

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

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE



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

Option : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

*Le rôle du système de management intégré dans la mise en
œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises*

Cas : NAFTAL SPA

Elaboré par :

HALOULOU Sara

Encadré par :

Dr. MAABOUT Mohamed Zakaria

Lieu de stage : Direction de Système de management intégré, NAFTAL, Cheraga.

Période de stage : du 20/02/2021 au 31 /05/2021

Année universitaire

2021/2022

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

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE



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

Option : Organisation et Management des Entreprises

Thème :

*Le rôle du système de management intégré dans la mise en
œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises*

Cas : NAFTAL SPA

Elaboré par :

HALOULOU Sara

Encadré par :

Dr. MAABOUT Mohammed Zakaria

Lieu de stage : Direction de Système de management intégré, NAFTAL, Cheraga.

Période de stage : du 20/02/2021 au 31 /05/2021

Année universitaire

2021/2022

Remerciements

En préambule à ce mémoire je remercie **ALLAH** le tout puissant de m'avoir donné la patience, la volonté et le courage d'entamer et de terminer ce travail.

Je tiens à remercier et exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant **Mr. MAABOUT Mohamed Zakaria** pour leur encadrement, leur orientation, leur encouragement et leur patience tout au long de ce travail malgré leur charge académique et professionnelle. Leur remarques et critiques m'ont permis d'améliorer la qualité de mon travail. Remerciement respectueux.

J'ai aussi le plaisir d'adresser toute ma reconnaissance à Monsieur **CHERDOUD Djamel**, le secrétaire général de NAFTAL, de m'avoir accueilli dans son équipe et d'avoir accepté de diriger ce travail.

Je tiens à exprimer mes profonds remerciements à Madame **HADDADI Safia**, la directrice de la direction Système de Management Intégré au sein de la direction générale NAFTAL, ma tutrice de stage pour son aide, sa disponibilité, ses orientations et sa bonne humeur tout au long de mon stage. Je remercie également tout au long le personnel de NAFTAL avec qui j'ai travaillé.

Je tiens à remercier **Mr. ADMANE Mohammed**, maitre de conférence -A- à l'ESC pour son aide et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Je tiens également à remercier le **Dr. ZOUAOUI Rayane** pour son soutien et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Mes remerciements chaleureux vont également à tout le corps professoral de l'Ecole National Supérieure de Commerce (ESC), précisément les enseignants et les professeurs qui m'ont appris des connaissances précieuses tout au long de ces trois dernières années d'études.

J'adresse mes vifs remerciements aussi aux membres de jury qui nous font l'honneur d'évaluer et examiner notre travail.

Merci à tous ce qui m'ont toujours aidée et encouragée, qui étaient toujours à mes côtés, et qui m'ont accompagnée durant mon chemin d'études supérieures.

Dédicace

Je dédie ce mémoire

A ma chère maman, pour son amour, son encouragement et ses sacrifices durant ces années d'études.

A mon cher papa, pour son soutien et la confiance qu'il m'a accordé.

A la mémoire de ma chère grand-mère et cher grand- père.

A mes adorables sœurs : Loubna, Meriem et Asma. Elles sont chaleureusement supportées et encouragés tout au long de mon parcours.

A ma très chère cousine Ikram, la plus proche à mon cœur avec elle j'ai partagé les bons et les durs moments.

A mes chères tantes et tous mes cousins et cousines.

Je dédie aussi ce travail précieusement à ma très chère amie la doctorante **LOUZANI Hassiba**, qui m'a accompagné tout au long de la préparation de ce travail, et à qui je souhaite plus de succès dans sa vie professionnelle.

Sans oublier la plus généreuse ma très chère amie la doctorante **AKSAS Zohra**, pour son soutien moral et sa présence durant la réalisation de ce mémoire, que dieu vous donne le courage et la patience d'achever vos études supérieures.

A SALMI Djamila, pour son aide et sa disponibilité tout au long de ce travail, que dieu bénisse votre famille.

A mes amis proches qui me donnent de l'amour et qui m'ont toujours encouragé que dieu vous protègent et réalisent vos rêves.

A tous ceux qui m'aiment et que j'aime.

Sommaire

INTRODUCTION	A
GENERALE.....	A
INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE 01 :.....	A
LA NOTION DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET LA.....	A
RESPONSABILITE SOCIETALE DES	A
ENTREPRISES	A
SECTION 1 : LE DEVELOPPEMENT DURABLE UN NOUVEAU CONCEPT	2
SECTION 2 : COMPRENDRE LE CONTEXTE DE LA RSE	10
SECTION 3 : LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES.....	29
CHAPITRE 02 :.....	37
LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE(QSE).....	37
SECTION 01 : CADRE THEORIQUE A LA NORMALISATION	39
SECTION 02 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE.....	49
SECTION 3 : INTERACTIONS RSE, SMI ET DD	66
CHAPITRE 03 :.....	71
ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	71
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	73
SECTION 02 : LA DIRECTION SYSTEME MANAGEMENT INTEGRE SMI.....	84
SECTION 03 : DIAGNOSTIC ET ANALYSE DES RESULTATS.....	91
CONCLUSION GENERALE.....	111
CONCLUSION GENERALE.....	112

Liste des abréviations

AFNOR	Association Française de Normalisation
ALGERAC	L'Organisme Algérien D'accréditation
BSC	Balanced Scorecard
BSR	Business for Social Responsibility
CBR	Carburant
CE	Communauté Européennes
CEI	Commission Electronique Internationale
CEN	Comité Européen de Normalisation
CIDD	Commission Mondiale sur l'Environnement et Développement
CNUED	Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement
COM	Commercialisation
COP	Conference Of Parties
DD	Développement Durable
DSMI	Direction Système Management Intégré
E	Environnement
FMI	Fonds Monétaire International
GD	Gestion Directe
GL	Gestion Libre
GRI	Global Reporting Initiative
HLS	High Level Structure
IANOR	Institute Algerian de Normalisation
INAPI	Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel
ISO	L'Organisation Internationale de Normalisation
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OIT	L'Organisation Internationale du Travail
OMC	Organisation Mondial du Commerce
ONG	Organisations non gouvernementales
ONU	Organisation des Nations Unies
PD	Performance Durable
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PGE	La Performance Globale des Entreprises
PI	Partie Intéressées
PIP	Partie Intéressées Pertinente
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
PP	Parties Prenantes
PVA	Point de Vente Agréés
QSE	Qualité-Sécurité-Environnement
QSSTE	Qualité-Sécurité et Santé au Travail-Environnement
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SBSC	Sustainable Balanced Scorecard
SD	Sustainable Development
SM	Système de Management
SME	Système de Management de l'Environnement
SMI	Système de Management Intégré
SMQ	Système de Management de la Qualité
SMSST	Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail
SPA	Société Par Action
SST	Santé et Sécurité au Travail

TBSC	Total Balanced Scorecard
TPP	Théorie des Parties Prenantes
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
01	Définitions théoriques de la RSE	13
02	Les outils de mesure de la PGE	29
03	Synthèse de la norme ISO 9004v2018	46
04	L'ensemble des informations génériques relatives à les normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001.	56
05	Les attentes spécifiques des parties intéressées	57
06	Historique de l'entreprise NAFTAL	73
07	La répartition des ventes de produits pétroliers l'année 2018	77
08	Grille d'évaluation	93
09	Résultats d'auto-évaluation SMI	96
10	Les points forts et faibles et les pistes d'amélioration du SMI	98
11	Données de la démarche RSE (SD 21000)	100

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
01	Les trois piliers du développement durable	06
02	Le management durable comme croisement des trois axes	10
03	La pyramide des différentes responsabilités de l'entreprise selon CARROLL (1979)	16
04	Liste des parties prenantes interne et externe de l'entreprise	18
05	Courbe de la maturité RSE d'une entreprise	21
06	Les sept questions centrales de responsabilité sociétale	23
07	Processus d'intégration d'une démarche RSE	27
08	La décomposition de la performance globale	33
09	Présentation générale de la série ISO : 9000	45
10	Représentation de la structure de la Norme ISO 9004 v2018.	47
11	La roue de PDCA	52
12	Trois systèmes de management en un	59
13	Le système de management intégré QSE et la maîtrise des risques	59
14	Le positionnement des étapes de la méthode 7 S.	62
15	La structure HLS et l'intégration totale des systèmes	64
16	La RSE et les normes QSE	68
17	La norme ISO 26000 et les normes QSE	69
18	Portée et périmètre du SMI Société	86
19	Fiche d'identification du processus	86
20	Diagramme RADAR des résultats globaux de l'auto-évaluation selon les lignes directrice de la norme ISO 9004	95
21	Diagramme RADAR de la maturité du diagnostic QSE	96
22	RADAR des performances sociétales le cas de NAFTAL	103
23	Comparaison de double maturité SMI/RSE	105
24	Modèle synthétique les liens existés entre les trois variables SMI, RSE et PGE	106

Liste des annexes

N°	Intitulé
01	l'organigramme de l'entreprise NAFTAL spa
02	La macrostructure de NAFTAL spa
03	Analyse comparative des chapitres des trois normes
04	Les informations documentées
05	Cartographie globale des processus
06	Principaux objectifs
07	Grille d'évaluation de la démarche RSE (SD 21000)
08	Check liste d'auto-évaluation
09	Résultats détaillés de l'auto-évaluation selon la norme ISO 9004.
10	Processus management QSE

Résumé

Le respect des exigences des marchés, la conformité aux réglementations légales, l'amélioration de la compétitivité et surtout l'optimisation de la performance, sont autant d'objectifs qui font que les entreprises tendent de plus en plus à adapter des systèmes de management et à s'adhérer à la responsabilité sociétale des entreprises.

Ce travail, visait principalement d'établir un lien de causalité entre le niveau de la mise en place du systèmes de management intégré (QSE) et le degré de la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) du groupe NAFTAL spa et leurs contributions à la réalisation des performances durables au sein de notre cas d'étude à travers l'identification des points forts et faibles et les pistes d'améliorations détecté par un modèle d'auto-évaluation effectué selon le référentiel : ISO 9004 :2018 et un deuxième référentiel SMI QSE élaboré sur la base des exigences (critères) des normes QSE ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 respectivement afin de mesurer le degré de maturité du SMI et un outil SD 21000 pour le but de mesurer le degré de la maturité RSE.

Pour la réalisation de notre travail nous avons opté pour une méthodologie de travail qualitative basé sur des entretiens et l'observation, afin de récolter le maximum des informations sur le SMI et son fonctionnement et la démarche RSE au sein de l'entreprise NAFTAL.

Les résultats obtenus permettent de déduire que l'utilisation des méthodes de suivi basées sur l'auto-évaluation et les guides pratiques permet à l'organisation d'identifier des pistes d'améliorations pour assurer la performance durable de l'entreprise et son SMI.

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

Abstract

Compliance with requirements of the markets, conformity to legal regulations, improvement of the competitiveness, and in particular, the optimization of the performance are all objectives that encourage companies to adopt systems of managements and adhere to corporate social responsibility.

The research work was aimed mainly at establishing a causal link between the level of the implementation of the integrated management system QSE and the degree of the implementation of corporate social responsibility of NAFTAL spa and their contributions in the realization of sustainable performance in our case study through the identification of strong and weak points and areas of improvement detected by self-assessment model carried out according to the reference system. ISO 9004:2018 and a second reference system IMS QSE developed on the basis of criteria of the standards QSE ISO 9001, ISO 14001 and ISO 45001 respectively in order to measure the degree of maturity of IMS and a tool SD21000 for the purpose of measuring the degree of maturity CSR. To achieve this research work we opted for a qualitative research methodology based on interviews and observation in order to collect as much information as possible about IMS and its functioning and the CSR approach applied in NAFTAL enterprise.

The obtained results permit to deduce that the use of the followed methods based on self-assessment and practical guides allow the organization to identify areas of improvements in order to assure sustainable performance of the enterprise and its IMS.

Key words: Integrated management system QSE, Corporate social responsibility CSR, overall companies performance, Sustainable performance.

**INTRODUCTION
GENERALE**

Introduction générale

Créer de la richesse, réaliser une performance durable, assurer la rentabilité et la croissance dans un contexte complexe caractérisé par des facteurs économiques, sociaux et environnementaux en perpétuelle évolution, poussent les entreprises à adopter des stratégies orientées vers la satisfaction des besoins et des attentes de ses parties intéressées afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Avec l'essor du digitalisation, l'information circule d'extrêmement vite et accessible. Il est donc crucial que les entreprises de bénéficient d'une bonne réputation vis-à-vis de leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, ONG, collectivités ...). Une approche orientée vers les pratiques de développement durable contribue à la performance globale de l'entreprise. Une démarche de management validée par des certifications permet de crédibiliser les pratiques des organisations.

La mise en œuvre des systèmes de management certifiables sont devenus une tendance dans différents types d'organisations. Notamment le SMQ selon la norme ISO 9001 qui est le premier pas vers l'excellence et la base des systèmes de management certifiés, le SME selon la norme ISO 14001 et le SMSST selon la norme ISO 45001. Qui sont au centre de l'attention, en raison de leur large applicabilité dans le monde entier.¹

Cette tendance a donné donc naissance à une nouvelle notion qui est le système de management intégré (SMI) selon la tryptique QSE. Un concept qui désigne la consolidation des exigences des trois différents systèmes de management en un seul et unique système.

Le SMI est devenu de plus en plus un élément primordial dans les organisations car les clients et les parties prenantes recherchent et exigent des niveaux de qualité plus élevés dans l'ensemble de leurs produits et services. Ainsi ce nouveau système engage les entreprises à faire face aux différents enjeux environnementaux, et à s'orienter vers une démarche de progrès et d'amélioration continue. Et d'accroître sa capacité d'atteindre les objectifs. Autrement dit, d'aller au-delà vers l'excellence pour ce faire, elle a la possibilité d'actionner de nombreux outils de management qui donnent le sens et la cohérence d'ensemble à son engagement. L'une de ses outils indispensables qui renforcent les entreprises et leur système, La responsabilité

¹ BARBOSA, L.C., OLIVEIRA, O.J., ET SANTOS. G. Proposition for the alignment of the integrated management system (quality, environmental and safety) with the business strategy. International journal for quality research, 2018.

sociétale des entreprises (RSE) d'après leur référentiel, tel que l'ISO 26000, éclairent les entreprises sur les bonnes questions à se poser pour approfondir la démarche en termes de champ et de façon de faire.

La démarche RSE est un regard prospectif plus loin, on peut la considérer comme une tendance d'avenir. Les entreprises reconnaissent de plus en plus leur rôle d'acteurs majeurs de la croissance économique et sociale de leur pays, ainsi que la nécessité de préserver les ressources d'assurer leur pérennité. En plus de prôner la conformité, et de promouvoir l'image des organisations. L'impact de la RSE sur la performance globale reste toujours un sujet de débat.

Ce présent travail ambitionne de mettre en évidence l'application effective par l'entreprise Algérienne NAFTAL d'un système de management intégré afin de contribuer à la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises. Nous essayons d'expliquer comment le système de management intégré peut contribuer à atteindre une performance globale et durable à travers une démarche RSE au sein de l'entreprise Algérienne NAFTAL.

Importance du sujet et justification du choix

➤ Le choix du sujet

Le choix de ce sujet a été motivé par dissemblables raisons :

- La principale raison qui nous a poussés à choisir ce thème est sa rareté, on retrouve dans presque tous les ouvrages, le système de management intégré, le modèle RSE et le concept de la performance séparément, nous avons essayé toute fois de donner la conjonction qu'il peut y avoir entre ces trois thèmes ;
- La nouveauté de ces trois concepts (SMI, RSE et PD) dans le contexte algérien ;
- Le choix de ce thème est dû à son ordre scientifique, ainsi que la place qu'il occupe aujourd'hui au sein des entreprises Algérienne ;
- Et enfin, sa mise en place permet aux entreprises d'être compétitive sur le marché national et intégré le marché international.

➤ L'importance du sujet

La rédaction de notre mémoire, présente un intérêt particulier tant sur le plan professionnel que personnel.

- Sur le plan professionnel, le but de ce travail sera de relier notre première formation en « management des organisation » au domaine de management de la qualité et au contexte de la RSE.

Autant que futur manager, la préoccupation sur ce travail en qualité d'étudiant chercheur nous aidera à faire face à la réalité sur le terrain et nous permettra d'avoir une idée sur le monde professionnel, ce qui nous permettra de mieux maîtriser notre futur carrier.

- Quant au plan personnel, cette recherche approfondira les connaissances acquises à des fins de développement personnel dans ce domaine.

Ce mémoire a pour objectif de comprendre, les différents concepts du SMI, de la RSE et de la performance durable théoriquement d'une part, et d'autre part de comprendre la manière dont ils seront élaborés sur le terrain et de dégager la relation qui existe entre ces trois concepts.

La problématique de recherche

En vue de l'importance d'un système de management intégré au sein des entreprises en se basant sur un contexte RSE, notre thème de recherche constitue un levier important pour à la fois renforcer les entreprises et leurs pratiques afin de gagner en efficacité, anticiper les nouvelles normes volontaires, pour s'adapter plus vite et innover, mais aussi promouvoir leur agilité pour se différencier, et contribuer au développement durable.

Suit aux évolutions du marché national, les entreprises Algériennes sont soumises à des changements en ce qui concerne les lois, la réglementation et le cadre normatif. Afin d'atteindre à la performance durable, elles n'ont le choix que d'adopter un SMI, et en même temps se référer à la RSE pour conserver leur capital humain, environnemental, culturel et économique.

Dans cet ordre d'idées nous décollons sur la problématique suivante :

« Quel est le rôle du système de management intégré dans la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises au sein de la société Algérienne NAFTAL ? ».

Cette question principale met en relief d'autres questions secondaires auxquelles nous avons essayé de répondre tout au long de notre travail, qui sont :

1. Quel est le niveau de maturité du diagnostic SMI QSE au sein de la direction générale NAFTAL SPA ?

2. Quel est le degré de maturité de la responsabilité sociétale des entreprises au sein de l'entreprise NAFTAL SPA ?
3. La mise en place du système de management intégré contribue-t-il favorablement dans la réalisation de la maturité de la RSE au sein NAFTAL ?

Les hypothèses

Afin de donner des éléments de réponses à ces questions, on part respectivement des hypothèses suivantes :

H 01 : Le niveau de maturité du système de management intégré au sein de NAFTAL est très satisfaisant.

H 02 : Le degré de maturité de la responsabilité sociétale des entreprises au sein de l'entreprise NAFTAL SPA se situent dans la phase d'amélioration.

H 03 : La certification au système de management intégré peut être considéré comme une phase d'amélioration de la responsabilité sociétale des entreprises au sein de NAFTAL.

