPA Condor Electronics, les actions de prévention et les réactions dans les situations d'urgence ainsi que les procédures qui le concernent.

3.4.Communication interne et externe :

Pour que la démarche QSE réussisse, la SPA Condor Electronics doit mobiliser son personnel (communication interne) et informer les parties intéressées (communication externe).

En interne, la communication QSE s'effectue sous forme d'affichage de la politique et les objectifs QSE, les programmes QSE et les PV de réunion. Pour cela elle utilise la boîte à idée, les tableaux d'affichage et les courriers, et les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme l'intranet, les boîte mail OUTLOOK, le téléphone (des puces Condor) et l'internet.

En externe, la communication QSE s'effectue à travers l'ERP Navision (Entreprise Ressource Planning) pour communiquer avec les partenaires de l'entreprise (fournisseurs, sous-traitants, clients...), et les cahiers de charge ou le bon de commande pour informer les fournisseurs sur l'engagement QSE de l'entreprise.

3.5.Documentation SMI :

La formalisation du SMI est nécessaire dans la démarche de certification SMI. Les documents établis par la SPA Condor Electronics diffèrent selon l'objectif et la période :

Manuel QSE : il décrit le système de management intégré, il contient toutes les dispositions nécessaires à l'organisation du système pour obtenir un fonctionnement interne qui soit :

- ✓ Compatible avec les exigences des normes : ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007.
- ✓ Efficace et apte à satisfaire les besoins et attentes des parties intéressées ainsi que les exigences légales et réglementaires relatives à la qualité, l'environnement, la santé et sécurité au travail.¹

Procédure d'organisation : est un document organisationnel qui décrit les responsabilités et les actions à respecter afin de maîtriser un processus, elle répond aux questions (qui fait quoi, quand, où, comment et pourquoi ?).

¹ Manuel QSE de la SPA Condor Electronics 2015.

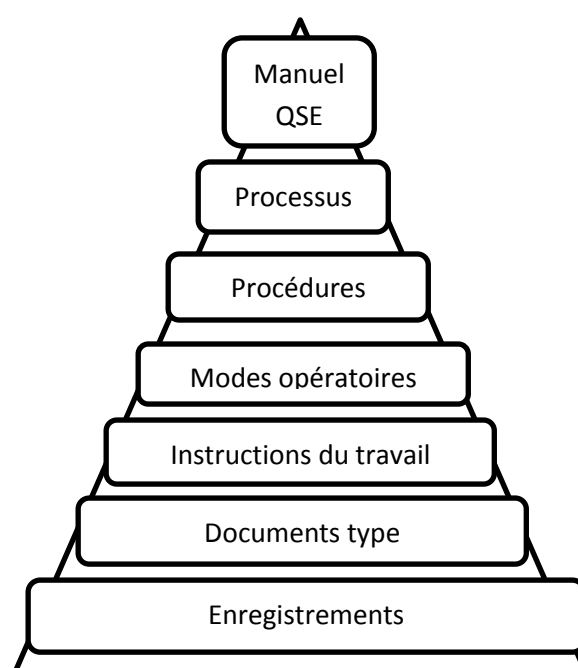
Chapitre 03 : Etude de cas

Instructions de travail, modes opératoires : ils décrivent comment réaliser des opérations spécifiques pour que le personnel les exécute d'une manière précise et claire. Elles répondent à la question « comment ».

Enregistrements : permettent de maîtriser les procédés et les incidents ainsi que de prouver que les SMI est conforme aux référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

L'ensemble des documents sont présentés dans la pyramide suivante :

Figure N°07 : documentation du SMI au sein de la SPA Condor Electronics.



Sources : manuel QSE de la SPA Condor Electronics. 2015.

Tous ces documents sont identifiés par un numéro de référence, et ils indiquent la validation, la date de la dernière version, le statut de version et de révision et la pagination.

4. Contrôle des résultats et actions correctives :

La quatrième phase consiste à mesurer les performances pour voir la pertinence des actions engagées et les résultats obtenus à travers des indicateurs de performance (sous forme de tableau de bord) et des audits ; puis les non-conformités feront l'objet des actions correctives.

Chapitre 03 : Etude de cas

2. Présentation de la démarche de l'étude et les résultats du sondage

Après avoir achevé l'étude théorique, nous essayons de mettre en évidence une étude empirique axée sur l'impact du système de management intégré sur la compétitivité de la SPA Condor Electronics, et ce, à travers dans un premier temps le dépouillement d'une enquête par sondage des travailleurs de l'entreprise. Dans un deuxième temps, nous avons fait des entretiens avec quelques cadres pour apprécier le système de management intégré dans l'entreprise et les facteurs de la compétitivité.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons traité des sources des questions relatives à l'apport du système de management intégré sur la compétitivité de la SPA Condor Electronics qui exerce ses activités dans un secteur de rude concurrence.

La taille de notre échantillon présentant 30 responsables interrogés sur un questionnaire qui a pour contenu

2.1. Enquête par sondage :

L'objectif de cette enquête est de traiter les indicateurs de compétitivité de la SPA Condor Electronics, il s'agit de mettre l'accent sur les indicateurs de mesure de la compétitivité prix ou hors prix, après la mise en place du système de management intégré.

2.2. Construction de l'échantillon :

Notre échantillon est de 30 personnes, c'est le nombre maximum que l'entreprise accepte. Nous l'avons distribué aux cadres de la SPA Condor Electronics pour mesurer les indicateurs.

Le choix de la méthode de sondage résulte d'un compromis qui permet de satisfaire les objectifs de l'enquête aux meilleurs coûts et dans les délais fixés.

L'objectif du sondage est de saisir les relations les plus importantes entre la mise en place du système de management intégré et la compétitivité de l'entreprise.

Chapitre 03 : Etude de cas

2.3.Elaboration du questionnaire :

Le sondage des travailleurs de la SPA Condor Electronics a été fait par questionnaire qui est un ensemble de questions qui ont pour objectif de fournir les éléments de réponses à la question principale qui est l'impact du système de management intégré sur la compétitivité de l'entreprise

La démarche suivie pour l'élaboration du questionnaire obéit aux trois phases principales qui sont :

2.3.1. La définition des besoins d'information :

Il s'agit de recueillir toutes les informations nécessaires pour répondre à notre problématique du départ

2.3.2. Définition du type de question à poser :

Pour avoir nos besoins en information nécessaire à notre recherche, nous poseront des questions ouvertes et fermées. Ces questions vont permettre de recueillir les informations nécessaires pour répondre aux questions posées. Nous utiliserons deux formes de questions principales qui sont :

- Question ouverte : la question est ouverte mais la personne interrogée dispose d'une liste pour cocher la réponse qui lui convient.
- Questions fermée : la forme la plus simple de questions fermées est la question dichotomique (à deux éventualités : Oui/Non). On a utilisé d'autre forme de question fermée qui est représentée par l'échelle d'attitude (très satisfait/ satisfait/ moyennement satisfait/ pas du tout satisfait).

2.3.3. Le choix des moyens de collecte d'information :

Nous avons utilisé deux moyens pour collecter les informations qui sont :

- La distribution des questionnaires.
- Le contact directe en face à face avec quelques cadre de la SPA Condor Electronics avec l'utilisation d'un guide d'entretien.

Chapitre 03 : Etude de cas

3. Présentation des résultats du sondage et analyse de la compétitivité de l'entreprise

Après avoir vu la démarche adoptée de l'étude, nous allons voir l'analyse des indicateurs de sondage.

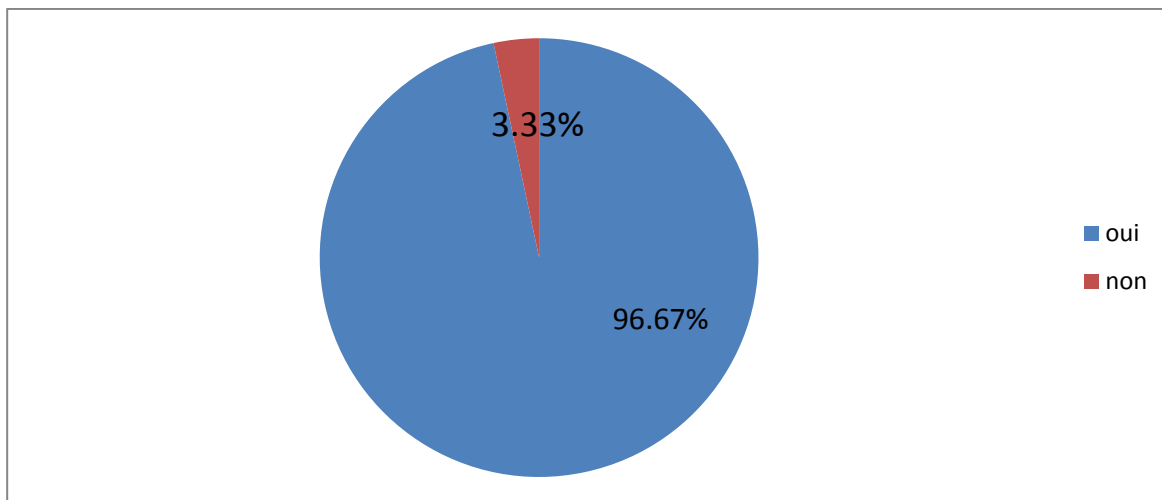
Ensuite, nous allons voir l'interprétation des résultats du sondage des cadres de l'entreprise en faisant un zoom sur les pourcentages les plus importants qui nous permettront de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse de départ, qui était, la mise en place du système de management intégré (QSE) permet d'améliorer la compétitivité de la SPA Condor Electronics.

Enfin, après l'interprétation des résultats du sondage, nous présenterons la conclusion générale de ce mémoire, en apportant des éléments de réponse à notre hypothèse de départ.

Chapitre 03 : Etude de cas

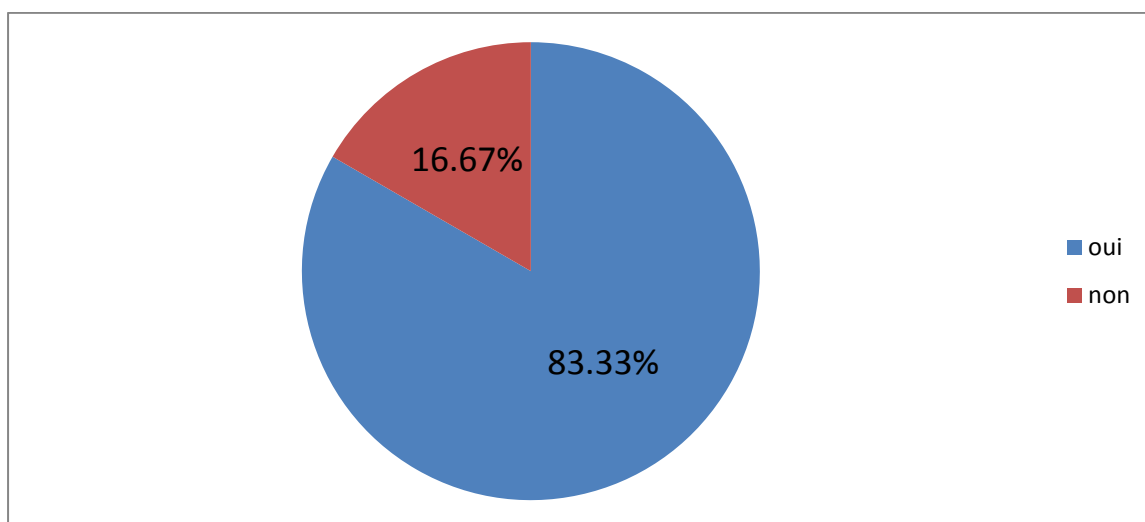
1. Analyse et interprétation des résultats du sondage :

Figure n°08 : relation entre SMI et productivité de l'entreprise : Question 03.