La méthodologie de la recherche

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, et de répondre aux questions secondaires déduites dans notre problématique, nous avons opté pour la méthode hypothético-déductive qui consiste à formuler des hypothèses et puis d'en déduire des conséquences observables. Pour mener à bien cette étude.

Pour le volet théorique, dans le but de construire l'objectif de notre recherche, nous avons consulté les différents travaux qui concernent notre sujet de recherche, nous nous sommes référés à des ouvrages, des revues scientifiques, webographie.

Pour le volet empirique, une étude mixte s'est portée sur des diagnostics au niveau de NAFTAL, nous avons en recourt également à quelques documents interne à l'entreprise, et des entretiens de recherche avec le responsable HSE et la directrice du SMI. Les guides d'entretiens par les différentes grilles d'auto-évaluations contiennent des questions sur les quatre normes ISO 9001, ISO 9004, ISO 14001 et ISO 45001 ainsi un guide SD 21000 afin de mesurer le degré de maturité de la RSE au sein de NAFTAL.

Structure et organisation de l'Etude

Notre travail de recherche est subdivisé en trois chapitres :

- Les deux premiers chapitres font parties de la première partie qui a été dédié à la théorie :

Le 1^{er} chapitre s'agit d'une revue de la littérature et cadre conceptuel aux contextes du DD et la RSE. Il est devisé en trois sections, la première section aborde la notion de développement durable et ses origines, objectifs, principes. Ensuite, la deuxième section portera sur le concept de la RSE (ses origines, ses définitions, ses principes, ses fondements théoriques, sa démarche et son déploiement au sein de l'entreprise. Enfin, la dernière section de ce chapitre abordera l'approche de la performance globale des entreprises.

Le 2^{ème} chapitre a été consacré au système de management intégré. Le chapitre est devisé en trois section, dans la première section nous permettra d'exposer, les notions de bas de la normalisation et la certification. Ensuite, la seconde section présentera en détails le système de management intégré, puis nous sommes terminés par le lien qui existe entre le SMI, la RSE et le DD.

Le 3^{ème} chapitre a été dédié à la partie pratique de notre recherche :

Il s'est articulé sur le rôle du SMI dans la mise en œuvre de la RSE, le cas de la société Algérienne NAFTAL.

Dans la première section donnera une présentation générale sur l'organisme d'accueil, la seconde présentera la direction du système e management intégré. Enfin, la dernière section de ce chapitre sera dédiée à la méthodologie de recherche suivie, et les outils de collecte de données pour arriver à répondre à notre question de recherche et l'analyse des résultats de notre stage pratique avec les données recueillies, et la discussion sur les résultats obtenus.

CHAPITRE 01 :

LA NOTION DU DEVELOPPEMENT

DURABLE ET LA

RESPONSABILITE SOCIETALE

DES ENTREPRISES

Section 1 : Le développement durable un nouveau concept

Cette première section fait le point sur le concept de développement durable en abordant ses origines historiques, ses composantes, ses objectifs, ses principes et ses acteurs.

1 Origines et historique du développement durable

Le concept de développement durable ne peut être défini sans mentionner ses origines. Ce concept fait désormais partie intégrante de la majorité des discours des dirigeants et des politiques de développement. Cependant, le concept a émergé après une longue réflexion sur les effets néfastes des activités humaines sur l'environnement. Les premières grandes conférences internationales sur l'impact des activités humaines sur l'environnement, datant de la fin du XIXe siècle, se sont concentrées sur la protection de certains aspects de l'environnement. Quelle est l'origine de ce concept ? Comment va-t-il évolué au cours de l'histoire ? C'est ce que nous allons voir ci-dessous :

1.1 1968 : Création du Club de Rome

Le « club de Rome » composé de diverses personnalités à savoir : les scientifiques, des économistes et des hauts fonctionnaires internationaux invités dans le but de réfléchir sur les conséquences de la croissance dans le monde et de trouver des solutions aux problèmes liés à cette croissance économique. Ce club lance l'idée de la « croissance zéro » dans un premier rapport (1970) intitulé « Halte à la croissance ». Analysait le rapport entre les limites écologiques et la croissance économique.¹

1.2 1972 : La conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm

Les Nations Unies ont organisé la première conférence internationale sur l'environnement à Stockholm, qui a conduit à la création du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). A cette occasion, l'idée de "d'éco-développement" a émergé et formulé pour la première fois par l'économiste Maurice strong.

Pour Sachs 1980, le concept est décrit comme le développement de la population elle-même en assurant une meilleure utilisation des ressources naturelles et une adaptation à l'environnement. Selon Maurice Strong et Ignacy Sachs, le d'éco-développement est un concept qui spécifie un type de développement intégré prenant en compte les contraintes écologiques et un développement socio-économique durable et écologiquement viable. Cette

¹ J.P. PAULET, Le développement durable, Edition Ellipses, Paris, 2005, p18.

Nouvelle idée de développement assurera un équilibre dynamique entre la nature et les activités humaines, visant à atteindre le développement économique et l'harmonie écologique.¹

1.3 1987 : Rapport Brundtland

En 1987, la commission mondiale sur l'environnement et développement (CMDE) qui a été mise en place par l'ONU dès 1983 et présidée par Mme Brundtland présentant la définition officielle du concept de DD. Pour la première fois dans le rapport Brundtland, intitulé « notre avenir à tous ». Ce rapport constitue l'acte de naissance du DD est en donne une définition comme étant : « Un développement qui réponde aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Un nouveau type de développement plutôt « durable » et « équitable » qui intègre l'environnement et le développement socioéconomique, satisfait les besoins humains et respecte l'environnement naturel.²

1.4 1992 : La conférence de Rio de Janeiro

Le développement durable prend son véritable essor à la conférence des nations unies sur l'environnement et le développement (CNUED) à Rio de Janeiro en 1992. Les 173 gouvernements réunis au « sommet de la terre » adoptent un plan d'action dit « Agenda 21 »³.

A l'issu de cette conférence, les 173 chefs d'Etats présents se sont engagés sur cinq textes fondamentaux :

- La déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ;
- La convention sur les changements climatiques ;
- La déclaration des principes relatifs aux forêts ;
- La convention sur la biodiversité ;
- L'agenda 21 ;

¹ Y. VEYRET, Le développement durable : approches plurielles, Edition HATIER, Paris, 2005, pp20-21.

² Y. LAZZER, Le développement durable : Du concept à la mesure, l'Harmattan, Paris, 2008, p 14.

³ L'agenda 21 : désigne un programme et plan d'action globale conçu pour aider les gouvernements, les institutions, ainsi que les acteurs économiques et sociaux, dans la mise en œuvre d'un nouveau mode de développement reposent sur la préservation de l'environnement.

Au final, le sommet de la terre a reconnu l'importance et le rôle des organisations non gouvernementales (ONG) et de la société civile dans la réalisation des objectifs de l'agenda 21.¹

1.5 1997 : Le protocole de Kyoto

Le protocole de Kyoto est un traité international, il constitue la prise de connaissance générale du réchauffement climatique. Il a été approuvé à Kyoto au Japon, en décembre 1997, il est entré en vigueur en 2005. Ce protocole a pour objectif de lutter contre le réchauffement climatique en réduisant la concentration du gaz à effet de serre de (5,2% entre 1990 et 2012). Un protocole basé sur le principe : « permis à polluer, développement propre ».²

1.6 1999 : Pacte mondial (Global compact)

En janvier 1999, au forum économique de Davos en Suisse, le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a lancé l'idée de pacte mondial. Il fait appel à toutes les entreprises du monde entier à s'associer à la mise en place d'un cadre social et environnemental international, respectueux des valeurs universelles dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

1.7 2002 : Sommet de Johannesburg

Dix ans après Rio, le sommet mondial sur le développement durable s'est tenu le 4 septembre 2002 à Johannesburg (Afrique du sud). Ce sommet a été marqué par la présence de 187 pays et près de 7000 ONG. Il va servir d'opportunité pour dresser un premier bilan et compléter les objectifs de Rio qui plaident pour un développement qui tienne compte du respect de l'environnement. Le sommet formule une série de recommandations afin de réduire la pauvreté, protéger l'environnement et améliorer les conditions d'accès à l'eau et à la santé. Cet événement, qui a rassemblé une centaine de chefs d'État et quelque 40,000 délégués, fût la plus grande rencontre jamais organisée par les Nations Unies.³

1.8 2015 : COP 21

La COP 21 est la 21^{ème} conférence des parties de la convention cadre des Nations Unies sur le changement climatique, elle s'est tenue à Paris du 30 novembre au 11 décembre 2015. La convention appelle les pays développés à appuyer financièrement et technologiquement.

¹ La ministre Française De L'écologie Et Du Développement Durable, Sommet Mondiale Sur Le Développement Durable 2002, Historique du Développement durable.

² P. D'HUMIERE., J. RIVALS, Le développement Durable : Le management de l'entreprise responsable, Edition : d'Organisation, 2005, P : 88.

³B. JACQUES, Pédagogie de l'éthique : Le cœur du développement durable, Editions EMS, Paris, 2005, p 214.

L'objectif principal est de lutter contre le changement climatique afin de limiter l'augmentation de la température mondiale à 2° Celsius, pour atteindre cet objectif, les émissions de gaz à effet de serre doivent être réduites.¹

1.9 2021 : COP 26

La conférence des Nations Unies sur les changements climatiques qui s'est tenue à Glasgow du 1^{er} au 13 novembre 2021 en Ecosse au Royaume-Uni. La COP26 a produit de nouveaux éléments fondamentaux pour faire progresser la mise en œuvre de l'Accord de Paris à travers des mesures qui peuvent amener le monde sur une voie plus durable et sobre en carbone. L'objectif premier de cette conférence est d'identifier les moyens pour chaque pays de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre.²

2 Définition du concept « développement durable »

La notion du développement durable a été instituée par la commission mondiale sur l'environnement et le développement créée en 1983 par l'ONU et présidée par GRO Harlem Brundtland³ jusqu'en 1987 qui dit que : « Le développement durable est la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins »⁴ Elle en appelle à la notion « d'équité sociale », « viabilité économique » et « préservation de l'environnement ». Cette définition peut être complétée par la définition de Capron et Quariel-Lanoizelée qui considère ce concept comme étant « un objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Ce qui se traduit également par la formule : « œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable, avec une société équitable »⁵.

2.1 Les piliers du DD

Suivant la définition du concept, l'objectif du DD est de réorienter le développement vers un modèle plus englobant qui réaliser l'équilibre le plus harmonieux possible entre les trois sphères ou piliers : viabilité économique, équité sociale et préservation de l'environnement. (Sommet de Rio, 1992). La figure ci-dessous le montre :

¹ G. CELIA., M. ALIX. COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat, Réseau climat, France, Paris 2015, p 6.

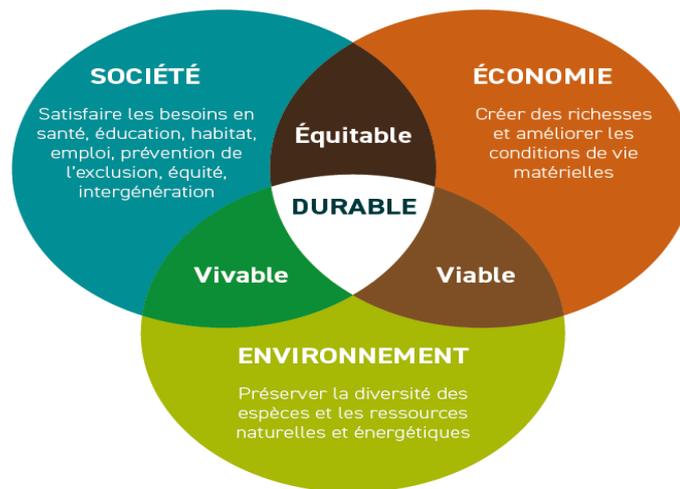
² www.uKcop26.org , site consulté le 7/03/2022 à 11h00.

³ Premier ministre de Norvège et ancienne ministre de l'environnement.

⁴ Gro Harlem Brundtland et Commission mondial sur l'environnement et le développement, « Notre avenir à tous », Edition Lambda, n°5, Paris, 2014, P 51.

⁵ M.CAPRON., QUARIEL. L. La responsabilité sociale d'entreprise, Collection Repères, 2007, p. 15.

Figure n°1 : Les trois piliers du développement durable



Source : Jégou, Anne, « Les géographes français face au développement durable ». Ed Armand Colin, 2007, P9.

2.2 Les objectifs du développement durable

D'après ce que on a vue précédemment et travers la schématisation on peut conclure que le DD a comme objectifs l'intégration de trois piliers, ils sont ainsi¹ :

- **Durable** : conception qui se focalise sur l'être humain et qui le met au centre des préoccupations économiques, sociales et environnementales. Ce dernier est le seul à pouvoir agir sur ces enjeux et permettre ainsi un développement sain et pérenne de la planète.
- **Vivable** : Il s'agit de tenir compte des facteurs environnementaux et sociaux, notamment d'assurer un cadre de vie acceptable. Cela revient notamment à l'idée de réduire les inégalités entre les pays du Nord et du Sud.
- **Viable** : Cela signifie que des considérations économiques et environnementales doivent être prises en compte, à savoir une croissance économique à long terme et autosuffisante basée sur des ressources renouvelables.
- **Équitable** : L'objectif est de conjuguer croissance économique et respect des droits de l'homme pour parvenir à une plus grande équité, notamment dans le commerce mondial.

¹ K.L. AUDEBRAND, le management responsable : une approche axiologique, presses de l'université Laval, Québec, 2018, P 7.

2.3 Les dimensions du DD

Le développement durable nécessite la prise en compte de façon harmonieuse de ces trois (03) dimensions (ou cinq pour certains chercheurs) :

2.3.1 L'économie

- La qualité des relations économiques internationales ;
- L'intégration des coûts sociaux et environnementaux ;
- Le développement du commerce équitable ;
- La lutte contre la pauvreté ;
- Modifier les modes de production et de consommation ;

2.3.2 Social

- La lutte contre la malnutrition ;
- L'intégration à une communauté ;
- Garantir l'accès à la santé et de l'éducation ;
- Renforcer les groupes sociaux à travers les syndicats, les associations et les ONG ;
- Améliorer les conditions de vie ;

2.3.3 Environnemental

- Préserver et valoriser les ressources naturelles sur le long terme par l'intégration de l'environnement dans l'ensemble des activités économiques et sociales ;
- Protéger la biodiversité ;
- Promouvoir une agriculture respectueuse de l'environnement ;
- La gestion des déchets ;
- Limiter les impacts environnementaux ;

A ces trois piliers du développement durable, on peut ajouter la composante culturelle et la gouvernance, partant de l'idée qu'il n'y pas de développement possible sans adopter une gestion plus transparente et plus collective des biens publics.¹

2.3.4 La culture

- Respecter la diversité des cultures et des collectivités humaines ;

La Déclaration universelle sur la diversité culturelle de l'UNESCO rend impératif pour l'humanité de posséder la diversité biologique, aussi importante pour le système de vie, et fait de sa conservation une responsabilité morale.

La protection de la diversité culturelle est devenue une condition nécessaire au développement durable.²

2.3.5 La gouvernance

La gouvernance ou « bonne gouvernance » consiste à impliquer tous les acteurs (Etats, citoyens, entreprises, etc.) dans le processus de prise de décision. La bonne gouvernance est participative, transparente et responsable. Il est également efficace et équitable. Elle promet Les priorités politiques, sociales et économiques reposent sur un large consensus au sein de la société et les voix des plus pauvres et des plus vulnérables sont au cœur du processus décisionnel d'allocation des ressources pour le développement.³

3 Les principes du DD

S'engager dans le DD implique d'adopter ou d'améliorer nos comportements en suivant certains principes. Ceux-là sont au nombre de vingt-sept (27), parmi ces principes, on retrouve notamment :

- **Principe de précaution** : « Mettre en œuvre en cas d'incertitude scientifique des procédures d'évaluation et des mesures préventives appropriées afin d'éviter des dommages à la santé humaine et environnementale ». ⁴

¹ L.HADJOU, Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales, Open Edition Journal, 2009. PP 3-4.

² B. BALTHAZARD, Le développement durable face à la puissance publique, Edition L'harmattan, Paris, 2006, pp 66-69.

³ www.pnue.org, Programme des Nations Unies pour l'Environnement, site consulté le 10/3/2022 à 23h30min.

⁴ G.J. ARTHUR., LTHIERRY, Le développement durable, France, DUNOD, 2008, p 4.

▪ **Principe de prévention** : Ce principe repose sur la protection contre les risques effectifs ou réels causés à l'environnement, il vise à minimiser et si possible, à éliminer les rejets de substances potentiellement nocives et à promouvoir des produits et procédés moins polluants.

▪ **Principe (pollueur-payeur)** : « S'assurer que les prix reflètent les coûts réels, pour la société, les activités de consommation et de production et que les pollueurs paient pour les dommages qu'ils occasionnent à la santé humaine et environnementale »¹

▪ **Principe de solidarité** : Tous les pays sont concernés par la protection de l'environnement selon des responsabilités communes, que ce soit entre les Etats (solidarité dans l'espace) ou entre les générations (solidarité dans le temps).

▪ **Principe de participation et engagement** : Ce principe vise à mettre en œuvre et intégrer dans le processus de prise de décision tous les acteurs concernés afin d'assurer la durabilité sociale, économique et environnementale du développement.

▪ **Principe d'amélioration continue** : Vise une approche globale de la décision et de la gestion accompagnée d'indicateurs et de processus d'évaluation. Il préconise aussi l'adhésion à des principes et des valeurs, ainsi que l'engagement de moyens financiers, humains et matériels pour les mettre en œuvre d'une façon continue et permanente.

▪ **Principe de production et consommation responsables** : Les modes de production et de consommation doivent évoluer en vue de réduire au minimum leurs répercussions défavorables sur les plans social et environnemental, et d'éviter, en particulier, le gaspillage et l'épuisement des ressources.

4 Les acteurs du DD

Le développement durable a fait appel à divers acteurs internationaux, régionaux ou locaux, qu'ils soient privés, publics ou associatifs, travaillant sous une démarche partenariale nécessitant la mobilisation et l'engagement de tous. Cette diversité d'acteurs (publics, financiers, économiques, société civile, ...) est ² :

- Les organisations non gouvernementales ;
- Les salariés et syndicats ;

¹ **Idem**, p 34.

² www.adequations.org , site consulté le 12/03/2022 à 15h45min.