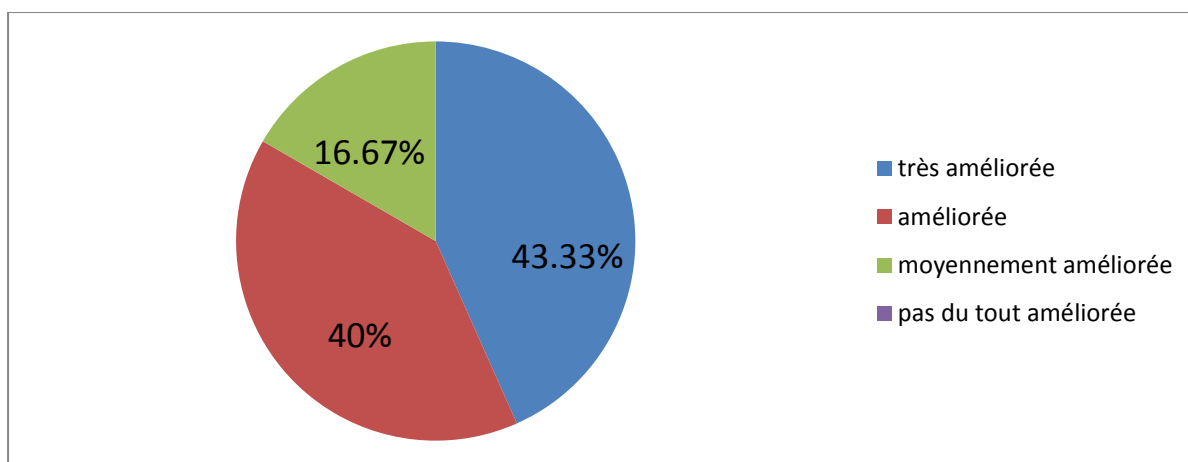
Il ressort de l'enquête que 96.67% de cadres ont confirmé le lien entre le système de management intégré et la productivité dans la mesure où le système de management intégré participe largement à l'amélioration de la productivité. Pour ces derniers, le système de management intégré joue un rôle primordial, qui permet de réaliser des bénéfices faits par la SPA Condor Electronics. Ceci, se traduit sans doute par l'intégration du SMI.

Figure 09 : relation entre le SMI et la part de marché : question 04.

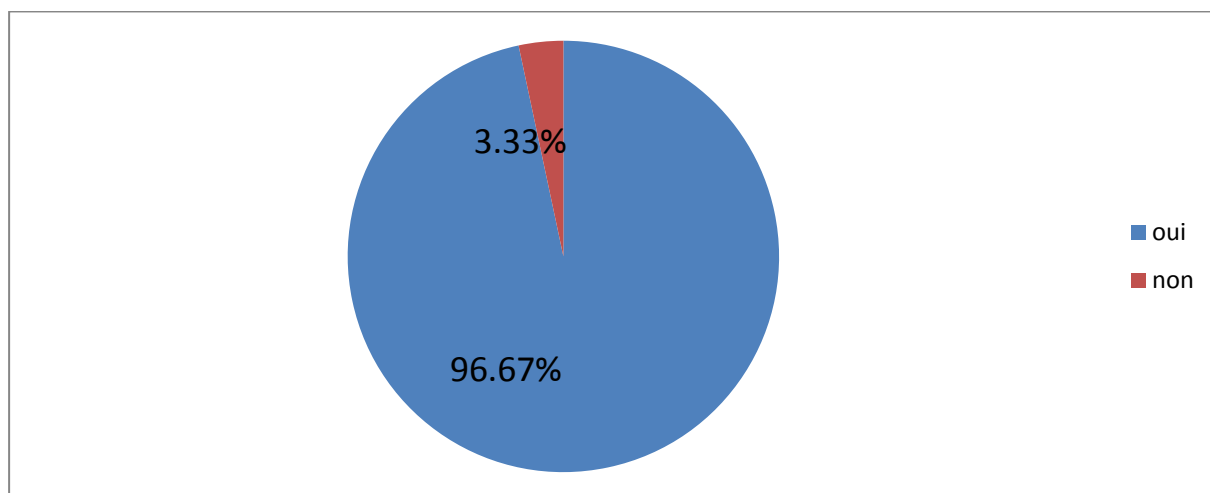


Nous relevons que 83.33% enquêtés qui ont confirmé la contribution du SMI dans l'amélioration de la part de marché de la SPA Condor Electronics. Selon eux le SMI permet de produire des biens répondants aux exigences clients, ce qui améliore la satisfaction client et par conséquent, la part de marché augmente.

Chapitre 03 : Etude de cas

Figure N° 10: relation entre le SMI et la valeur ajoutée : Question 05.

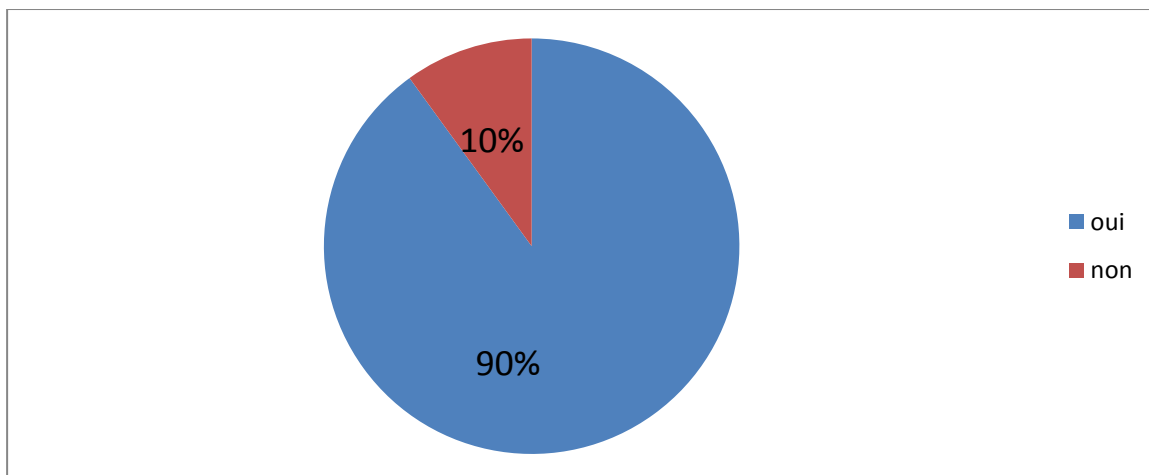
Il ressort de l'enquête que 83.33% ont confirmé le lien entre le SMI et la valeur ajoutée. Par contre 16.67% ont répondu que la valeur ajoutée s'est moyennement améliorée.