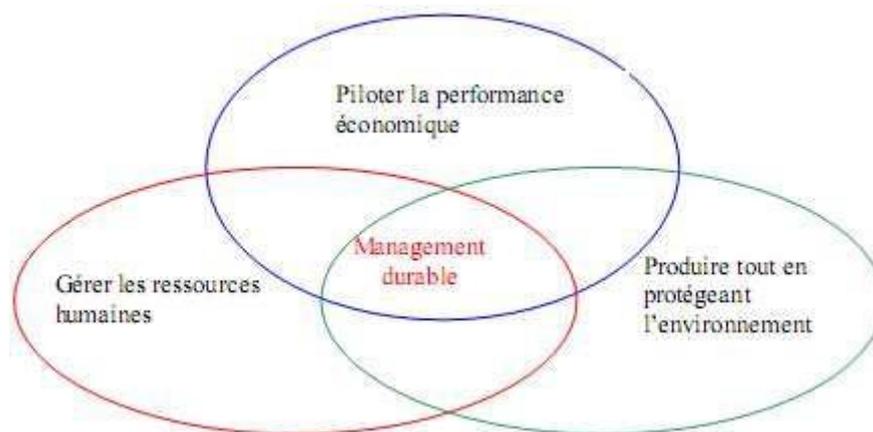
- Les collectivités territoriales ou locales ;
- Les entreprises et industries ;
- Les communautés scientifiques et techniques ;
- Les institutions (FMI, OMC, ONU, OCDE, la Banque Mondiale, etc.) ;

5 Le management durable

Ce concept regroupe l'ensemble des pratiques managériales destinées aux politiques environnementales et sociétales des entreprises (éco-conception¹, éco-marketing, politique de santé, de sécurité, etc.). La littérature définit le management durable comme étant « l'évocation d'un mode de gestion accompagnant une orientation stratégique intégrant le principe de responsabilité sociale. Le management durable repose sur un équilibre profitable, pour la structure organisationnelle mais aussi pour ses parties prenantes, construit sur des choix combinés économiquement viable, socialement équitable, soutenables du point de vue environnemental et ce, dans l'optique d'un mode de gouvernance efficace et transparent² ».

Généralement, le concept du management durable se construit autour de trois axes qui se présentent schématiquement dans la figure suivante :

Figure n°2 : Le management durable comme croisement des trois axes



Source : Essid (2009).

Section 2 : Comprendre le contexte de la RSE

¹ L'éco-conception désigne la prise en compte de l'environnement lors des deux phases d'un produit. www.apesa.fr/iso_album/guillaume_jouanne.PDF, Consulté le 12/03/2022 à 23h00min.

² Définition citée par Essid (2009) et reprise sur le site internet de CERMAD (Centre de Recherche en Management Durable, Université Poitiers).

De nos jours l'entreprises est considérée comme un acteur social et pas seulement économique. La responsabilité sociale de l'entreprise constitue un levier très important pour sa croissance et son évolution en vue de faire face aux grands défis des économies actuelles et contribuer à améliorer la société et protéger l'environnement. A travers cette section nous allons aborder les origines de concept RSE, les définitions et les dimensions, puis ses fondements théoriques, les avantages ainsi que sa démarche et son intégration dans l'entreprise.

1 Origine de la notion

1.1 Le pacte mondial (global compact)

Janvier 1999, lors du Forum économique de Davos, Année internationale des dirigeants politiques et commerciaux, Le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, propose une idée de partenariat Nations Unies, ONG et monde des affaires. Ce partenariat s'appelle le Global Compact ou accord global). La phase opérationnelle du contrat commence au siège de l'assemblée générale des Nations Unies, tenue à New York le 26 juillet 2000. Afin de mobiliser les entreprises du monde entier pour aligner leurs opérations et leurs stratégies autour de dix principes universels dans les domaines des droits de l'homme, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

La signature de cet Accord par la Société est volontaire.¹

1.2 Les dix principes du pacte mondial

Le pacte mondial des nations unies incite les entreprises à adopter, soutenir et mettre en œuvre un ensemble de valeurs fondamentales en ce qui concerne les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.²

1.2.1 Les Droits de l'Homme

- Soutenir et respecter la protection des droits de l'homme ;
- Veiller à ce que leurs entreprises ne soient pas complices de violation des droits de l'homme ;

1.2.2 Les Droits du travail

- Elimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

¹ G. ELIZABETH., A.JOUNOT, Développement durable et entreprise, AFNOR, France, 2004, PP43-44.

² NATION UNIES, www.un.org/fr/globalcompact/principles. Site consulté le 20/03/2022 à 18h00.

- Soutenir la liberté d'association et la reconnaissance du droit aux associations collectives ;
- Elimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- Abolition effective du travail des enfants ;

1.2.3 L'Environnement

- Encourager le développement et la diffusion des technologies environnementales ;
- Promouvoir une responsabilité environnementale ;
- Appliquer une approche préventive pour les défis environnementaux ;

1.2.4 La lutte contre la corruption

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

2 Définition de la RSE

La RSE est un concept large qui rassemble de multiples définitions. Elle est l'un des thèmes phares de plusieurs disciplines de la littérature managériale et sa définition est donc très complexe.

2.1 Définitions institutionnelles

la commission interdépartementale du développement durable, dans le siège est à Bruxelles, propose en 2005 sa définition de la RSE : la responsabilité sociale des entreprises est « un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise ; à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus » (CIDD, 2005).

L'OCDE définit la RSE comme étant « la responsabilité sociale des entreprises est leur engagement à contribuer au développement économique, tout en préservant l'environnement, en travaillant avec les employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble afin d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de ces acteurs ». ¹

¹ www.oecd.org , site consulté le 27/03/2022 à 11H :00.

De sa part, l'Organisation Internationale du Travail (2006) « la RSE traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leur relation avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi ».¹

Pour la norme ISO 26000 : 2010, la responsabilité d'une organisation par rapport à ses impacts, décisions et activités sur l'environnement et la société se traduisant par un comportement purement éthique et aussi transparent qui :

- Doit contribuer au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- Prendre en considération les attentes des différentes parties prenantes ;
- Le respect des lois en vigueur et qui sont en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- Doit être intégré dans toute l'organisation et aussi mise en œuvre dans ses relations ;

2.2 Définition académique

Une fois que nous avons introduit les définitions institutionnelles de la RSE, nous présentons quelques définitions de nature académique dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Définitions théoriques de RSE

Auteurs	Définitions théoriques de la RSE
Bowen (1953)	« La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirable dans notre société »
McGuire (1963)	« L'idée d'une responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a

¹ www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp_ent/@multi/documents/publication/wcms_142693.pdf. Site consulté le 27/03/2022 à 23H :00.

	aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations »
Davis (1979)	« La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. [...] Cela signifie que la RSE débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire »
Carroll (1979)	« La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropique que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné »
Jones (1980)	« L'idée selon laquelle les entreprises, par-delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux »
Carroll (1983)	Comme étant une façon de gérer l'entreprise « de telle manière qu'elle soit profitable économiquement, qu'elle respecte la loi et qu'elle respecte l'éthique »
Wartick et Cochran (1985)	La PSE est « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux »
Wood (1991)	« La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel ».
Clarkson (1995)	La PSE est synonyme à la capacité de gérer et de satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Williams et Siegel (2001)	« Les actions qui apparaissent comme socialement appréciées, au-delà des intérêts de l'entreprise et celles qui sont exigées par la loi ».
Gond et Mullenbach-Servayre (2003)	La responsabilité sociétale de l'entreprise « formalise ce que la société attend des entreprises au-delà de leurs fonctions économiques standard ».
Mercier (2004)	« La responsabilité sociale correspond pour l'organisation à l'obligation de répondre de ses actions, de les justifier en fonction de normes morales et de valeurs, et surtout, d'en supporter les conséquences qui y sont liées ».
Elhauge (2005)	La RSE est définie comme étant « sacrifier des profits dans l'intérêt social ».
Gond et Igalens (2008)	« La RSE est comme le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel ».

Source : Elaborer par nous-même.

A travers ces différentes définitions, nous pouvons conclure que la RSE est fondé sur le principe que les entreprises s'engagent librement, afin d'améliorer leurs performance sociétales et environnementale et au-delà des obligations légales. Il est conseillé de prendre des initiatives volontaires pour une meilleure prise en compte des préoccupations sociales et environnementales.

2.3 La modélisation de la RSE

Outre la difficulté de définir le concept de RSE, la modélisation de celle-ci constitue un véritable obstacle à la compréhension. Cependant, le modèle de Carroll, mieux connu aujourd'hui sous le nom de « Carroll's 1991 pyramid », est l'un des modèles les plus largement utilisé pour comprendre la responsabilité sociale des entreprises. Selon ARCHIE CARROLL, il existe quatre niveaux de responsabilité sociale des entreprises, représentés sous forme pyramidale en termes d'importance relative, comme le montre le schéma ci-dessous :

Figure n°3 : La pyramide des différentes responsabilités de l'entreprise selon CARROLL (1979)



Source : DELCHET Karen, 2007.

Les quatre niveaux sont organisés comme suit :

2.3.1 La responsabilité économique

La raison d'être et la mission principale de l'entreprise sont de réaliser des bénéfices en fournissant des produits et des services et en répondant à la demande des consommateurs (Carroll 1979, 1991). Réaliser une rentabilité et ainsi assurer la pérennité de ses activités et la satisfaction des parties prenantes moins directes de l'entreprise constituent les responsabilités économiques précitées.

2.3.2 La responsabilité légale

Selon le modèle de Carroll (1991), la responsabilité légale constitue le deuxième niveau de responsabilité sociale des entreprises. Ils font référence au respect des exigences légales. En d'autres termes, il est essentiel que les entreprises respectent la loi pour éviter de perdre leur licence sociale (Carroll, 1991). Dans ce contexte, l'entreprise agit comme une entité sociale, poursuivant des objectifs économiques tout en respectant les cadres juridiques et institutionnels.

2.3.3 La responsabilité éthique

Les entreprises doivent faire ce qui est considéré comme bon, juste et honnête, même si elles ne sont pas limitées par la loi. Selon Carroll (1991), c'est le sens de la responsabilité morale, renvoie à la prise en compte des faits avec les attentes des parties prenantes. La

responsabilité éthique fait également référence aux actions que les entreprises entreprennent pour la société et les différentes parties prenantes en plus de leurs responsabilités économiques et légale.

2.3.4 Les responsabilités philanthropiques

La responsabilité philanthropique, comme son nom l'indique, constitue cette dimension de la responsabilité, à travers des actions et attitudes que les entreprises visent à satisfaire leur PP en améliorant la qualité de vie des salariés, des collectivités locales ou de la société.¹

3 Les Fondements Théoriques de la RSE

Nous essayerons de présenter ci-dessous les théories marquantes sur lesquelles se base le concept de la RSE en prenant en compte sa nature multidisciplinaires : économique, sociale et développement organisationnel.

3.1 La Théorie des Parties prenantes (Stakeholders Theory)

La théorie des parties prenantes, appelée aussi « *stakeholders theory* », est l'un des courants majeurs de la pensée managériale. En 1963, le terme apparaît clairement pour la première fois dans une communication réalisée au sein du « *Stanford Research Institute* », mais c'est seulement grâce à l'ouvrage « *strategic management : à stakeholders approach* » de E.D. Freeman en 1984. L'intérêt principal de la TPP est de mettre en évidence une vision pluraliste de l'organisation ouverte sur son environnement et se fonder une vision partenariale des organisations, associant les dirigeants à l'ensemble des PP (Donalson et Preston, 1995).

Selon E.D. Freeman, le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des PP. Autrement dit, la TPP inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires (shareholders), mais également des « PP » ou des « *parties intéressées* »², définit cette dernière comme « tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme »³. L'objectif de la TPP est d'inscrire l'entreprise à une relation dans la durée avec les parties prenantes pour en assurer la performance et la durabilité.

¹ CRANE et MATTEN, 2004, cité dans Golli et Yahiaoui 2009, p. 143.

² C.MICHEL., L. QUARIEL. Op.cit p 36.

³ E. FREEMAN. *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984, p 46.

Les PP se distinguent par leur statut (interne/externe) et par leur attentes (directs/indirects). Dans ce sens, on distingue les différentes catégories des parties prenantes détaillées ci-dessous :¹

❖ **Les parties prenantes (primaires/Internes)** : les acteurs liés contractuellement à l'entreprise (communauté, financiers, employées, clients, fournisseurs).

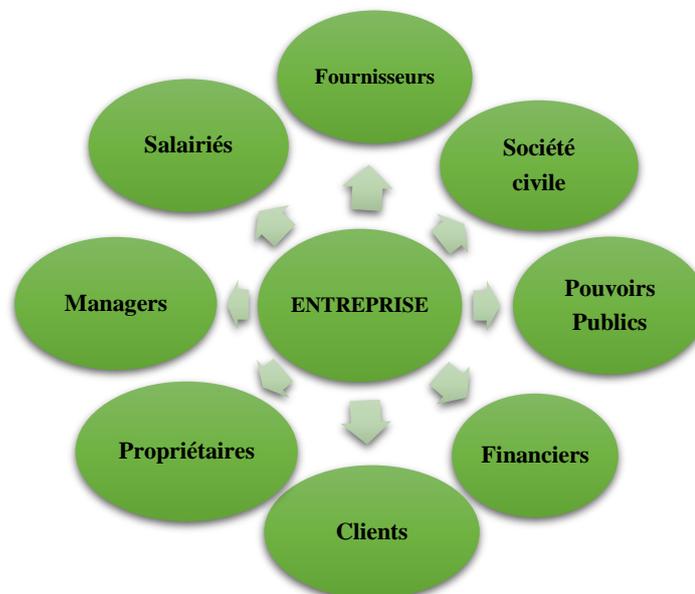
❖ **Les parties prenantes (secondaires/Externes)** : les acteurs non liés contractuellement à l'entreprise (les médias, gouvernement, concurrents, organisations de consommateurs, groupes d'intérêts).

La responsabilité envers la société devient la responsabilité envers les parties prenantes.

L'identification des parties intéressées constitue un premier acte majeur de management du développement durable. C'est un signal fort de l'élargissement du champ des préoccupations de l'entreprise au-delà de ses frontières économiques naturelles. Cette opération d'ouverture peut s'inscrire en amont ou comme une étape du projet « Développement durable ».

Présentons par le schéma suivant les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Figure n°4 : liste des parties prenantes interne et externe de l'entreprise.



Source : SOBCZAK André et MINVILLE Nicolas, 2011.

¹N. BARRTHE., LE MOING.J.L. Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social, Edition de Boeck, Bruxelles, 2006, p 137.

Le schéma ci-dessus montre l'interdépendance, la complexité et le grand nombre d'acteurs avoir un impact direct ou indirect sur la vie de l'entreprise. Ainsi, la TPP, stipule que les entreprises font partie d'un réseau social caractérisé par une « constellation » d'intérêts concurrents qui doivent être satisfaits, même s'il semble impossible de tout englober. Par conséquent, les entreprises doivent tenir compte de chaque groupe de PP lors de la définition de leurs objectifs et de leurs missions.

On peut distinguer trois approches de cette théorie : une approche descriptive, une approche instrumentale et une approche normative.¹

Les approches descriptive et instrumentale décrivent la nature des relations entre entreprise partie prenantes et l'intérêt pour la firme à mettre en œuvre des réponses adaptées à leurs attentes.

L'approche normative transforme les observations en préconisation pour un comportement juste.

3.2 La Théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle se compose à la fois d'approche sociologiques et économiques. Elle s'intéresse à l'influence du contexte institutionnel sur l'adoption de pratiques ou sur l'architecture institutionnelle.

Cette approche repose dans l'ensemble sur une représentation de l'entreprise ou de l'organisation qui est totalement encadrée dans la société, ses lois, ses valeurs et sa culture. A travers cette dernière, la RSE est un facteur qui porte sur la « légitimité ».

Suchman (1995) définit la légitimité sociale comme « *l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales* ».

Selon la théorie néo-institutionnelle, la RSE est une démarche qui permet de mettre en œuvre des pratiques souhaité afin d'obtenir son soutien et d'acquérir une place en son sein. Ainsi, la RSE constitue, donc, la meilleure réponse aux pressions institutionnelles de l'environnement.

3.3 La Théorie des Droits de Propriétés

¹C.MICHEL., L. QUAIREL, Mythes et réalité de l'entreprise responsable, Edition la découverte, Paris, 2004, p 256.

La théorie de droit de propriété tente de fournir un cadre analytique étendu par la théorie de l'agence. Toute relation entre agents se traduit par un échange de droits de propriété. Cette dernière se caractérise par son exclusivité et sa transférabilité, est structurée de manière spécifique au sein de l'entreprise, présente avec intégralement une fonction incitative. En fait, selon les partisans de cette approche théorique, « un bon système de droit de propriété est celui qui permet de profiter des avantages de la spécialisation et du fait que les agents ne détiennent pas les mêmes informations et connaissances, ce qui assure un système efficace d'incitation »¹. Cependant, il semble difficile de parvenir à une définition complète des droits de propriété. Par conséquent, l'incomplétude des droits de propriété peut également conduire à la déviance des agents.

3.4 La Théorie de L'agence

Cette théorie définit l'entreprise comme un « nœud de contrat » entre les individus², chaque contrat se réalise par le transfert de droit de propriété, la divergence d'intérêts individuels conduit inévitablement à des conflits qui génèrent des coûts d'agence. De plus, tout comme la théorie des droits de propriété, le problème principal-agent peut être encadré divergence d'intérêts et asymétrie d'information, conduisant à des comportements opportuniste de l'agent, pour lequel le mandat ou principal dispose peu de moyens de contrôle. Par conséquent, l'incomplétude du contrat est la principale faiblesse de cette approche, les relations d'agence aboutissant à des comportements opportunistes et incompatible rechercher l'efficacité. Chacune des parties cherche à maximiser sa propre utilité.

Selon JENSEN et MECKLING, ces coûts d'agences peuvent être catégoriser en trois types :

- **Coûts de surveillances** : engagé par le principal pour orienter le comportement de l'agent ;
- **Coûts d'obligations** : supporté par l'agent pour informer la bonne exécution du contrat et rassurer la qualité de sa gestion ;
- **Coûts résiduels** : liés à l'écart qu'il existe entre la stratégie effective adopté et celle qui maximiserait la richesse du principal ;

3.5 La Théorie de la Dépendance aux Ressources

¹ W. OLIVIER, L'entreprise dans la théorie économique, Les Cahiers Français vol 1. N°345. 2008. P 92.

² C.MICHAEL., J. WILLIAM. et H. MECKLING, Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics. 1976. pp 305- 360.

PFEFFER et SDANICIK (1978), affirment que la pérennité de l'organisation dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents. En particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie.

La vulnérabilité d'une organisation vient de son besoin en ressources et ces ressources sont contrôlées par son environnement.¹

Ces ressources concernent non seulement le capital financier mais aussi les ressources humaines ou les clients.