Figure n° 13: relation entre SMI et satisfaction client : Question 08.

Il ressort que 96.67% des répondants ont précisé que la satisfaction des clients est l'une des principes généraux du système de management intégré, et l'entreprise cherche toujours à satisfaire ses clients en répondant à leurs exigences. En revanche, 3.33% des répondants ont infirmé la relation entre le SMI et la satisfaction de la clientèle pour la simple raison qu'il y'a une lourdeur dans l'application et la mise en œuvre de ce principe.

Chapitre 03 : Etude de cas

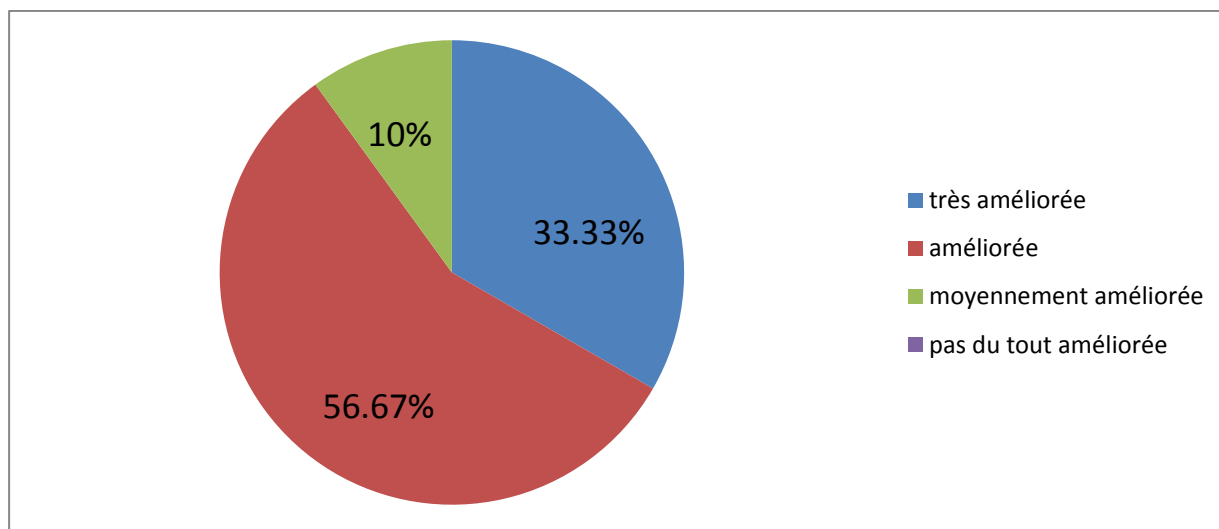
Figure n°14 : relation entre SMI et l'image de marque de l'entreprise : Question 09.



Les résultats fournis par l'enquête confirment que 90% des répondants ont affirmé que le système de management intégré permet d'améliorer l'image de marque de la SPA Condor Electronics. Pour ces derniers, le management de la qualité permet de produire des produits de bonne qualité ce qui augmente la satisfaction du client, ainsi que le système de management de santé et sécurité permet d'améliorer la sécurité et santé au travail, et les conditions au travail, et le système environnementale permet de protéger l'environnement. Tous ces éléments permettent de véhiculer une image positive sur l'entreprise.

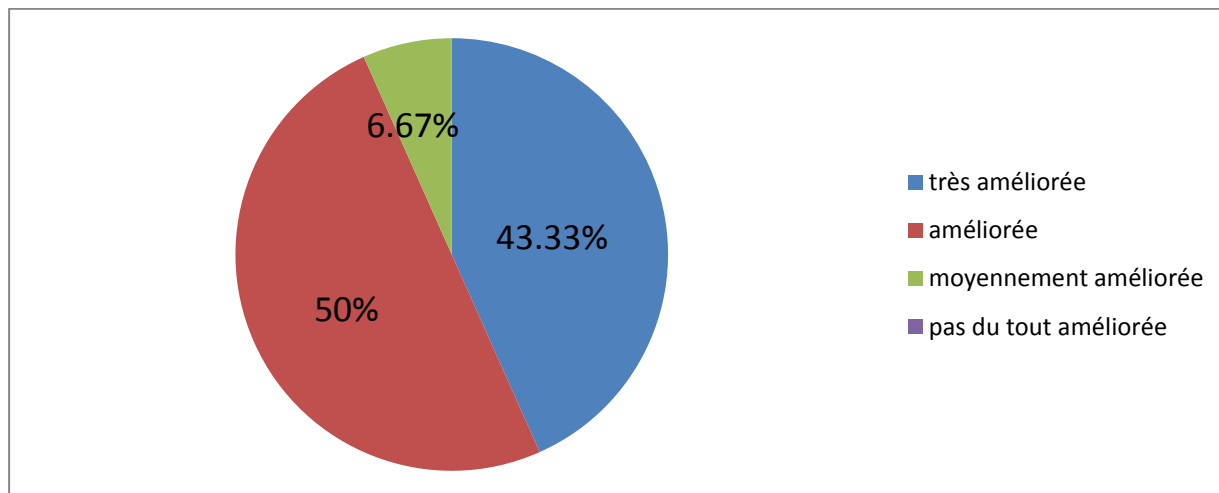
Chapitre 03 : Etude de cas

Figure 15 : relation entre SMI et sécurité au travail : Question 10.