En conclusion, l'intérêt de ces différents approches théoriques est évident et nous permettons d'analyser les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, sa responsabilité dans le cadre de développement durable et ses comportements stratégiques à la lumière de deux paradigmes : un nœud de contrats entre deux acteurs rationnels cherchant à maximiser leur utilité et mettant en œuvre des stratégies aux impacts réels ou une représentation symbolique de l'organisation cherchant une légitimité, une image convenable et tendant à institutionnaliser le concept de responsabilité sociale.

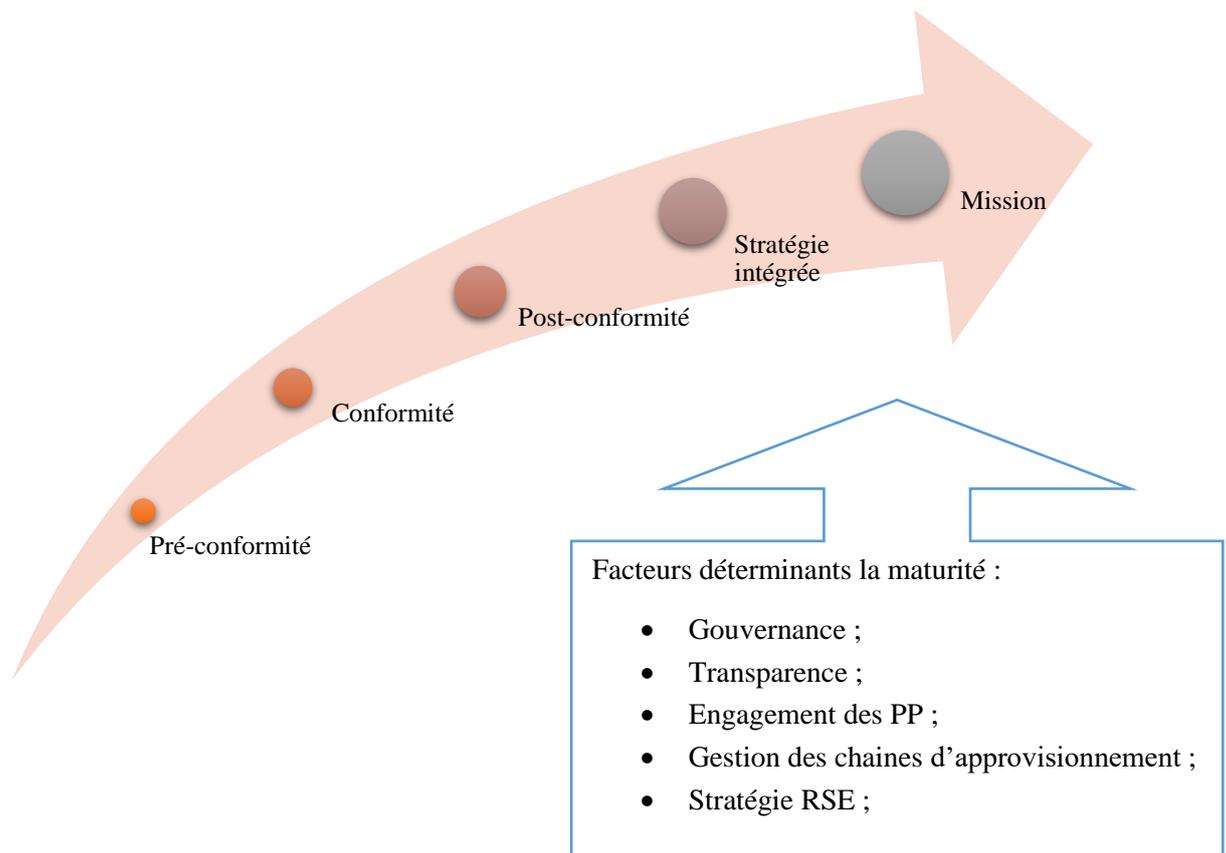
4 La courbe de maturité RSE des entreprises

BSR², le leader mondial de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises (RSE), à développer une courbe de maturité RSE connaît par toutes les entreprises composé de cinq phases à travers lesquelles elles doivent passer pour atteindre la maturité.

Figure n°5 : Courbe de la maturité RSE d'une entreprise

¹MARY.H. Jo. Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples, Bruxelles, De Boeck université, 2000, p 91.

² BSR est une organisation à but non lucratif qui accompagne son réseau mondial de plus de 250 entreprises membres pour construire un monde juste et durable. Avec ses bureaux en Asie, Europe (Paris et Copenhague) et Amérique du Nord, BSR développe des stratégies et des solutions de développement durable pour les entreprises depuis 25 ans au travers de conseils ciblés, de travaux de recherche et d'initiatives collaboratives multisectorielles.



Source : BADDACHE Farid, LEBLANC Stéphanie, 2015.

Les différentes phases de maturité ¹ :

- **Phase de pré-conformité :** considérer comme première étape pour mettre l'entreprise qui pose tout son intention à la limitation et la gestion des risques sur le chemin de conformité.
- **Phase de conformité :** dans cette phase l'entreprise apprend à gérer et maîtriser les risques à travers la signature de codes et de chartes avec ses parties prenantes.
- **Phase de post conformité :** durant cette phase l'entreprise met en place un reporting, qui permet d'identifier des objectifs de progrès ainsi que les axes d'amélioration.
- **Phase de la stratégie intégrée :** l'entreprise, une fois qu'elle incorpore la RSE comme une priorité organisationnelle peut et doit s'engager dans des innovations, l'engagement par le plus haut niveau par les membres de la direction.

¹ B. FARID., L. STEPHANIE, Les fiches outils de La RSE, Edition EYROLLES, pp 21-22.

- **Phase d'intégration dans la mission** : la RSE fait partie intégrante de l'ADN de l'entreprise, sa culture, de ses produits et services. La direction est convaincue des bénéfices économiques de la RSE.

5 La norme ISO 26000 ¹

Créées en 2010, ISO 26000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification. Elle permet de clarifier le concept de la RSE, d'aider les entreprises à traduire les principes en actions concrètes et de promouvoir les meilleures pratiques en matière de la responsabilité sociétale, dans le monde entier.

L'ISO 26000 incite à se référer aux différents piliers de DD, aux normes internationales de comportement et à l'écoute de l'ensemble de ses PP pour mettre en œuvre sa stratégie de DD. Cette approche, source de progrès et d'innovation, vise une performance globale, à travers un arbitrage permanent entre les aspects économique, sociétaux et environnementaux.

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

6.1 L'objectif

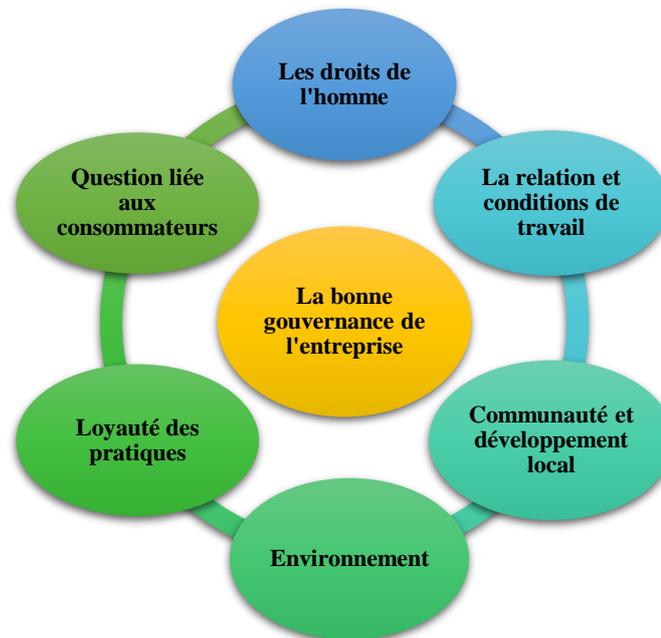
L'objectif de l'ISO 26000 est de maximiser les contributions des organisations au développement durable via la responsabilité sociétale. Elle souligne aussi l'importance des améliorations de performances économiques, sociétales et environnementales et les résultats réalisés en matière de DD.

6.2 Présentation des questions centrales de la norme ISO 26000

La norme ISO 26000 a identifié sept questions centrales qui reflètent un point de vue actuel des bonnes pratiques de la responsabilité sociétale, représentées dans le schéma ci-après :

Figure n°6 : Les sept questions centrales de responsabilité sociétale.

¹ www.iso.org/sr : Organisation internationale de normalisation, « ISO 26000 responsabilité sociétale ; découvrir ISO 26000 », 2010, p 1. Site consulté le 30/03/2022 à 00 :00h.



Source : MAYMO Vincent et GEOFFROY Murat, 2017

- **La bonne gouvernance de l'entreprise** : cette question centrale se situe au milieu des six autres questions car elle représente le pôle décisionnel de l'entreprise. C'est le point de départ de toute démarche RSE.
- **Les droits de l'homme** : Il concerne le devoir de vigilance, les principes fondamentaux, le droit au travail, les droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels...
- **La relation et conditions du travail** : Elle porte sur l'emploi et la relation employeur/employé, condition de travail, dialogue sociale, la santé et la sécurité et le développement du capital humain...
- **Environnement** : la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources, la protection de l'environnement et de la biodiversité, la réhabilitation des habitats naturels.
- **Loyauté des pratiques** : Cela dépend de la lutte contre la corruption, d'une participation politique responsable, d'une concurrence loyale et du respect des droits de propriété.
- **Questions relatives aux consommateurs** : Concerne les pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrat, de la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs, protection des données et de la vie privée des consommateurs...

▪ **Communauté et développement local** : porte sur l'implication auprès des communautés, l'éducation et la culture, la création d'emplois et développement des compétences, l'investissement dans la société...

6.3 Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000

Selon la norme ISO 26000, la mise en œuvre de ladite norme aura des incidences sur l'entreprise, à savoir ¹:

- ❖ Ses avantages concurrentiels ;
- ❖ Sa réputation ;
- ❖ Sa capacité à attirer et à retenir ses salariés, ses clients ou ses utilisateurs ;
- ❖ Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité ;
- ❖ La vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière ;
- ❖ Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs Et les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient.

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

Les principes de la RSE de la norme ISO 26000² sont :

- Redevabilité ;
- Transparence ;
- Comportement éthique ;
- Reconnaissance des intérêts des PP ;
- Respect du principe de légalité ;
- Prise en compte des normes internationales de comportement ;

¹B. FARID., L. STEPHANIE, **op-cite**, p 3.

² B. PIERRE., R. FANNY, la RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratique responsable, DUNOD, 2016, P 193.

➤ Respect des droits de l'homme ;

6.5 Processus d'intégration de la RSE conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000

La norme ISO 26000 fournit des processus et des méthodes pour intégrer la responsabilité sociale des entreprises dans les organisations à travers des lignes directrices et des textes de gestion. Cependant, la norme ne peut spécifier un modèle unique. La mise en œuvre d'une démarche RSE doit être adaptée à la culture d'entreprise, aux enjeux spécifiques à son champ d'activité, aux attentes et à l'historique des parties prenantes Le droit, la politique et l'économie du pays où il est situé.

Pour (Raps, 2005), la clé de la réussite de la mise en œuvre d'une démarche RSE, est une vision intégrée de mise en œuvre. Il est aussi important de savoir que la mise en œuvre réussie de la RSE est un processus étendu à long terme, qui nécessite une planification sans failles, et une créativité¹

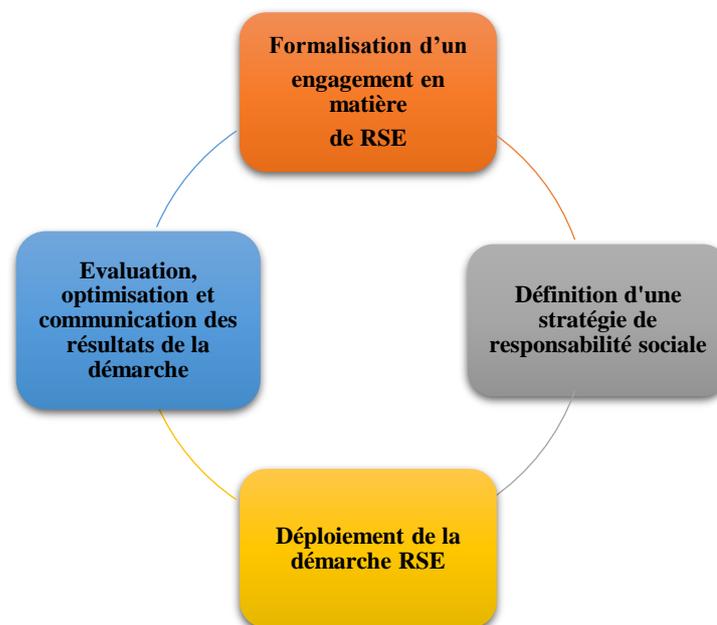
Afin de faciliter la mise en œuvre de la démarche RSE, Raps (2005) a regroupé une série de contrôle de dix points critiques, les entreprises doivent avoir :

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

¹ L.HASSIBA., A. MERIZEK. Et B. AMINA, La communication interne dans la démarche responsabilité sociétale des entreprises Algériennes. Ecole supérieur de commerce. 2021. P56.

La figure suivante montre ces étapes de manière globale :

Figure n°7 : Processus d'intégration d'une démarche RSE



Source : Etablie à partir de SOBCZAK, A. et MINVIELLE, N. (2011).

Vue les modifications qu'implique cette mise en place, les dirigeants doivent formaliser les engagements de l'entreprise en matière de RSE :

- Préciser les ambitions de l'entreprise ;
- Adopter ou élaborer un référentiel en matière de responsabilité globale ;
- Redéfinir la mission et les valeurs de l'entreprise ;
- Traduire l'engagement de l'entreprise au niveau de sa gouvernance ;
- Contractualiser l'engagement en matière de responsabilité sociétale ;

6.5.1 Définit une stratégie de responsabilité sociétale

Après avoir formalisé l'engagement de l'entreprise dans le domaine de la responsabilité sociétale les dirigeants doit :

- Identifier les parties prenantes et leurs représentants ;
- Comprendre les attentes et les apports potentiels des parties prenantes ;

- Analyser les enjeux et risques spécifiques des activités de l'entreprise ;
- Définir des objectifs précis et des plans d'actions ;

6.5.2 Déployer la démarche de responsabilité sociétale

La mise en œuvre effective d'une stratégie RSE suppose en principe son déploiement au sein de l'entreprise, et comme tout projet, il nécessite un management, par :

- Nommer un responsable pour piloter la démarche ;
- Mettre en place un réseau de correspondants dans toute entreprise ;
- Sensibiliser et former tous les salariés de l'entreprise ;
- Evaluer les salariés selon des critères liés à la responsabilité globale ;
- Prévoir les moyens humains et financiers nécessaires ;

6.5.3 Mesurer l'impact des actions mises en œuvre

La démarche RSE constitue un processus d'apprentissage, elle suppose donc une amélioration continue de l'impact d'une entreprise sur son environnement économique, social et écologique. Il s'agit d'évaluer régulièrement les résultats des actions mises en œuvre dans le cadre d'une telle évaluation, et cela implique :

- Définir une batterie d'indicateurs de performance qui permettant de mesurer le progrès (par rapport aux objectifs) ;
- Mettre en place un système de reporting qui est pour diffuser au sein de l'entreprise ainsi les PP les informations que ces indicateurs enseignent ;
- Consolider et analyser les données récoltées ;
- Prévoir des actions correctives et préventives pour accroître l'amélioration des performances.

Section 3 : La Performance Globale des Entreprises

La notion de la PGE s'inscrit dans une langue réflexion sur la RSE et renvoie selon Carroll à l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale qui est d'une nature tridimensionnelle : économique, sociale et environnementale.

1 Définition de la PGE

Le concept de la PGE émerge en Europe avec l'apparition de développement durable.

Selon la Communauté Européennes (CE) et d'après son livre vert (2001), la performance sociétale est la déclinaison des principes du DD à l'échelle des entreprises qui doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale : « la performance sociétale désigne la performance globale au sein de laquelle l'entreprise doit assumer un ensemble de responsabilité au-delà de ses obligations légales et économiques » (CE, 2001, p. 03).

Marcel Lepetit, définit la PGE comme étant « une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale ».

Selon P. Baret la performance globale définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »¹.

Ces définitions apportent à la notion de la performance globale un sens holistique et une vision plus large en allant au-delà de la dimension économique vers l'intégration des aspects sociaux et environnementaux. Une autre problématique rejoint le débat, celle de sa mesure qui contraint à un renouvellement des systèmes d'évaluation.

2 Comment mesurer la performance globale ?

Il existe une pluralité d'outils de mesure des performances en matière de la RSE. Ils traitent globalement lesdites problématiques de DD et de la RSE. Nous nous intéressons d'une manière plus spécifique aux outils qui fournissent le mieux une vision globale de la performance qui se présente ci- dessous :²

Tableau n°2 : Les outils de mesure de la PGE

¹ P. BARET, Evaluation de la performance globale des entreprises : Quid d'une approche économique ? Colloque Aderse. IAE Lyon. 2006.PP 18-19.

²M.HADDADEN, L'opérationnalisation de la responsabilité sociétale au sein des entreprises algériennes, le rôle de la démarche qualité : cas d'étude : Entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie (2011-2014), en vue l'obtention du diplôme de doctorat en science de gestion. Ecole supérieur de commerce, 2020-2021, pp 96-98.

Thème de la RSE	L'outil de mesure	Description
Environnementale	Comptabilité Environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers. L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci » (Christophe, 1995),
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs » (ISO 14001, 2004).
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil).
Social	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son inversement, de saisir les effets de la société sur l'entrepris. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés » (Capron, 2000)
		L'objectif de SA 8000 est de fournir une norme reposant sur le droits du travail national et sur les normes internationales relatives de l'homme, qui protège et donne du pouvoir à l'ensemble du personnel se trouvant dans le périmètre de contrôle et d'un fluence d'une entreprise et fabricant des produits ou fournissant des services pour cette entreprise, notamment le personnel employé par l'entreprise elle-même ainsi que par ses fournisseurs, ses sous-traitants et les sous-traitants des fournisseurs, ainsi que les travailleurs à domicile (Social Accountability international, 2008). Basé sur une certification, la norme est développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAD, elle est fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs Sur la base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail. (OIT) et codes internationaux portant

	Norme SA8000	<p>sut divers domaines dont le travail des mineurs ; santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non-discrimination conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.</p>
	Norme AA1000	<p>La norme de performance sociale AA 100015 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes,</p>
	Norme ISO 45001	<p>La norme ISO 45001 : les exigences pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST), et fournit batterie d'exigences et de lignes directrices aux organismes permettant à ces derniers de maintenir des lieux de travail sûrs et sains, par la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et par l'amélioration proactive de leur performance en SST Ce référentiel normatif vise à améliorer de façon systématique le management de la santé et de la sécurité au travail.</p>
	Bilan social	<p>« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes ».</p>
Sociétale/Globale	Guide SD 21000	<p>« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise » (AFNOR, 2003)</p> <p>Comme but de proposer des recommandations pour aider à adopter à la fois techniquement et culturellement, un système de management afin qu'il intègre progressivement les objectifs du développement durable de l'entreprise. Ces recommandations ne sont pas destinées à des fins de certification ou contractuelle. Elles ont été élaborées dans un souci de cohérence et de complémentarité avec les normes de système de management comme celles relatives à la qualité et à la protection de l'environnement qui peuvent être utilisées indépendamment. Elles intègrent la nécessité pour toute entreprise d'être désormais plus transparente sur sa stratégie de développement (AFNOR, 2003).</p>
		<p>La Norme internationale ISO 26000 fournit des lignes directrices sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociétale, sur l'identification de celle-ci et sur le dialogue avec les parties prenantes. Sur les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale, ainsi que sur les moyens</p>

	Norme ISO 26000	d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation. La Norme internationale ISO 26000 souligne l'importance des résultats et des améliorations des performances réalisées en matière de responsabilité sociétale. En fournissant des lignes directrices aux utilisateurs, elle ne contient aucune exigence et elle n'est ni destinée ni appropriée à des fines certifications.
	Evaluation du Balanced Scorecard (BSC)	Évolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. On distingue entre : - SBSC : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001). - TBSC : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002).
	Triple Bottom Line reporting	La TBL notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections économique, environnementale et sociale adapté de Renaud Berland (2007).

Source : adapté par Renaud et Berland (2007).

3 La Triple Bottom Line (La Triple Top Line)¹

La triple Bottom line est un concept développé par John Elkington à travers son ouvrage « cannibals with forks : the triple Bottom line of 21st century business » (Elkington, 1997).

L'auteur défend l'idée selon laquelle la PGE doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la préservation de l'environnement et à l'équité sociale. Selon l'auteur, la transposition de la notion de la RSE a longtemps été imaginée de telle sorte qu'elle soit intégrée à la mesure de la performance financière, les nouvelles idées de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. L'auteur met en avant la nécessité de considérer une triple mesure de la performance des organisations, à savoir : la mesure de la

¹ M. HADDADEN, Op-cit, p 90.

prospérité économique, la mesure de la qualité environnementale et la mesure de la justice et de l'équité sociale.

Appelé aussi le principe de proactive ou règle des « 3P » par rapport à *people, profit and Planet*, la « *triple bottom line* » est une expression, voire une approche utilisée pour désigner plus ou moins explicitement la RSE. En faisant allusion au résultat net d'une société « *bottom Line* », résultat « triplé » si l'on tient compte de performance sociale et de la performance environnementale. Cette notion, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social¹

4 Objectif de la PGE

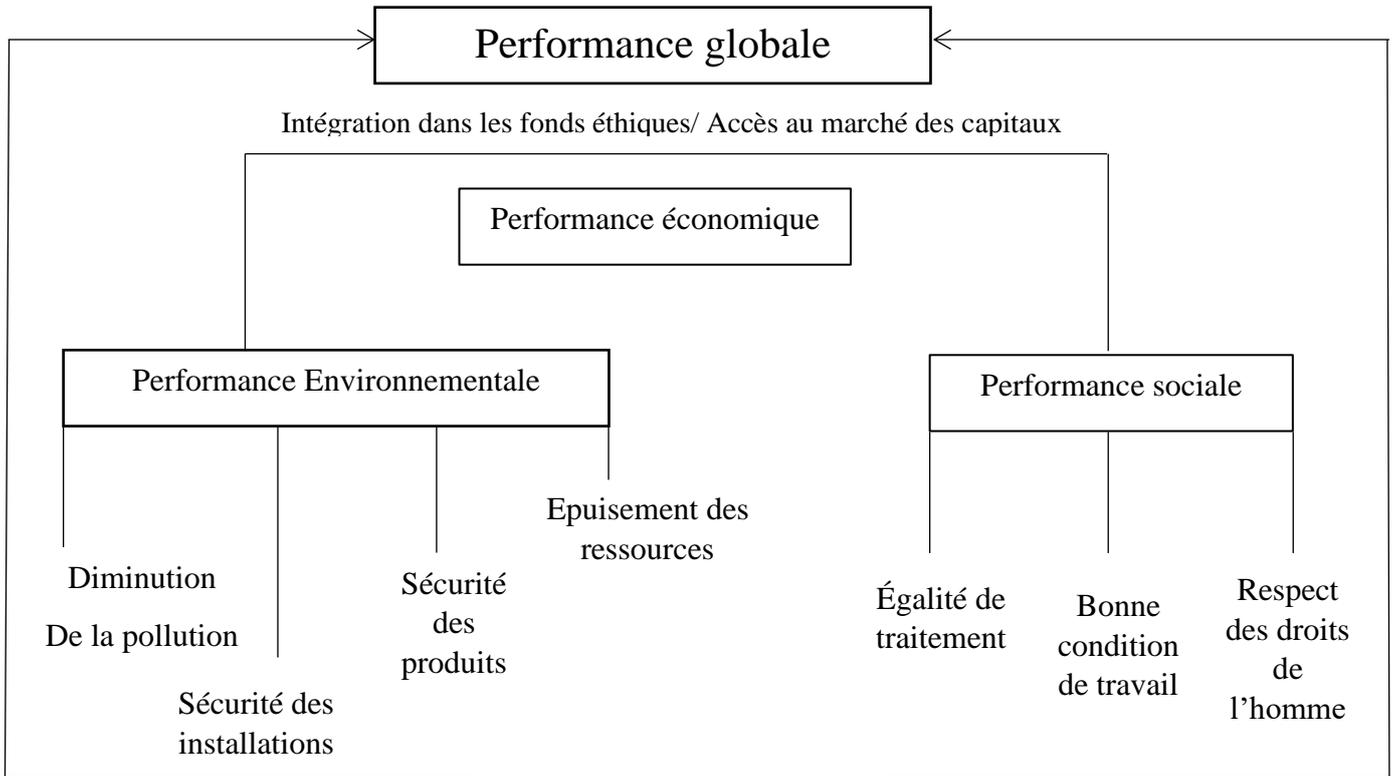
Selon CAPRON et QUAIREL, la performance globale d'entreprise est celle qui résulte de l'interaction entre les trois dimensions de la RSE. Elle est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise.

5 Le modèle de la performance globale

D'après la figure ci-dessous, la PGE renvoie à une vision holistique, une conception d'une performance multidimensionnelle qui intègre la performance économique, sociale et environnementale.

Figure n°8 : La décomposition de la performance globale

¹ D.ANGELE., B. NICOLAS, Mesure de la performance globale des entreprises. Poitiers, France. 2007.P11.



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage).
- Diminution des risques d'accidents et juridiques.
- Images/ Gain de pertes de marché.
- Opportunité de création de nouveaux
- Diminution de probabilité d'occurrence d'évènements spectaculaires (grèves, boycotts).
- Augmentation de la motivation des employés.
- Facilité recrutement des cadres.

Source : REYNAUD, 2003, cité dans HAMDANI, 2019.

a) La performance économique représente la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation et à celui de ses parties prenantes, cette dimension a deux aspects. De réaliser une performance commerciale expliquée par la part de marché de l'entreprise, et une performance financière expliquée par la réalisation d'une rentabilité économique et financière de l'entreprise.

b) La performance sociale est la capacité de l'entreprise à prendre en compte les préoccupations sociales et la nécessité de créer un bon climat social au sein de l'entreprise.

c) La performance environnementale est réalisée à travers une comptabilité entre l'activité de l'entreprise et la protection des écosystèmes.

Nous avons vu que la performance globale est une question stratégique au centre des problématiques de la gestion, d'où il y a des études qui montrent l'importance de l'engagement

personnel et visible de dirigeant par la création d'un climat de travail qui incite les employés à suivre le processus, de prendre en compte les préoccupations de l'environnement global¹.

La performance durable intègre les attentes de multiples parties prenantes. En effet, la performance est multicritère et multi-acteurs. Contrairement aux approches unidimensionnelles, les approches globales ont le mérite de mettre l'accent non pas sur un seul facteur, mais plutôt sur un grand nombre de facteurs pouvant expliquer la performance d'une organisation².

Autrement dit, la performance durable, est une stratégie de performance de l'entreprise prenant en compte les principes du développement durable. Organiser la performance durable suppose de repenser et de choisir des stratégies en intégrant des nouvelles compétences, mais la performance durable comme tous les processus qui ont lieu dans l'entreprise, requiert des construits avec une forte dimension sociale, économique et environnementale. Cependant, elle s'inscrit dans plusieurs domaines notamment celui de la recherche responsable, de l'économie circulaire, de l'innovation sociale etc. Cette dernière peut ainsi déboucher sur :

- **Des produits ou des services éco-conçus**, car elle est source d'amélioration des produits existant ou de conception de nouveaux produits à caractère écologique.
- **De nouveaux processus** qui prennent en compte le respect de l'environnement.
- **De nouveaux modèles de performances** qui s'inscrivent dans une dimension sociale ou sociétale.³

Conclusion du chapitre

L'objet de ce chapitre était de présenter la notion de développement durable et de mettre en évidence la relation existante entre ce concept et celui de la responsabilité sociétale des entreprises. Ce qui a été remarqué dans ce chapitre c'est que malgré les travaux et les recherches dans ce domaine, le DD et la RSE restent des concepts complexes et ambigus qui recouvrent des enjeux liés aux trois volets : sociale, environnemental et le volet économique.

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

² L.BRUNO., A. MADELINE, et C. MICHEL, Sociologie de la traduction : textes fondateurs. Mines Paris. 2006. P 44.

³ H. HACHMI., N. GHAILANI NOUROUTI., et A. LAGLAOUI. A. La performance durable au cœur des entreprises responsables », RIMC (en ligne), 03/2019, mise en ligne le 10/03/2019, consulté le 21 juin 2022. <http://revue-rimec.org/la-performance-durable-au-coeur-des-entreprises-responsables/> .

La RSE est une démarche volontaire intégrée dans les activités de l'entreprise, elle est la boussole de la stratégie et la source d'opportunités. Elle vise à transformer les pratiques et les activités en performance globales : économique, environnementale et sociale. En fait le rôle des entreprises ne se limite plus à la recherche du profit. Elle doit aussi créer de la valeur pour ses parties prenantes et lui donner une meilleure garantie pour assurer une performance globale et durable.

Le chapitre suivant sera l'occasion de présenter l'intégration des trois systèmes de management (Qualité-Santé et Sécurité au travail- Environnement) en un seul système (SMI) à la base d'une démarche RSE afin de compléter le système QSE et obtenir une vision plus globale et durable.

CHAPITRE 02 :

LE SYSTEME DE MANAGEMENT

INTEGRE QSE

Introduction du chapitre

La mondialisation des marchés, la globalisation de l'économie, les crises vécues, encouragent les organisations à être proactive, rapides et agiles. Ces éléments poussent les organisations vers des systèmes structurants, homogène et transparents, visant à prendre en charge plusieurs paramètres tels que la qualité, la sécurité et la santé, l'environnement, l'éthique, et de les intégrer dans un système global et unique.

Face à l'importance de ces paramètres et pour anticiper ces nouveaux défis, l'entreprise est confrontée à de nombreux facteurs encourageant l'approche globale au travers d'un système de management intégré.

Le SMI, consiste à combiner les exigences des trois normes : ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 pour l'environnement et ISO 45001 pour la santé et sécurité au travail, et qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de performances dans une dynamique d'amélioration continue.

Ce présent chapitre, s'articule autour de trois sections, la première section sera consacrée à l'étude de l'approche théorique de la normalisation où nous allons exposer les différents concepts et notions de base de la certification et accréditation comme nouveaux outils de la qualité. Ainsi la seconde section traite l'intégration des trois systèmes (SMQ, SME, et SMSST) puis la méthodologie de la mise en place d'un SMI. Enfin dans la troisième section nous allons voir les interactions entre le système de management intégré et la responsabilité sociétale des entreprises.

Section 01 : Cadre théorique à la normalisation

Aujourd'hui, la normalisation est devenue une nécessité et une base référentiel aux procédures de certification, elle devient clairement un accès pour toute entreprise souhaite à long terme d'améliorer son aptitude, sa qualité de produit, ses performances et d'assurer sa pérennité.

Dans cette section, nous discutons du concept de normalisation, la certification et l'accréditation ainsi de l'organisation international de standardisation (ISO) qui élabore des normes internationales et composent des systèmes de management certifiables.

1 Norme et normalisation, certification et accréditation : concepts de base

1.1 La norme

Avant de passer à la normalisation, il est primordial, en premier lieu, d'évoquer la norme. Dans le langage courant, une norme se définit comme une règle qui n'est pas nécessairement écrite et il est d'usage de s'y référer. Du point de vue des organismes de normalisation, la norme est un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités où leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »¹.

Les normes internationales offrent des avantages sur le plan technique, économique et sociétal ; elles contribuent à unifier les spécifications techniques des produits et des services, augmentant ainsi l'efficacité industrielle et éliminer les obstacles au commerce international. Sont, en majorité d'application volontaire, ce ne sont ni des règlements ni des lois. Elles comportent des exigences qui vont au-delà du seul respect de la réglementation.

1.2 La normalisation

Le législateur français définit la normalisation comme étant « ... l'activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonne pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations ».²

¹ ISO, Directives ISO/CEI, partie II : Règles de structure et de rédaction des Normes internationales, 5^e Edition., 2004 (§ 3.1.).

² Article 1 du Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation. www.legifrance.gouv.fr, consulté le 5/5/2022 à 15h 00min.

La normalisation est définie comme étant « l'ensemble de règles résultant de l'accord des producteurs et des usagers visant à spécifier, unifier et simplifier en vue d'un meilleur rendement dans tous les domaines d'activité »¹ :

Simplifier c'est-à-dire :

- Définir des caractéristiques dimensionnelles ;
- Définir des règles de sécurité ;
- Définir une aptitude à la fonction ;

Unifier c'est-à-dire uniformiser :

- Le langage (terminologie dans l'industrie du pétrole, signaux de la sécurité) ;
- Les systèmes de mesure, les méthodes d'essai et d'analyse ;

Spécifier c'est-à-dire :

- Réduire les variétés ;
- Assurer l'interchangeabilité ;

1.2.1 Les objectifs de la normalisation

On peut énumérer quelques objectifs de la normalisation :

- L'harmonisation des spécifications des produits ;
- L'optimisation de l'emploi des ressources ;
- Unifier le langage technique ; faire des économies ;
- Protéger l'environnement, la santé et garantir la sécurité des biens et des personnes.

1.2.2 Les avantages de normalisation

Le respect et la conformité des normes internationales est un signe de confiance, pour tout ce qui intervient à l'économie : les consommateurs, les producteurs, les fournisseurs ainsi que les autorités de réglementation ; qui sont chargés d'assurer la santé et la sécurité de leurs

¹ B.Y. HOUNAIDA, L'utilisation stratégique des instances de normalisation environnementale, revue internationale de droit économique, 2005, p 370.

citoyens, les normes internationales offrent des avantages aux niveaux technique, économique et sociétal. Elle contribue à harmoniser les spécifications techniques des produits et services, permettant de renforcer l'efficacité de l'industrie et d'éliminer les obstacles au commerce internationale.

1.2.3 Les enjeux de la normalisation

Les normes constituent pour :

1.2.4 Les opérateurs économiques

- Un outil de communication ;
- Un savoir-faire ;
- Une base de négociation avec les clients et les fournisseurs ;
- Un référentiel de base pour la certification de produits.

1.2.5 Les pouvoirs publics

- L'outil d'une politique industrielle sur l'innovation ;
- De la défense du marché intérieur et conquête de marché extérieurs ;
- La protection de l'environnement.

1.2.6 Les consommateurs

- Protégé la santé du consommateur ;
- Garantir la sécurité du consommateur ;
- Facilite votre choix par l'achat de produits certifiés.

1.2.7 Les organismes de normalisation

1.2.7.1 En Algérie

IANOR, L'institut Algérien de Normalisation créé en 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel).

Cet institut exerce les missions suivantes :

- ✓ Mise en œuvre de la normalisation nationale ;
- ✓ Centralisation, coordination des travaux de normalisation ;

- ✓ Promotion des travaux ;
- ✓ Certification ;
- ✓ Elaboration, publication, diffusion des normes Algériennes.

En Algérie, c'est la marque TEDJ, représentée par un label de qualité national. La certification est volontaire et délivrée par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR). Ce label apposé sur un produit, atteste que ce dernier a été évalué et certifié conforme aux normes Algériennes le concernant.¹

1.2.7.2 En France

L'AFNOR ou L'association française de normalisation est une association, fondée en 1926, et dont le siège est à Paris. Elle compte environ 3 000 entreprises adhérentes et est placée sous tutelle du ministère chargée de l'industrie.

1.2.7.3 Organismes internationaux

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

1.3 La certification

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une attestation écrite (un certificat) qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences spécifiées et donc à des normes particulières. Elle justifie le respect d'une norme et fournit une preuve de compétence afin d'obtenir la confiance des parties prenantes.²

1.3.1 La certification, une preuve de confiance

Elle apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et/ou son système de management sont conformes à des normes. Sa force réside dans la reconnaissance par un organisme tiers (organismes certificateurs), indépendant de l'entreprise et du client, de la conformité aux normes.³

¹ <http://www.ianor.dz/> Consulté le 11/05/2022 à 00h 15 min.

²C.NAIMA, Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne : cas de l'Entreprise portuaire de BEJAIA (EPB). En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences de gestion spécialité : Management des entreprises. Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou. 2015, pp 11-12.

³C.FREDERIC, Management de la qualité, Edition Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009, p. 110

1.3.2 La certification, une preuve de conformité

L'objet essentiel de la certification pour une entreprise est de fournir une garantie à ses clients au travers d'une preuve de conformité à un référentiel. Cette preuve se traduit, à l'image d'un diplôme, par l'obtention d'un certificat.

1.3.3 Types de Certification

1.3.3.1 La certification de produits ou de services

« Constitue un certificat de produit ou de service, l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste à la demande de celui-ci qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles »¹.

1.3.3.2 La certification des personnes

Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critère préétablis.²

1.3.3.3 La certification de système

La certification de système s'agit de la maîtrise des processus qui permettent la réalisation des produits ou services. Une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met effectivement en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel pour une gamme de fournitures donnée.³

1.4 L'Accréditation

L'accréditation est une attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité.⁴

L'accréditation comme la certification sont des démarches volontaires, elle permet d'établir la confiance dans la certification et les essais effectués par une tierce partie.

¹ Art. L 115-27 de la loi du 3 juin 1994 relative à la certification des produits industriels et des services.