Nous relevons aussi que 90% des répondants ont confirmé que la sécurité s'est améliorée après la mise en place du système de management intégré, du fait que la sécurité est l'une des piliers du SMI. Par contre 10% des répondants pensent que la sécurité s'est moyennement améliorée après la mise en place du SMI.

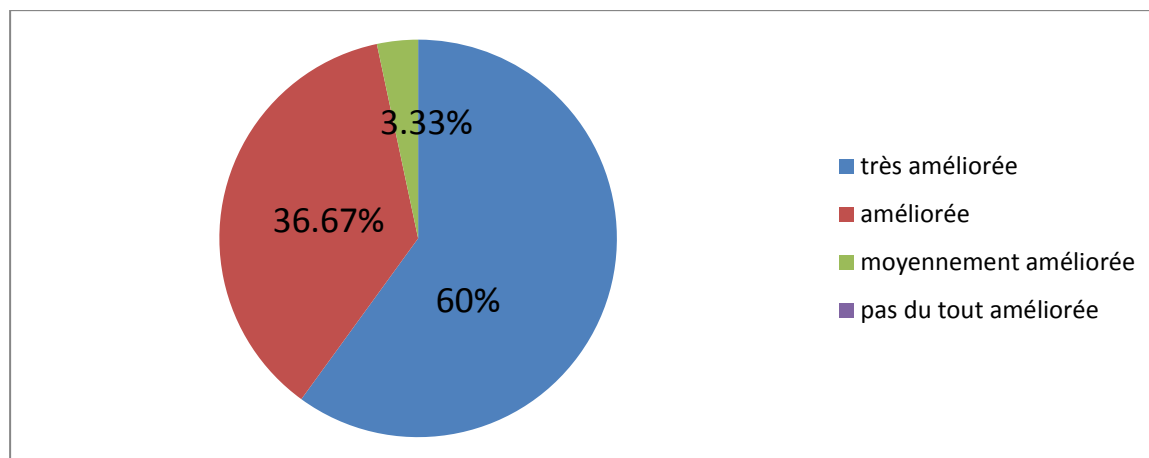
Figure N°16 : relation entre SMI et santé au travail : Question 11.



93.33% des répondants ont confirmé que la santé au travail s'est améliorée après la mise en place du système de management intégré. Par contre 6.67% des répondants pensent que la santé s'est moyennement améliorée.

Chapitre 03 : Etude de cas

Figure n° 17 : relation entre SMI et qualité du travail : Question 12.



Plus que la moitié des répondants soit 60% ont répondu que la qualité du travail s'est très améliorée après la mise en place du SMI. 36.67% ont répondu que la qualité s'est améliorée. Par contre 3.33% ont répondu que la qualité du travail s'est moyennement améliorée.

Nous remarquons aussi que :

- La totalité des personnes interrogées pensent que le système de management intégré permet d'améliorer la qualité des produits vu que la qualité est l'une des piliers du SMI. En plus, cette démarche exige de l'entreprise de répondre à certaines exigences définies par des référentiels nationaux et internationaux.
- La totalité des répondants ont confirmé que le degré d'implication des dirigeants et de tout le personnel conditionne la réussite ou l'échec de la mise en place du système de management intégré. Pour ces derniers, l'une des objectifs du SMI est de satisfaire les clients externes, et l'atteinte de cet objectif ne se peut être que par la satisfaction des clients internes qui sont les employés de l'entreprise.
- Plus que la moitié des répondants soit 56.67% ont répondu que les procédures du travail sont définies pour les aspects essentiels et suffisamment souple, et 16.67% ont répondu que les procédures sont définies de manière objective et claire, contre 26.67% qui ont répondu que les procédures sont nombreuses et complexes limitant l'action et la flexibilité
- Plus que la moitié des répondants soit 63.33% ont répondu que l'adaptation de l'entreprise aux mutations de l'environnement est efficace mais non rapide, et 10% ont répondu que l'adaptation est rapide mais non efficace, contre 26.67% qui ont répondu que l'adaptation

Chapitre 03 : Etude de cas

est efficace et rapide. Du fait que la communication interne est moyenne car 66.67% des travailleurs ont affirmé que la communication est moyenne, contre 33.33% qui ont répondu que la communication est bonne

- Aussi, nous relevons que tous les enquêtés ont affirmé que la mise en place de système de management intégré permet à la SPA Condor Electronics d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

Donc l'entreprise doit améliorer la communication interne pour que l'entreprise puisse rapidement et efficacement s'adapter aux changements de l'environnement.

- 96.67% des répondants ont affirmé que l'innovation est considérée comme un outil de management, et elle est prioritaire au sein de l'entreprise. Selon eux, la SPA Condor Electronics cherche toujours des idées innovantes auprès de ses employés pour faire prospérer l'entreprise et faire face à la concurrence rude de secteur.
- 96.67% des employés sont satisfaits par les changements apportés par la mise en place du système de management intégré. Et tous les répondants sont satisfaits et fiers d'être des employés de la SPA Condor Electronics.

Chapitre 03 : Etude de cas

Les résultats pour répondre à la question de la perception du système de management intégré chez les responsables de l'entreprise sont les suivants :

- 100% des répondants ont répondu que le management intégré n'est pas un effet de mode. Pour ces derniers, c'est une nécessité et une démarche stratégique pour l'entreprise qui permet à l'entreprise de s'améliorer, de se positionner et de rester dans un environnement concurrentiel.

Selon eux, la démarche intégrée permet de produire bon au premier coup et de réduire le gaspillage, pour gagner en rentabilité.

- 26.67% des répondants ont répondu que le développement du management intégré est lié à une demande client. Selon eux la démarche intégrée et son bon fonctionnement est un point sur lequel les clients de la SPA Condor Electronics sont très observateurs. Comme ses clients se sont inscrits dans une démarche intégrée, ils veulent que ses fournisseurs s'y inscrivent aussi. Permettant de créer une dynamique d'amélioration pour tous. Cette démarche est bénéfique pour tous. ET 46.67% des répondants ont répondu que le management intégré est lié non seulement à une demande client mais aussi à un engagement de la SPA Condor Electronics envers ses employés et les habitants de la wilaya. Cette démarche repose sur l'image que veut véhiculer l'entreprise à l'extérieur. Enfin, 26.67% ont répondu que les clients ne cherchent que des produits de bonne qualité et s'intéressent pas aux aspects sécurité et environnement.
- 100% des répondants ont répondu que le système de management intégré est un moyen de réduire les coûts de l'entreprise.

Pour ces derniers, la démarche qualité permet de réduire les non-conformités des produits ce qui permet de réduire les coûts de réparation, ainsi, la démarche sécurité permet de réduire les frais financiers engendré par les accidents de travail et les maladies professionnelles qui sont considérés comme non négligeables. Elle permet aussi d'améliorer la santé et la sécurité des travailleurs à leurs postes de travail, et cela permet de véhiculer une image positive de l'entreprise. Tout ça permet à l'entreprise d'être rentable.

Concernant la démarche environnementale, pour certains, elle permet à l'entreprise de réduire ses factures énergétiques, mais pour d'autres, elle permet seulement à l'entreprise de se mettre en conformité avec la réglementation.

Chapitre 03 : Etude de cas

Conclusion du chapitre:

La SPA Condor Electronics a réalisé des résultats positifs depuis la mise en place du système de management intégré et les chiffres d'affaires et les profits ne cessent d'accroître.

Cependant l'augmentation du chiffre d'affaire et du profit peut être attribuée à d'autres facteurs hors la mise en place du système de management intégré.

Par ailleurs, nous pouvons dire que la part du SMI est importante puisque 96.67% des employés sont satisfaits par les changements apportés par la mise en place du système de management intégré et que cette démarche a permis à l'entreprise de mieux satisfaire les parties intéressées.

Mais, nous avons constaté que : la communication entre employés et dirigeants au sein de l'entreprise est moyenne. Et que l'adaptation de l'entreprise aux mutations de l'environnement est efficace mais non rapide. Enfin, la formation des employés est faible en quantité et en qualité favorisant certains membres.

Donc nous recommandons à l'entreprise SPA Condor Electronics de :

- Améliorer la communication interne entre la direction et les travailleurs, en mettant en place des moyens de communication.
- D'élaborer des plans de formation en prenant en considération les besoins de l'entreprise et à tous les niveaux de la hiérarchie.
- D'améliorer l'efficacité des cellules de la veille stratégique afin d'obtenir les bonnes informations au bon moment pour que l'entreprise s'adapte rapidement et efficacement aux changements de l'environnement.

En générale, la mise en place du système de management intégré permet à la SPA Condor Electronics d'acquiescer les standards internationaux en matière de performance et être compétitive.

Pour les limites de notre étude, on a pris comme cas la SPA Condor Electronics, qui a mis en place le système de management intégré (QSE) il y a quatre ans mais qu'elle est certifiée seulement qualité ISO 9001/2008. La certification du management intégré est prévue au juin 2015.

Chapitre 03 : Etude de cas

Nous avons rencontré aussi d'autres difficultés comme :

- Difficulté d'accès aux informations surtout financières au sein de l'entreprise, vue que les personnes interrogées disent que les informations sont confidentielles et ne doit pas sortir de l'entreprise.
- Le nombre maximal des exemplaires qu'on peut distribuer ne dépasse les 30, vue qu'il y'a beaucoup de stagiaires au sein de l'entreprise. L'étude serait beaucoup plus intéressante si on a interrogé un échantillon significatif.
- Certaines personnes n'ont pas répondu à tous les questions que porte le questionnaire.

Conclusion générale.

Conclusion générale :

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'apporter les réponses à la problématique de départ qui était : la mise en place du système intégré-QSE- permet-elle d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ? Cas de la SPA Condor Electronics.

Nous avons abordé dans un premier temps qu'est-ce qu'un système de management intégré. Dans un deuxième temps nous avons abordé la compétitivité comme un ensemble de pratiques lié au management intégré.

Nous pouvons dire que l'intégration des systèmes de management au sein de l'entreprise est un atout pour cette dernière. Le fait qu'ils ont plus d'impact sur l'entreprise moderne. Ce concept doit être intégré et maîtriser par les entreprises algériennes en vue d'être plus compétitive.

En effet, le système de management intégré permet aux entreprises, notamment industrielles de s'insérer dans une démarche de progrès continue.

Par ailleurs, l'amélioration de la compétitivité passe par l'intégration des systèmes de management analogues de l'entreprise, et l'impact de ses systèmes de management se manifestent par tous les acteurs de l'entreprise et à toutes les fonctions de l'entreprise : c'est-à-dire tous bénéficie de cet impact. Ainsi, l'on peut énumérer ces impacts entre autres :

Le système de management intégré permet à l'entreprise de réduire ses coûts de non-conformité. En effet, le management de la qualité sert à satisfaire les exigences des clients, il cherche à produire la qualité demandée au premier coup. Le management de la sécurité sert à réduire le nombre d'accident au travail, et management environnemental permet à l'entreprise de réduire ses factures énergétiques. Tout ça permet aux organisations de gagner en productivité. De plus, le management de la sécurité permet d'améliorer les conditions du travail et par conséquent, de gagner en performance et de véhiculer une image positive sur l'entreprise.

En plus, la maîtrise des coûts avec le système de management intégré, permet à l'entreprise de proposer des prix plus faibles que les concurrents, ce qui permet d'augmenter sa part de marché.

Conclusion générale.

Le système de management intégré est lié beaucoup plus à un engagement de l'entreprise envers son environnement qu'à une demande client. Il est considéré comme une nécessité et non pas une mode pour les organisations qui les mettent en place.

Il permet aussi aux organisations d'acquérir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

Pour atteindre cet objectif, La démarche intégrée devra s'inscrire nécessairement dans le plan stratégique de l'entreprise et assurer ainsi la cohérence de ce projet avec le projet de développement durable, car elle permet de mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue. Mais, l'entreprise doit aussi maîtriser les autres atouts de la compétitivité tels que, la culture d'entreprise qui influence nécessairement l'efficacité du SMI dans lequel, elle matérialise l'engagement de tout le personnel autour des mêmes principes.