² C. MICHEL, Pour une certification qualité gagnante-premier pas vers la qualité totale, Éditions AFNOR, Paris, 2009, p 39.

³ **Idem**, P 43.

⁴ C. PINET, 10 clés pour réussir sa certification QSE, Éditions AFNOR, Paris, 2015, p 3.

En terme simples, l'accréditation est en quelque sorte une certification de l'organisme de certification. Les certificats délivrés par des organismes de certification accrédités peuvent être perçus sur le marché comme ayant une crédibilité accrue.

2 L'Organisation internationale de normalisation (ISO)

2.1 Présentation de l'ISO

L'ISO est l'organisation internationale de normalisation, en anglais international organization for standardisation, fondée le 23 février 1947, Située à Genève, elle fédère au niveau mondial organismes nationaux de normalisation, à raison d'un organisme par pays. Elle a pour but de faciliter la coordination et l'unification internationales des normes industrielles.¹

2.2 Le processus d'élaboration des normes

L'élaboration de la norme repose sur la coopération d'un certain nombre d'experts techniques indépendant dont les travaux sont supervisés et coordonnés par l'ISO. Les experts forment des comités techniques responsables d'un domaine donné. Le processus² commence par l'élaboration d'un projet qui répond à un besoin spécifique de marché. Le projet est ensuite distribué en vue de collecte de commentaires, suivi d'une discussion approfondie. Le processus de vote est la clé pour parvenir à un consensus. Lorsque ce dernier est réalisé, le projet évolue vers la norme ISO. En l'absence de consensus, le projet est soumis d'un nouveau vote. Le développement d'une proposition dure généralement plus de trois ans, de la soumission de la première proposition à la version finale.³

2.3 La famille des normes ISO 9000

La famille ISO 9000 propose 4 groupes de normes pour mettre en place un système de management de la qualité :

➤ **ISO 9000 versions 2015** : « Système de management de la qualité _ principes essentiels et vocabulaire », cette norme est considérée comme une clé d'entrée qui présente une introduction des systèmes de management de la qualité et en définit la terminologie.

¹ <http://www.iso.org> , site consulté le 04/05/2022 à 8h 30min.

² Processus : ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.

³ M.Z. MAABOUT, Les démarches qualité : implantation et dynamique de l'amélioration continue Cas de l'entreprise mediterranean float glass (MFG) filiale du groupe CEVITAL , Ecole Supérieur de Commerce. En vue l'obtention du diplôme de Doctorat en science de gestion spécialité : Management, 2017/2018, p 22.

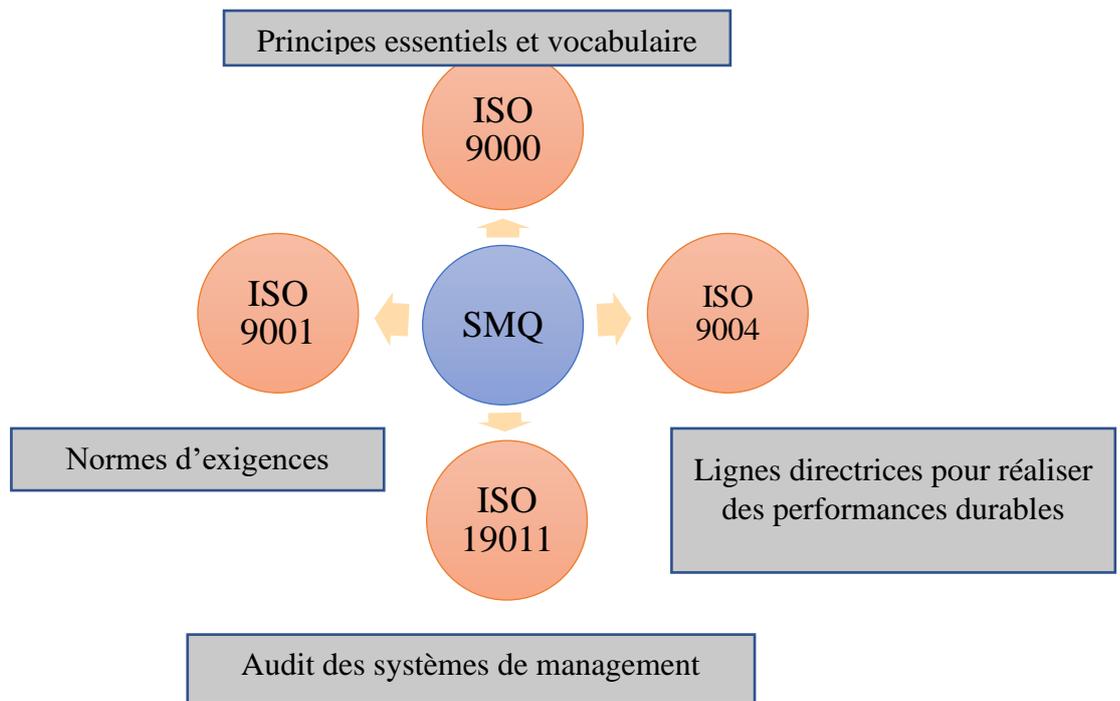
➤ **ISO 9001 versions 2015** : « Système de management de la qualité Exigences en 2015 le système de management s'étend non plus seulement aux clients, mais à toutes les parties intéressées pertinentes de l'organisme, qui forment l'écosystème de l'organisation. On gère, modifie, améliore le système de management de la qualité placé sous la responsabilité de la direction, à l'aide des risques et opportunités identifiés et jugés pertinents pour l'organisme en tenant compte du contexte, des enjeux et de toutes les parties intéressées pertinentes pour l'organisme. La norme comporte sept articles organiser en chapitres qui spécifient les activités à prendre en compte lors de la mise en place du système :

- i. Chapitre 1 : Contexte de l'organisme ;
- ii. Chapitre 2 : Leadership ;
- iii. Chapitre 3 : Planification ;
- iv. Chapitre 4 : Support ;
- v. Chapitre 5 : Réalisation des activités opérationnelles ;
- vi. Chapitre 6 : Evaluation des performances ;
- vii. Chapitre 7 : Amélioration.

➤ **ISO 9004 versions 2018** : « système de management de la qualité- Lignes directrices pour l'amélioration des performances ». Cette norme, fournit des lignes directrices permettant aux organismes de réaliser des performances durables, porte notamment sur l'amélioration continue des performances. Elle s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.

➤ **ISO 19011 versions 2018** : « Système de management de la qualité - Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ». Elle fournit des conseils pour la conduite d'audits internes ou externes des systèmes de management qualité environnemental, santé et sécurité au travail, sécurité des denrées alimentaires... ainsi pour le management des programmes d'audits.

Figure n° 9 : Présentation générale de la série ISO : 9000



Source : Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation, Edition G.A.L (Grande Alger Livres),2004.

2.3.1 La norme ISO 9004v2018¹

L'ISO 9004 : 2018 permet aux organismes d'obtenir des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution, par référence aux principes de management de la qualité décrits dans la norme ISO 9000 : 2015.

L'ISO 9004 : 2018 fournit un outil d'auto-évaluation permettant de déterminer le niveau d'adoption par l'organisme des concepts énoncés dans le présent document. La norme fournit un cadre fondé sur une approche de management par la qualité permettant à un organisme de réaliser des performances durables en identifiant ses forces et ses faiblesses, ainsi que les opportunités d'amélioration ou de changement. Elle propose des lignes directrices visant à renforcer la qualité globale d'un organisme en améliorant son niveau de maturité, notamment en ce qui concerne sa stratégie, son leadership, ses ressources et ses processus.

Tableau n° 3 : Synthèse de la norme ISO 9004 v2018.

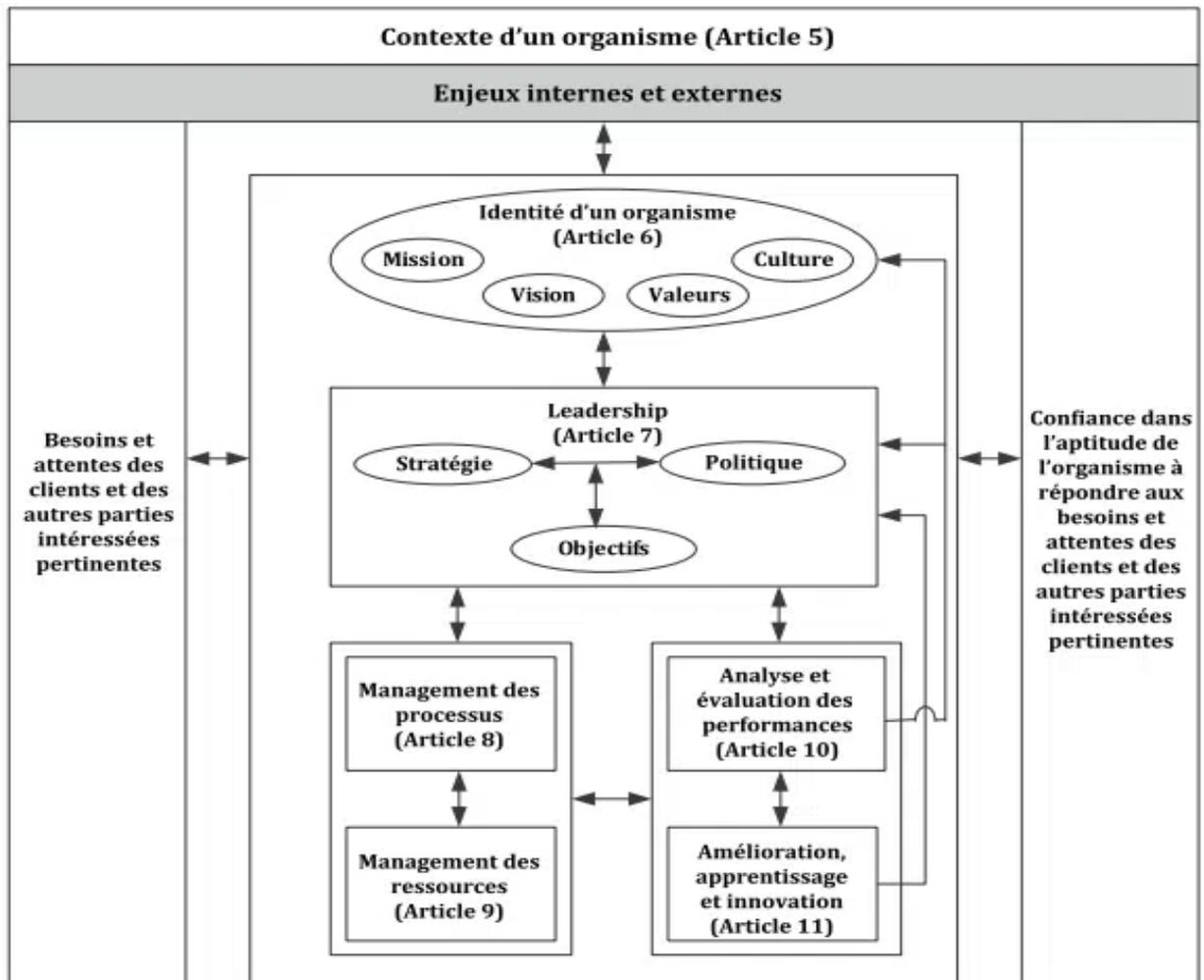
¹ www.iso.org , Consulté le 29/08/2022 à 23h18min.

La Norme ISO 9004 V 2018	
Objectif	Destinée à aider les organismes à étendre les avantages de leur SMQ aux parties intéressées, contribuant ainsi à un succès durable.
Certification	L'ISO 9004 est un document d'orientation sur la manière de réaliser une amélioration continue pour atteindre l'excellence pour l'organisme. Elle n'est pas destinée à la certification.
Centre d'intérêt	L'ISO 9004 se concentre principalement sur la satisfaction des exigences des clients et de toutes les autres parties intéressées. Elle vise à équilibrer les besoins de toutes les parties prenantes afin d'obtenir un succès durable.
Amélioration continue	La norme ISO 9004 encourage l'auto-évaluation afin de permettre aux organismes d'identifier leurs points forts ou leurs points faibles et les possibilités d'amélioration ou d'innovation, ou les deux. Elle guide les organismes dans la définition d'objectifs d'amélioration réalistes et stimulants pour leurs processus.

Source : Elaborer par nous-même

La figure 10 est une représentation de la structure de la norme ISO 9004 :2018, intégrant les éléments essentiels à l'obtention de performances durables par un organisme.

Figure n° 10 : Représentation de la structure de la Norme ISO 9004 v2018



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

Cette section nous aide à comprendre le concept de la normalisation et les organismes qui la mettent en œuvre dans le monde et en Algérie et la mise en évidence le rôle fondamental joué par cette dernière dans l'évolution de la notion de la qualité. Ensuite, nous avons abordé deux nouveaux outils de la qualité qui sont la certification et l'accréditation. Nous pouvons dire que ces concepts clés considérées comme étant des processus d'évaluations complémentaires.

Section 02 : Le système de management intégré

Selon la norme ISO 9000 : 2015 (3.5.3), un système de management est un ensemble d'éléments (activités) corrélés ou interactifs permettant à un organisme d'établir une politique, des objectifs et d'atteindre ces objectifs. L'intégration, dite aussi harmonisation, de plusieurs systèmes de management s'appelle un système de management intégré (SMI). Un SMI est donc l'ensemble des éléments corrélés et/ou interactifs combinant les trois aspects (qualité, sécurité et environnement) [QSE], et permettant d'orienter, de piloter et de contrôler l'organisme et l'ensemble de ses processus sur ces différents aspects QSE pour accroître son niveau de performance¹.

Le système de management intégré permettant une vision globale de l'entreprise grâce à la prise de conscience de l'ensemble des processus et la prise en compte des interactions entre eux.

La présente section, nous allons tout d'abord aborder les différents systèmes de management à savoir le SMQ, le SME et le SMSST, leurs définitions et leurs principes, puis nous allons présenter et détailler les différents concepts relatifs à l'intégration des trois systèmes Qualité- Santé et Sécurité-Environnement en un seul système intégré QSE.

1 Les systèmes de management : concepts et définitions de la triptyque QSE

Au cours de la croissance du mouvement pour la qualité dans les années 90, des systèmes de management environnemental (SME), la santé et sécurité au travail (SMSST), encore sont apparus.²

1.1 Le système de management certifiable

Un système de management (SM) peut être défini comme un ensemble de procédures qu'une organisation doit suivre, ou comme un processus systématique par lequel une organisation gère les éléments interdépendants ou interactifs de ses activités pour atteindre des objectifs (ISO 2021).

¹D.AGNES., D. FREDERIC, Construire et établir mes documents pour un système de management unique (intégré) (version 2015 et 2018), Edition : Dominique Cohen, Jeanne Labourel, AFNOR, p 6.

²S. TALAPATRA., G. SANTOS., K. UDDIN. Et F. CARVALHO, Main benefits of integrated management systems through literature review, 2019. P 1041.

Le système de management certifiable est la reconnaissance d'un système qui répond aux exigences d'une norme spécifique, y compris le système de management de la qualité (SMQ), le système de management environnemental (SME) et le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST)¹.

Ces systèmes de management sont des pratiques commerciales qui peuvent bénéficier aux entreprises².

1.2 Le système de management de la qualité SMQ

Avant de savoir ce qu'est un système de management de la qualité, il faut d'abord comprendre le concept de qualité dans les organisations.

Selon AFNOR « un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs ».

Aussi la norme (ISO 9000 : 2015) définit la qualité comme étant « Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences ».

Dans une organisation, la qualité est directement liée à l'identification et à la satisfaction des besoins et des attentes des clients, des parties prenantes et de la communauté dans laquelle l'entreprise exerce. Par conséquent le système de management de la qualité (SMQ) est une fusion de techniques et de modèles de management qui visent l'excellence dans les projets et les activités, les processus, les produits et les services grâce à une amélioration continue³.

le SMQ est l'ensemble des activités que les organisations utilisent pour contrôler, diriger et coordonner la qualité⁴. Ces activités reposent sur le principe de l'amélioration continue, basé sur les quatre étapes du PDCA.⁵

(ISO 9000, 2015) définit le SMQ comme « Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour

¹ T.V. NUNHES, L.C. FERREIRA MOTTA, et O.J. OLIVEIRA, Evolution of integrated management systems research on the Journal of Cleaner Production: Identification of contributions and gaps in the literature. 2016.

² BERNARDO, SIMON, TARI ET M. AZORIN, Benefits of management systems integration: a literature review.2015. P 22.

³O.J. OLIVEIRA, Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. Journal of cleaner production. P 124-133.2013.

⁴MUZAIMI., CHEW, The implementation of integrated management system in auto sun power sdn.bhd. towards quality management system. PP 110-120. 2015

⁵G.G. FOLRENCE., B. SENO, La boîte à outils du responsable qualité. P 150. 2016.

obtenir les résultats escomptés. Le SMQ gère les processus et leurs interactions, et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes ».

1.2.1 Principes de management de la qualité

Dans le cadre d'un système de management de la qualité, et afin que la direction de l'entreprise puisse conduire l'organisation vers une meilleure performance et assurer une amélioration continue, les experts internationaux qui ont rédigé les textes normatifs ont classé une liste de principes fondamentaux du management de la qualité¹Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité. L'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à l'autre et d'évoluer au fil du temps².

Les sept (07) principes de management de la qualité sont définis dans la norme (ISO 9000, 2015), qui sont les suivantes :

- **Orientation client**

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire les exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

- **Leadership**

A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

- **Implication du personnel**

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur.

- **Approche processus**

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

¹ C. PINET, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, P 56, 2015.

²M.Z. MAABOUT, Op-cit, p 26.

- **Amélioration continue**

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

- **Prise de décision fondée sur des preuves**

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation des données et des informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

- **Management des relations avec les parties intéressées**

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.

Ces principes coordonnent la création d'une dynamique de gestion d'entreprise qui devient un système de création de valeur orienté vers qualité et la satisfaction.

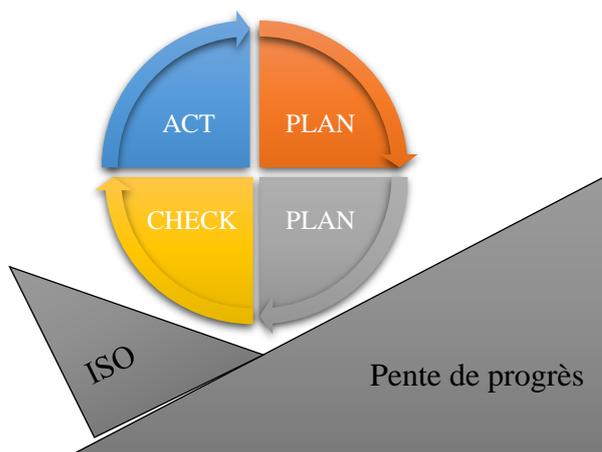
1.2.2 Le PDCA

Le PDCA est un concept théorique, une méthodologie fondée sur la notion de cycle et élaborée par William Edwards Deming (1900-1993). Créée dans les années 1950, la roue de Deming est un concept d'amélioration fondé sur un cycle en 4 étapes nommé PDCA : Plan, Do, Check et Act. Autrement dit, Planifier-Prévoir, Faire, Contrôler, Agir. Ces 4 étapes permettent d'améliorer les résultats d'une entreprise, d'un processus ou d'une activité. Ce sont les fondamentaux de management de la qualité¹.