L'entreprise doit aussi maîtriser les pratiques de la veille stratégique et de l'intelligence économique. En effet, l'entreprise ne bénéficie pas des avantages du SMI qu'avec un personnel informé correctement et au bon moment.

Les NTIC, quant à elles, facilitent la circulation de l'information et la communication rapide avec tous les partenaires de l'entreprise. Enfin, l'efficacité du SMI nécessite pour une entreprise de maîtriser la gestion des connaissances et des compétences.

L'étude de l'impact de la mise en place du SMI sur la compétitivité de la SPA Condor Electronics nous a permis d'arriver aux conclusions suivantes :

- La compétitivité de la SPA Condor Electronics s'est améliorée après la mise en place du système de management intégré.
- La flexibilité de la SPA Condor Electronics est efficace mais non rapide.

Donc, nous recommandons à l'entreprise SPA Condor Electronics de :

- Améliorer la communication interne entre la direction et les travailleurs, en mettant en place des moyens de communication.
- D'élaborer des plans de formation en prenant en considération les besoins de l'entreprise et à tous les niveaux de la hiérarchie.

Conclusion générale.

- D'améliorer l'efficacité des cellules de la veille stratégique afin d'obtenir les bonnes informations au bon moment pour que l'entreprise s'adapte rapidement et efficacement aux changements de l'environnement.

Enfin, nous pouvons confirmer notre hypothèse qui était, la mise en place du système de management intégré permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. Et il faut l'implication de tout le personnel et la direction pour la réussite de cette démarche.

Bibliographie.

Bibliographie :

A. Livre :

1. AFNOR, Guide pratique du management environnemental. AFNOR, La plaine Saint-Denis,
1. BERNARD (F), JEAN-MARC (G) et FABRICE (B) : *Qualité, sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré*, AFNOR, 2007.
2. Brunelle, (E) : *Elaboration d'un système de management intégré qualité et environnement*, AFNOR, La plaine Saint-Denis, 2005, p.50.
3. CANARD Frédéric, *management de la qualité*, lextenso édition, Paris, 2009
4. FAUCHER, (Solange) : *système de management intégré*, édition Afnor, 2006.
5. FROMAN,(B),GEY,(J.M),et LAURENS,(B) :*qualité et environnement, vers un système de management intégré*, édition AFNOR, Paris,1998.
6. GILLET-GOINARD (F), *Bâtir un système intégré- Qualité/Sécurité/Environnement*, les éditions d'organisation, Paris, 2006.
7. Marek Bugdol · Piotr Jedynak : *Integrated management system*, édition Springer.
8. MARIE Mélène et Notis : *Les fondamentaux du management intégré :qualité, sécurité,environnement,AFNOR,France,2003,*
9. MARNIESSE (Sarah) et FILIPIAK (Ewa) : *Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles.*
10. MEIER Olivier : *Diagnostic stratégique – évaluer la compétitivité de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2005.
11. PETRA, (Eckel) et CHRISTIAN, (Harmand) : *guide du management intégré- une approche processus*, AFNOR, 2007.
12. *Politique générale de l'entreprise: strategor*,4ème edition, 2014,

B. Articles :

1. Anne de Blignières-Légeraud : *La compétitivité artisanale : atouts, freins et spécificités* : Institut Supérieur des Métiers, 2013.
2. CHOUTEAU (M), et VIEVARD (L), *l'innovation, un processus à décrypter* , janvier 2007.
3. DAKKAK (B) et autres : *Diagnostic du Système de Management Intégré-Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines*, In QUALITA, France, 2013.
4. Donatella Depperu : *analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures.*

Bibliographie.

5. KIEL J et autres: *The impact of transport investments on competitiveness*. In :elsevier.
6. Lachaal,(L) : *La compétitivité : Concepts, définitions et applications*. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.) . *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de lamondialisation et les défis de la compétitivité*. Zaragoza : CIHEAM, 2001. p. 29 -36 (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 57
7. *Les mesures de l'évolution de la productivité sont des indicateurs essentiels à l'analyse de la croissance économique», Mesurer la productivité*, manuel de l'OCDE, OCDE
8. OCDE (2011), *Renforcer la productivité et la compétitivité dans le secteur agricole*, Éditions OCDE ;
9. OLARU (M) ET autres: *Establishing the basis for development of an organization by adopting the integrated management system: comparative study of various models and concepts of integration*, in *Procedia*, 109, 2014.
10. *Systèmes de management de la qualité — Exigences : ISO 9001*, 4^{ème} édition, 15/11/2008.

C. Travaux universitaires :

1. Christian Ghislain TchoupeKamgang, *Le marketing comme facteur de compétitivité des Etablissements de Microfinance: Cas du Crédit Mutuel*. Mémoire de mastère en marketing,
2. Julien Di Giulio : *Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE)*. *Business administration*, mémoire de master en gestion des ressources humaines. 2011.
3. *Système de management intégré - qualité, sécurité, environnement - appliqué au SDIS 42. Pertinence avantages sur le plan social, opérationnel et budgétaire*, Mémoire réalisé dans le cadre de la formation de directeur départemental adjoint - Année 2007 école nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers.

D. Site web :

http://www.rolandtirel.fr/web_sites_offline/Moldcad

<http://www.ddline.fr/les-systemes-de-management-qualite-securite-environnement-au-service-du-batiment-durable/>

http://www.iso.org/iso/fr/qmp_2012.pdf,

Annexe 01 : Questionnaire.

Je suis étudiante à l'école supérieure de commerce (ESC), et je prépare un mémoire de master en sciences commerciales (option : management) qui traite pour thème « l'impact du système de management intégré sur la compétitivité de l'entreprise ».

J'ai grandement besoin de votre collaboration, en répondant à cette enquête, pour accomplir et réussir mon travail de recherche. Je vous remercie de votre participation.

Toutes les informations que vous donnez dans ce questionnaire seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de cette recherche.

1. Avez-vous accueillez favorablement la mise en place du système de management intégré ? oui non.
2. Etes-vous satisfait des changements apportés par la mise en place du système de management intégré ?
 très satisfait satisfait moyennement satisfait pas du tout satisfait.
3. La mise en place du SMI a-t-elle permet d'améliorer la productivité de l'entreprise ?
 oui non.
4. la mise en place du SMI a-t-elle permet d'augmenter la part de marché de l'entreprise?
 oui non.
5. après la mise en place du SMI la valeur ajoutée s'est :
 très améliorée améliorée moyennement améliorée pas du tout améliorée
6. la mise en place du SMI a-t-elle permet d'améliorer la qualité des produits ?
 oui non.
7. le système de management intégré a-t-il permet à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents ?
 oui non.
8. Est-ce que la mise en place d'un SMI permet à votre entreprise de mieux satisfaire les clients ?
 oui non.
9. le système de management intégré a-t-il permet d'améliorer l'image de marque de l'entreprise ?
 oui non.

10. Après la mise en place du SMI, la sécurité au travail s'est :
 très améliorée améliorée moyennement améliorée pas du tout améliorée
11. Après la mise en place du SMI, la santé au travail s'est :
 très améliorée améliorée moyennement améliorée pas du tout améliorée
12. Après la mise en place du SMI, la qualité du travail s'est :
 très améliorée améliorée moyennement améliorée pas du tout améliorée
13. Le degré d'implication des dirigeants et de tout le personnel de l'entreprise conditionne la réussite ou l'échec de la mise en place de ce système de management ?
 oui non.
14. Les procédures de travail sont :
 définies de manière objective et claire.
 nombreuses et complexes limitant l'action et la flexibilité.
 Définies pour les aspects essentiels et suffisamment souple.
15. L'adaptation de votre entreprise aux mutations de l'environnement :
 Rapide et efficace rapide mais non efficace efficace mais non rapide Onon rapide et non efficace.
16. la communication interne dans votre entreprise est-elle :
 bonne moyenne insuffisante.
17. L'innovation peut-elle considérée comme outil de management ?
 oui non
18. L'innovation est-elle prioritaire au sein de votre entreprise ?
 oui non
19. Les innovations dans la culture de votre entreprise sont-elles considérées comme :
 recherchées dérangeantes.
20. La formation dans votre entreprise est:
 faible en qualité et en quantité favorisant certains membres de l'entreprise.
 bonne en qualité et quantité pour tous les membres de l'entreprise.
21. Le système de management intégré est-il lié à un effet de mode ? oui non
22. Le développement du management intégré est-il lié à une demande client ?

.....
.....

23. La mise en place d'une démarche intégrée est-elle un moyen pour l'entreprise de réduire ses coûts ? oui non.

Si oui

comment ?.....

.....

24. Votre satisfaction globale comme étant travailleur de SPA Condor Electronics depuis la mise en place du SMI ?

très satisfait satisfait moyennement satisfait pas du tout satisfait.

Merci de votre collaboration.

Annexe 02 : guide d'entretien.

Les points discutés avec le responsable QSE de la SPA Condor Electronics de l'entreprise sont :

1. Les enjeux du système de management intégré chez la SPA Condor Electronics.
2. Les freins et motivations de l'intégration du SMI chez la SPA Condor Electronics.
3. La démarche d'intégration du SMI au sein de la SPA Condor Electronics
4. Le système de management intégré est-il lié à un effet de mode ?
5. Le développement du management intégré est-il lié à une demande client ?
6. La mise en place d'une démarche intégrée est-elle un moyen pour l'entreprise de réduire ses coûts ?
7. Le management intégré permet-il d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents ?

Table des matières :

| | |
|--|-----------|
| Remerciements | |
| Sommaire | |
| Résumé | |
| Introduction générale | |
| Chapitre 01 : le système de management intégré et sa mise place | 01 |
| Introduction du 1 ^{er} chapitre | 02 |
| 3.1.Définitions et concepts du système de management intégré | 03 |
| 3.2.Avantages, barrières et enjeux du SMI | 05 |
| 2.1. Avantages du SMI | 05 |
| 2.2. Barrières du SMI | 07 |
| 2.3. Enjeux du SMI | 08 |
| 2.4. Les parties intéressées du SMI | 10 |
| 3.3.Processus d'intégration du SMI ses principes et ses outils | 12 |
| 3.1. Le processus d'intégration | 12 |
| 3.2 Principes communs et généraux du SMI | 14 |
| 3.3. Méthodes et outils du SMI | 17 |
| Conclusion du 1 ^{er} chapitre | 20 |
| Chapitre 02 : la compétitivité de l'entreprise et le SMI | 21 |
| Introduction du 2 ^{ème} chapitre | 22 |
| 1. Définition de la compétitivité et mesure | 23 |
| 1.1. Définition de la compétitivité | 23 |
| 1.2. Mesure de la compétitivité | 25 |
| 2. Indicateurs de la compétitivité et l'avantage concurrentiel | 27 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1. le carré de la compétitivité..... | 27 |
| 2.2. autres indicateurs | 31 |
| 2.3. avantage concurrentiel..... | 33 |
| 3. Le SMI et la compétitivité de l'entreprise..... | 36 |
| Conclusion du 2 ^{ème} chapitre..... | 38 |
| Chapitre 03 : Etude de cas et analyse des résultats..... | 39 |
| Introduction du 3 ^{ème} chapitre..... | 40 |
| 1 Présentation de la SPA Condor Electronics..... | 41 |
| 1.1. présentation du groupe BENHAMADI..... | 41 |
| 1.2. présentation de l'entreprise..... | 42 |
| 2. Présentation de la démarche adoptée..... | 63 |
| 2.1. Enquête par sondage..... | 63 |
| 2.2. Construction de l'échantillon..... | 63 |
| 2.3. Elaboration du questionnaire..... | 64 |
| 3. Présentation des résultats et analyse de la compétitivité de l'entreprise..... | 66 |
| Conclusion du 3 ^{ème} chapitre..... | 73 |
| Conclusion générale..... | 75 |