- **PLAN** : Définir le but, l'objectif et les moyennes nécessaires à sa réalisation.
- **DO** : L'étape d'exécution ou la construction.
- **CHECK** : Contrôler et vérifier si le travail réalisé correspond aux besoins exprimés.
- **ACT** : Recherche les améliorations possibles

Figure n°11 : La roue de PDCA

¹G.G. FLORENCE., B. SENNO, le grand livre du Responsable Qualité, Edition, EYROLLES, 2022, p 69.



Source : GILLET GOINARD Florence et BERNARD Seno, 2022.

1.3 Le système de management de l'environnement SME

Ces dernières années, les organisations ont pris de plus en plus conscience de l'importance de l'environnement.

Le système de management de l'environnement est défini selon la norme (ISO 14001, 2015) comme suit « Composante du système de management utilisée pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités »

Ce système permet de garantir un contrôle optimal des aspects environnementaux de ses activités, produits et services pour les diverses parties intéressées.¹

Le SME repose essentiellement sur le concept du développement durable, son objectif et de pérenniser l'organisation et sa compétitivité, de lui permettre de maîtriser les risques environnementaux et enfin de satisfaire les parties intéressées de l'organisation.

1.3.1 Les principes de management environnemental

Selon (Florence, 2006) le management environnemental est axé sur quatre principes² :

- **Le respect de la législation et la réglementation**

¹ S. LCETITIA VAUTE., G. MARIE PAULE, Au cœur de l'ISO 14001 :2015- le système de management environnemental au centre de la stratégie. AFNOR Edition 2015.P 34.

² G.G. FLORENCE, Bâtir un système intégré : Qualité – Sécurité – Environnement, Edition d'organisation, pp 72-73.

Le responsable environnement doit assurer le suivi de la législation et de la réglementation, nécessitant l'identification de l'ensemble des documents applicables dans l'entreprise, en tenant compte : sa localisation, ses activités, ses processus les produits utilisés et/ou stockés.

- **La prévention de la pollution**

Une démarche environnementale amènera chaque entreprise à identifier et à contrôler les impacts négatifs importants : pollution de l'eau et de l'air, pollution des déchets, consommation d'énergie...

- **Amélioration des performances environnementales**

Comme le SMQ, le SME engage l'entreprise dans une logique d'amélioration continue de sa performance environnementale.

- **Conservation du patrimoine de l'entreprise industrielle**

Il s'agit de :

- La disponibilité financière ;
- L'importance des investissements et la valorisation de l'image de marque de l'entreprise en interne et externe.

Le SME devrait permettre à l'organisation d'élaborer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qui tiennent compte des exigences légales et de l'information sur les aspects environnementaux importants, comme le recommande la norme ISO 14001. L'objectif global est de trouver un équilibre entre la protection de l'environnement, la prévention de la pollution et les besoins socio-économiques. Cette version favorise la conformité aux dispositions de la norme ISO 9001. Le Système de Management Environnemental (SME), correspondant à la norme internationale, peut être représenté comme un anneau de renforcement PDCA¹.

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

Chaque organisation est responsable de la santé et de la sécurité au travail de ses employés et des autres personnes susceptibles d'être touchées par ses activités. Cela comprend la promotion et le maintien de leur santé physique et mentale. L'adoption d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail vise à permettre à l'organisation d'offrir des

¹C.PINET, **Op.cit.** p 66.

milieux de travail sécuritaires et sains et de continuer d'améliorer son rendement en matière de santé et de sécurité au travail.¹

Le système de management de la SST est défini par la norme ISO 45001 : 2018 comme « le système de management ou partie d'un système de management utilisé pour mettre en œuvre la politique de SST ».

1.4.1 Les principes de management de la SST

La mise en œuvre du système de management de la SST, et sa capacité à atteindre les résultats souhaités, reposent sur un certain nombre de principes clés, notamment :

- Le leadership, l'engagement, la prise de responsabilité et l'obligation de la direction de rendre des comptes ;
- Le développement, le soutien et la promotion par la direction d'une culture favorable aux résultats escomptés du système de management de la SST au sein de l'organisme ;
- La communication ;
- La consultation et la participation des travailleurs et, quand ils existent, de leurs représentants ;
- L'allocation des ressources nécessaires pour le maintenir ;
- Des politiques de SST compatibles avec l'orientation et les objectifs stratégiques généraux de l'organisme ;
- Un ou des processus efficaces pour identifier les dangers, maîtriser les risques pour la SST et tirer parti des opportunités pour la SST ;
- L'évaluation et le suivi en continu des performances du système de management de la SST en vue d'améliorer la performance en SST ;
- L'intégration du système de management de la SST dans les processus métiers de l'organisme ;

¹ www.iso.org site consulté le 14/05/2022 à 18h30min.

- Des objectifs de SST en adéquation avec la politique de SST et qui prennent en compte les dangers, les risques pour la SST et les opportunités pour la SST de l'organisme ;
- La conformité aux exigences légales et autres exigences (ISO 45001, 2018).

1.5 Informations générales sur les normes du SMI :

Le tableau ci-dessous a été établi à l'aide de données internes à l'entreprise NAFTAL et présente l'ensemble des informations génériques relatives à chacune des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 :

Tableau n°4 : L'ensemble des informations génériques relatives à chacune des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001

QSE	Norme ISO 9001	Norme ISO14001	Norme ISO45001
Intitulé De la norme	« Système de management de la qualité –Exigences »	« Système de management environnemental- Exigences et lignes directrices pour son utilisation »	« Système de management de la santé et de la sécurité au travail- Exigences et lignes directrices pour son utilisation »
Dernière version	2015	2015	2018
Type	Générique	Générique	Générique
Cible	Clients	Environnement	Employeurs
Principe de base	-Amélioration continue -PDCA		

Objectif	Satisfaction des clients et des parties intéressées	Préservation de l'environnement	Eviter les traumatismes et pathologies liés au travail
-----------------	---	---------------------------------	--

Source : établi par nous-même.

1.6 Les parties intéressées et leurs attentes

Un système intégré donne confiance aux PP et prouve l'engagement de tous les membres du comité de direction dans une démarche de progrès et de remise en cause. Bien que leurs attentes en matière de qualité-sécurité-environnement sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau n°5 : les attentes spécifiques des parties intéressées.

Les PP	Norme ISO 9001	Norme ISO14001	Norme ISO45001
Client	Conformité aux exigences créativité et innovation Qualité de service	Respect de l'environnement pendant et après usage	Sécurité du produit
Personnel	Motivation et épanouissement Stabilité de l'emploi et pérennité de l'entreprise	Protection de l'environnement sur le lieu de travail (bruit, odeurs ... Image de marque de son entreprise	Bonnes conditions de travail Santé et sécurité au travail
Actionnaires	Bénéfice maximum par action Réactivité de l'entreprise face au changement	Engagement des dirigeants Diminution des coûts du non - respect environnemental	Sécurité industrielle (préservation des actifs) Sureté de fonctionnement

Société	Bonne image de marque Citoyenneté (solidarité, lutte contre le chômage) Partenariats	Préservation de l'environnement durant tout le cycle de vie du produit	Respect des réglementations Prises en compte du principe de précaution
Fournisseurs	Partenariats sur le moyen et long terme avec les clients Appui au développement et au transfert de savoir – faire	Maitrise des risques environnementaux sur le site	Santé et sécurité au travail des personnes sous – traitants

Source : L'EVEQUE, L. ET MATHIEU, S. 2002.

2 Le système de management intégré SMI

Le concept de SMI a été adopté par les entreprises à la fin des années 90 du siècle dernier en raison du développement de systèmes répondant aux exigences de plusieurs normes internationales, cette intégration des systèmes de management est devenue comme une étape naturelle de leur fonctionnement, offrant aux organisations du monde entier des possibilités de développement durable¹

2.1 Définition du SMI

Un SMI est « 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 trois sous parties distincts ». ²

Autrement dit le SMI est un système de management qui regroupe ou combine toutes les composantes d'une entreprise en un seul système et qui prend en considération trois domaines de management différents : la qualité, sécurité/santé au travail et environnement, ceci afin de garantir une satisfaction globale des parties intéressées qui sont : les clients, les actionnaires,

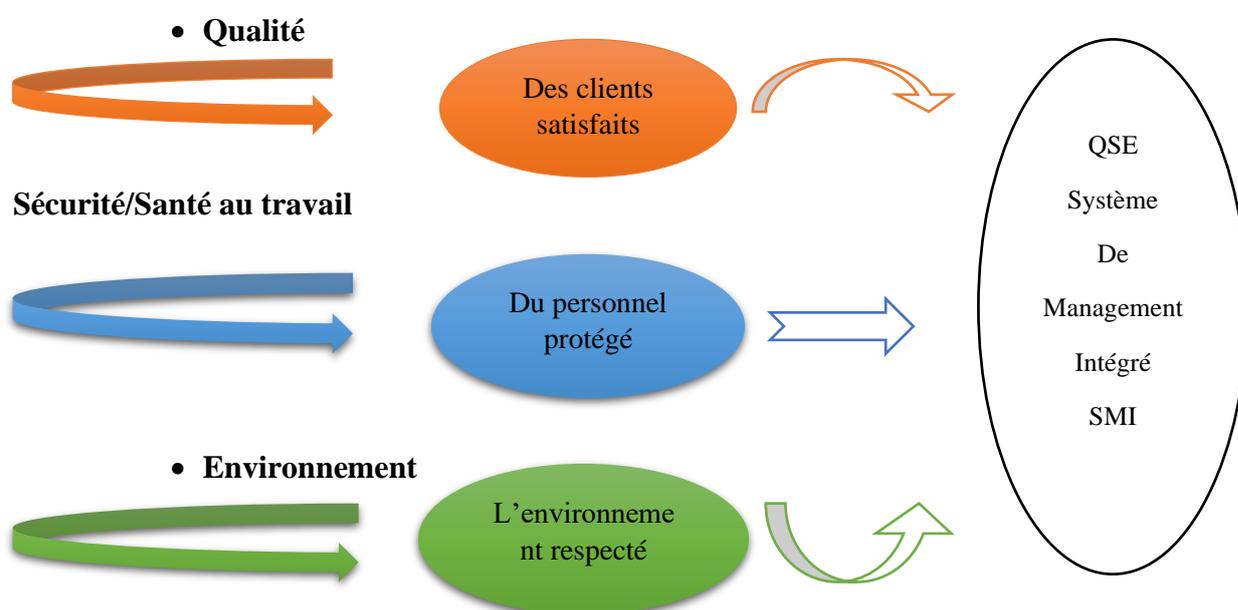
¹ E. VLADIMIROVNA, approaches to implementation of an integrated management system in the pharmaceutical industry. International Journal for Quality Research, 2015

² F. BERNARD et G. JEAN-MARC, **Op-cit**, p 08.

les partenaires, le personnel, la collectivité Aussi la sécurité et santé du personnel de l'entreprise, enfin respecter l'environnement et protéger la biodiversité.

Le système de management intégré (SMI), est une démarche volontaire engagé par la direction de l'entreprise, ce système a pour but l'amélioration continue de la performance globale et assurer une compétitivité durable de l'entreprise. Il repose sur des principes de l'amélioration continue qui permettent d'orienter le management à la fois vers la satisfaction, la conformité et la maîtrise des risques, ce qui est une nécessité si l'on veut intégrer les exigences qualité, sécurité et environnement.

Figure n°12 : Trois système de management en un



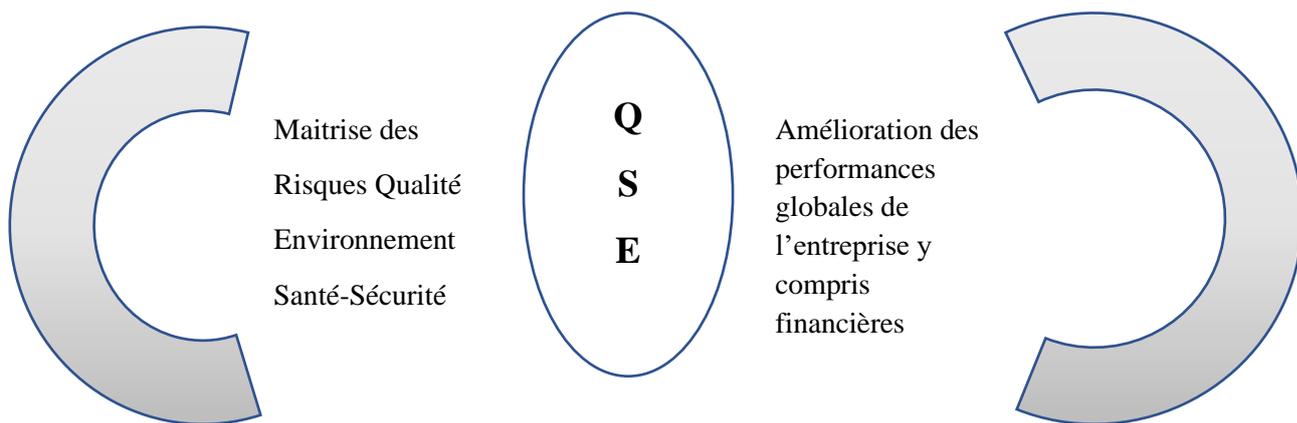
Source : GILLET GOINARD Florence.2006.

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

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

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

Figure n°13 : Le système de management intégré QSE et la maîtrise des risques.



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

2.2 Avantages et difficultés de la mise en place du SMI

Il existe plusieurs difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées lors de la mise en œuvre d'un SMI, ainsi que des avantages que les entreprises peuvent tirer de la mise en œuvre d'un SMI, nous retenons l'essentiels.

2.2.1 Les avantages

Il existe une douzaine d'avantages tiré par une organisation qui adopté un SMI, y compris les suivants¹ :

- Optimisation des ressources (financière et humaines) pour le maintien d'un seul objectif ;
- Amélioration de l'organisation ;
- Amélioration de l'image interne et externe de l'entreprise ;
- Augmentation de la performance et de l'efficacité ;
- Simplification des systèmes de management entraînant moins de conflits, de redondances et de confusions dans la documentation ;
- Un système de communication plus efficace et plus facile ;

¹ O.J. OLIVEIRA, Guidelines of integration of certifiable management systems in industrial companies. Journal of Cleaner Production. 2013. PP 124-133.

- Augmentation de la formation des employés ;
- Création de bonnes conditions de travail ce qui renforce la pérennité de l'organisation ;
- Une compétitivité durable et cela d'une manière équitable et responsable ;
- Meilleure définition des responsabilités et des autorités ;

2.2.2 Les difficultés

Eida, et al, ont identifiés une liste des principales barrières qui entrave la mise en place du SMI, qui sont les suivants¹ :

- Harmonisation insuffisante entre les systèmes de management ;
- Gestion opérationnelles différente pour tous ces systèmes de management ;
- Mauvaise qualité des ressources humaines ;
- Manque de collaboration entre les départements/unités ;
- Ressources limités- financières, humaines et technologie.

2.3 Facteurs clés de la mise en œuvre du SMI

Selon Eida, et al., pour mettre en œuvre un système de management intégré efficace, il est nécessaire de mettre l'accent sur les facteurs clés de succès et de structurer une stratégie de la mise en œuvre bien planifiée, selon la même source nous pouvons citer plusieurs facteurs² :

➤ **La stratégie et l'implication du Top management**

C'est le principal facteur important pour une organisation, il s'agit d'un engagement et d'un soutien élevés de la direction dans la stratégie et les activités globales de mise en œuvre.

➤ **Le changement organisationnel**

Les changements comprennent la restructuration de l'organisation et la définition claire des responsabilités du personnel.

¹N.R. EIDA., A. HAQIMI., A. MUHD HAZIQ., F. MOHD., M. NORAZWANI., et A. MOHAMAD. The implementation of integrated management system in automotive service industry : A review. International journal of applied engineering research. PP 14460- 14463. 2017.

² Idem.

➤ **La culture de travail et le flux de communication**

Il convient également d'inclure la culture de travail et le flux de communication parmi les priorités de l'activité de changement organisationnel en vue de la mise en œuvre réussie d'un SMI.

➤ **L'implication et responsabilisation des employés**

Il s'agit de l'orientation et la participation des employés dans les flux de communication et les processus de prise de décision au sein de l'organisation.

➤ **Les exigences des clients**

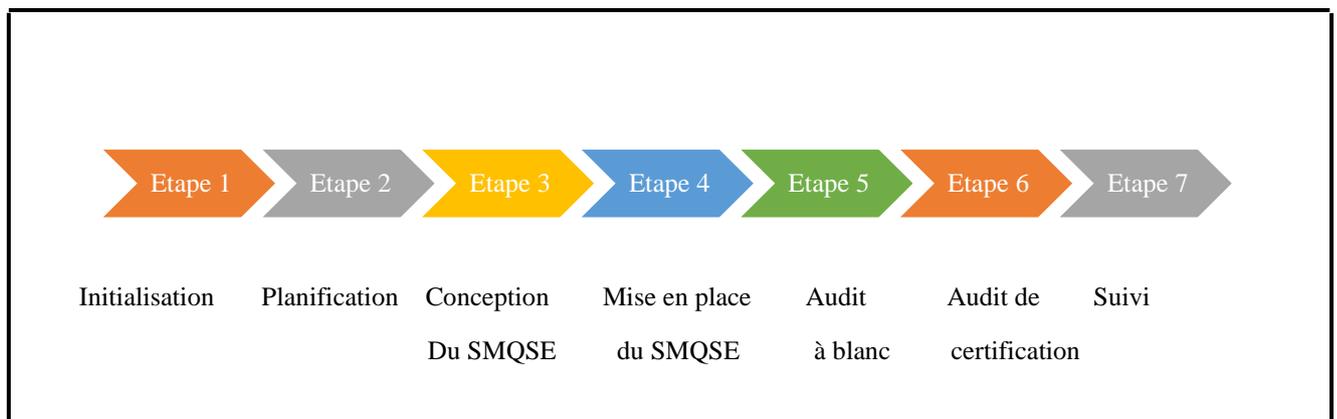
Sont également un facteur contribue à une activité de mise en œuvre du SMI.

3 La méthodologie d'intégration

L'intégration des SM, particulièrement de la Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) est projet qui doit être préparé et planifié, et qu'il se déroule selon une méthode.

Pour cela PINET propose une démarche méthodologique pour maîtriser le processus de projet de mise en place du SMI (QSE). Cette démarche est découpée en sept étapes (7 steps), chaque étape de ce processus fait objet d'une description détaillée avec une liste des taches qui le composent.

Figure n°14 : le positionnement des étapes de la méthode 7



Source : PINET Cloud., **Op.cit.**,2015 p 7.

Les processus correspondants sont décrits ci-dessous pour chacune des étapes :

➤ **Etape 1 : Analyse initiale de l'état actuel du système**

Elaboration d'une analyse initiale de l'état actuel du management de l'organisation. Afin d'identifier la conformité des SM existant aux normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

➤ **Etape 2 : Planification du projet SMI QSE**

Conception du SMI (avant-projet) et élaboration d'un calendrier pour sa mise en œuvre.

➤ **Etape 3 : Elaboration d'une documentation complexe de management du SMI QSE**

Elaboration d'une documentation complexe de management du SMI :

- Elaboration d'un registre de législation concernant le SMQ, SME, SMSST.
- Registre des aspects environnementaux dans le SME, et analyse des risques de sécurité dans le SMSST.
- Détermination des politiques et les objectifs du SMQ, du SME, et du SMSST, dans le cadre d'une stratégie intégrée.
- Le manuel SMI.

➤ **Etape 4 : Mise en œuvre du SMI QSE**

Se familiariser avec la documentation, mettre en œuvre le contenu des instructions, des procédures et éliminer les divergences et les lacunes :

- La documentation est mise en œuvre progressivement dans la pratique.
- Les employés se familiarisent avec elle.

➤ **Etape 5 : Suivi et évaluation du SMI QSE**

La réalisation et la planification des audits internes, afin d'éliminer les non-conformités et les divergences.

La prise de mesures corrective et préventives : le SMI QSE mise en œuvre est contrôlé périodiquement. Si nécessaire, des corrections sont apportées au manuel intégré et à la documentation.

➤ **Etape 6 : Préparation à l’audit de certification et à la certification par un organisme de certification accrédité**

- Avant la certification, un pré-audit du système interne est réalisé afin de contrôler le SMI avant l’audit de certification et d’éliminer toute non-conformité et tout écart.
- L’audit de certification est réalisé.
- L’organisme de certification délivre un certificat pour un SMI QSE fonctionnel de l’organisation.

➤ **Etape 7 : Maintien et amélioration continue du SMI certifié**

Le maintien et l’amélioration continue du SMI QSE certifié sont menés de manière interne par l’auto-évaluation, les audits internes, la revue de direction, ainsi que de manière externe à travers l’audit de surveillance par l’organisme de certification, la fonction publique et le gouvernement local.

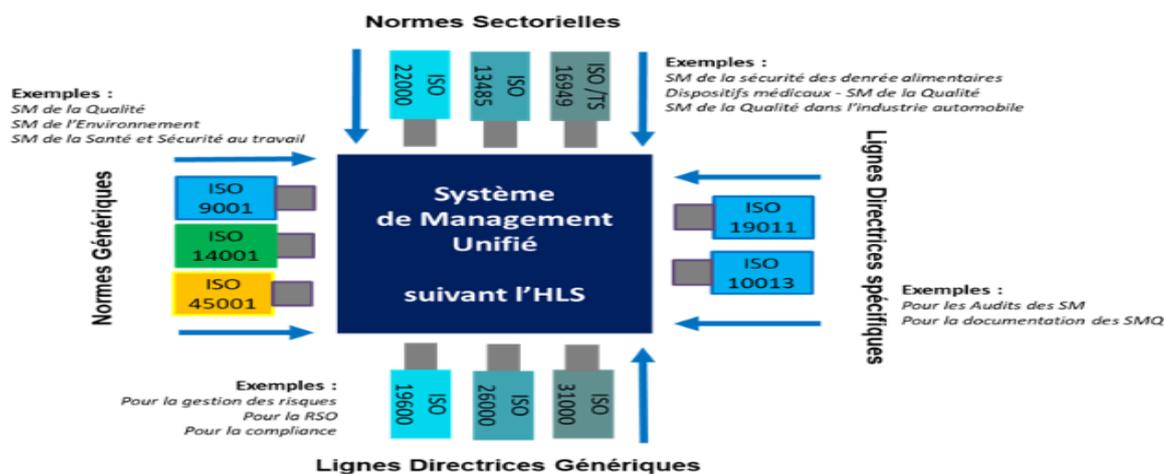
4 La structure HLS et la compatibilité des normes QSE

L’organisation internalisation de normalisation ISO révisé périodiquement les normes relatives aux systèmes de management de la qualité, au management environnemental, à la santé et la sécurité au travail, etc., en vue de garantir leurs applicabilités stable et efficace dans un environnement mondialisé en pleine évolution.

L’ISO a élaboré le Guide ISO 83 qui a été adopté et publié en 2012 en tant qu’Annexe SL, pour formaliser et unifier toutes les normes de systèmes de management en fournissant une structure uniforme de norme avec les mêmes noms de chapitres, le même texte et les mêmes termes généraux et définitions de base, afin de guider les organisations qui souhaitent intégrer leurs systèmes de management (ISO, 2021). Ce manuel a instauré la structure de haut niveau (HLS), qui est une structure commune dans tous les normes des SM nouveaux et mise à jour publiés notamment, ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018.¹

Figure n°15 : La structure HLS et l’intégration totale des systèmes

¹ B. MERCE., G. MARIA., G. KATERINA., et S. ALEXANDRA, there a common pattern to integrate multiple management systems ? A comparative analysis between organizations in Greece and Spain. Journal of Cleaner Production. 2017



Source : CHIBANI.Ratiba.2021.

Selon l'annexe SL, toutes les normes internationales de système de management ont la même structure, sous la forme de 10 chapitres :

1. Champ d'application (Objet de la norme) ;
2. Références normatives ;
3. Termes et définitions ;
4. Contexte de l'organisation ;
5. Leadership ;
6. Planification ;
7. Support ;
8. Opération ;
9. Evaluation de la performance ;
10. Amélioration.

Section 3 : Interactions RSE, SMI et DD

L'objectif de cette section, est d'expliquer les interactions et les liens existants entre le système de management intégré (SMI), la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le développement durable (DD), toute en vérifiant leur rôle dans l'atteinte d'une performance globale et durable des entreprises. Nous allons définir en premier lieu le guide SD 21000 qui est dédié à l'appropriation du développement durable dans les entreprises, puis nous allons consacrer à exposer les interactions entre les trois concepts SMI, RSE et DD.

1 Le guide SD 21000 ¹

Le SD 21000 (AFNOR, 2003), vise à répondre à deux problématiques. La première est d'aider l'entreprise à identifier sa stratégie de développement durable et à la mettre en œuvre. La seconde est d'organiser un système de transaction permettant à l'entreprise d'organiser ses relations stratégiques (sur les enjeux significatifs) avec des parties externes.

Les principes de cette méthode issue de la SD 21000 de l'AFNOR vont permettre d'aboutir à la définition des axes d'amélioration et des plans d'action en matière de DD, par un processus d'auto-évaluation dont les principales étapes sont les suivantes :

- Evaluation de l'importance et la performance de l'entreprise relativement à un certain nombre d'enjeux du DD ;
- Détermination et cotation de l'importance des PP ;
- Etablissement d'une grille de positionnement des enjeux de DD de l'entreprise qui permet de mettre en perspective les enjeux de DD avec leur niveau d'importance et de performance.

Le diagnostic sur trois niveaux :

- **Evaluation de la performance :**

- Niveau 1 (**initiation**) : simple prise de conscience de l'enjeu, sa mise en place au travers d'actions récentes et non encore abouties (absence de mesure, déploiement partiel ou expérimental), l'objet peut aussi ne faire l'objet d'aucune initiative.

¹P. FRONCOIS, Expérimentation d'une méthode d'auto-évaluation pour faire progresser la responsabilité sociétale des entreprises. Congrès de l'Aderse, ESC PAU, 2009, p 3.

- Niveau 2 (**réalisation**) : phase de concrétisation des initiatives, les actions décidées produisent des résultats et leurs déploiements dans l'entreprise sont significatifs ; l'entreprise se situe au niveau de l'état de l'art et au moins au niveau de la conformité réglementaire.
 - Niveau 3 (**amélioration**) : niveau de maturité de l'entreprise dans la gestion de l'enjeu, elle se situe au-delà de l'état de l'art ; en stratégie de rupture, elle développe les meilleures pratiques, elle assure une veille organisée en matière d'innovation autour de l'enjeu concerné.
- **Les échelles d'importance :**
 - Niveau 1 (**nulle ou faible**) : il ne se passe rien ou bien les conséquences sont limitées dans le temps ou dans l'espace.
 - Niveau 2 (**moyenne**) : les conséquences peuvent remettre en cause certains projets de l'entreprise.
 - Niveau 3 (**forte**) : les conséquences sont fortes, elles peuvent remettre en cause le bon fonctionnement ou dans un cas extrême l'existence de l'entreprise.

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

L'entreprise socialement responsable ne peut plus limiter ses actions aux seules finalités de satisfaction des clients et de maximisation du profit mais doit les inscrire aussi dans la durabilité en préservant son environnement et répondant aux attentes de ses parties prenantes internes et externes. L'entreprise est considérée comme l'un des acteurs majeurs de la réalisation du développement durable. Celle-ci, à travers un système de management adapté peut servir le DD, d'une part et s'acheminer vers une performance globale d'autre part.

2.1 Le lien entre la RSE et le DD

De nombreuses entreprises souhaitent s'engager dans le développement durable. Cependant le DD est un concept d'envergure internationale qui, à travers ses objectifs, définit un axe pour répondre aux besoins des générations présentes et futures, tout en préservant le capital environnemental à l'échelle mondiale. La responsabilité sociétale des entreprises s'inscrit au niveau d'une entreprise ou d'une organisation. Une entreprise s'engageant dans une démarche de responsabilité sociétale contribue au développement durable. Autrement dite le concept de la RSE consiste à tenir compte des impacts sociaux et environnementaux des

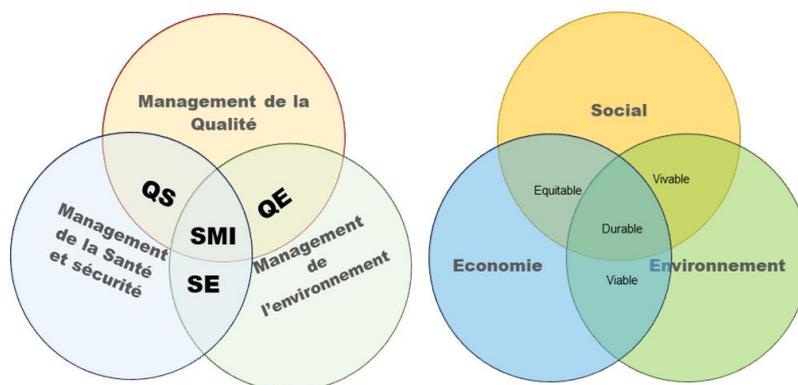
activités de l'entreprise pour intégrer les enjeux du développement durable au sein de l'organisation et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. L'objectif est d'associer, de manière éthique, logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité.

2.2 SMI et RSE, quel lien ?

Si le développement durable cherche à concilier et à faire l'équilibre entre les trois volets, économiques (croissance et développement économique), social (justice et équité) et environnementale (préservation et protège de la biodiversité), la question qui se pose sur le rôle du management intégré dans la préservation de l'environnement et la prise en compte des attentes des parties prenantes afin de réaliser une performance globale et durable des entreprises.

Dans ce contexte, pour atteindre et améliorer la performance globale des entreprises, il est très important de mettre en relation le management intégré QSE et la démarche RSE, les deux ayant pour périmètre l'entreprise et ses parties intéressées.

Figure n°16 : La RSE et les normes QSE



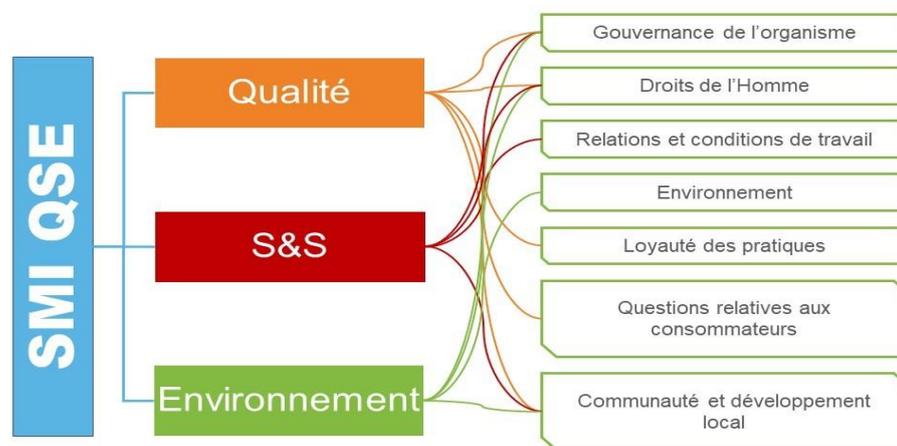
Source : www.linkedin.com, site consulté 22/05/2022 à 10h00min.

La norme internationale ISO 26000 constitue un guide précieux et complet pour l'organisation qui souhaite orienter et structurer sa démarche vers un développement durable. Cette norme porte plus sur le processus de déploiement de la RSE dans une entreprise. Elle est plus accessible pour les entreprises souhaitant s'engager dans une démarche RSE qu'elle que soit leur taille.

La norme ISO 26000 V2010 développe dans son article 6 les lignes directrices relatives aux questions centrales de la RSE, ce qui ont été traité dans la seconde section du premier chapitre.

Il est possible de faire parallèle avec les autres normes du système intégré QSE comme le montre la figure ci-dessus :

Figure n°17 : La norme ISO 26000 et les normes QSE



Source : THOUVENIN.J. 2019.

Les deux démarches RSE et QSE reposent sur un système d'amélioration continue et suivant le cycle PDCA qui a été développé à travers la roue de Deming.

A travers un projet basé sur les principes du développement durable, différents domaines de management QSE sont abordés et permettent avec les différents acteurs de l'entreprise de pouvoir établir un suivi de la qualité, de la santé et sécurité au travail et de l'impact environnementale de l'entreprise.

En conclusion, les questions de développement durable sont au cœur du débat public et compte pour toute entreprise. Grâce à l'intégration des démarches QSE et RSE, basées sur le management par les processus, les entreprises aujourd'hui font face aux changements qui l'attendent, afin d'accroître la confiance et répondre aux attentes des différentes parties prenantes et assurer la durabilité de leur performance globale.¹

¹J. THOUVENIN., RSE et QSE : Quand deux forces sont jointes, leur efficacité est double. Le 25 novembre 2019.

Conclusion du chapitre

La qualité seule ne peut assurer la compétitivité de l'entreprise face aux exigences de développement durable, exprimées par les parties prenantes, c'est pour cette raison qu'un système intégré s'impose afin de ressembler les trois aspects : Qualité, sécurité et environnement (QSE). Un système intégré qualité-sécurité-environnement va formuler et mettre en œuvre une politique QSE, qui vise à orienter l'entreprise dans une logique de maîtrise des risques d'amélioration de ses performances en matière de la qualité, d'environnement, de santé et de sécurité de son personnel.

En outre, ce type de système (SMI) combine les exigences de différentes normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001, compatible entre elles, pour objectif que l'organisme gagne non seulement une efficacité mais au-delà, à la recherche de l'excellence et de garantir une durabilité pour l'organisation ainsi que ses parties intéressées.

CHAPITRE 03 :

ANALYSE DES DONNEES ET

INTERPRETATION DES

RESULTATS

Introduction

Aujourd'hui, la société NAFTAL, filiale 100% du groupe SONATRACH, monopole de fait et leader national, accomplit sa mission de l'approvisionnement national des produits pétroliers dans une superficie très étendue.

NAFTAL est chargée, dans le cadre du développement économique et social, de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national.

A travers notre stage de fin d'étude, au sein de l'entreprise NAFTAL, nous essayons d'analyser leur système du management intégré et son rôle dans la mise en œuvre de la RSE, ainsi que leurs contributions sur la performance durable de l'entreprise, afin de cerner notre problématique et d'apporter des éléments de réponse à des questions posées au début de ce travail.

Donc dans ce présent chapitre, nous visons à répondre à nos problématiques et hypothèses formulées dans la partie théorique, nous cherchons à travers notre modèle d'auto-évaluation à mesurer le degré de maturité de la double démarche SMI/RSE à travers deux grilles d'évaluation qui sont un tableaux Excel qui regroupe toutes les exigences (critères) communes des trois norme ISO 9001v15, ISO 14001v15 et ISO 45001v18, et le guide SD 21000 (Voire Annexes 7 et 8).

Ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première section est consacrée à une présentation générale de l'entreprise NAFTAL. La seconde section, on passera à la présentation de la direction SMI. Enfin dans la troisième section on va discuter les résultats obtenus à travers notre diagnostic d'Auto-évaluation.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Pour présenter l'entreprise, nous avons opté pour le cheminement suivant. Pour commencer, nous allons un bref aperçu de la société NAFTAL en évoquant ses moyens et son évolution historique.

1 Présentation générale de NAFTAL

Fondée en 1982 et filiale à 100% du groupe SONATRACH, NAFTAL est une société par actions (SPA) au capital de 40 000 000 000 DA. Elle est rattachée à l'activité commercialisation et a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

2 Historique et Création

2.1 Historique

Issue de la restructuration de la SONATRACH, « NAFTAL » est créé par décret N° 80/101 du 6 avril 1980, et placée sous la tutelle du ministère de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques. Elle prend la forme d'entreprise publique économique sous le nom d'entreprise nationale de raffinage et distributions des produits pétroliers (ERDP). Cette appellation provient de la combinaison des termes NAFT qui signifie pétrole et AL qui signifie Algérien¹

Tableau n°6 : Historique de l'entreprise NAFTAL

06 Avril 1980	L'entreprise ERDP, issue de SONATRACH, est créée par le décret N° 80/101 ;
1^{er} Janvier 1982	L'ERDP est chargé de l'industrie du raffinage et de la commercialisation et distribution des produits pétroliers ;
25 Aout 1987	L'activité raffinage est séparée de l'activité distribution la raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités. NAFTAL est désormais chargé de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés ;

¹ www.NAFTAL.dz consulté le 20/5/2022 à 23h 09min.

18 Avril 1998	Transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 6.650 000 000 DA. Filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures (SVH) ;
29 Juillet 2002	Augmentation du capital social de 6.650 milliards de DA à 15.650 milliards de DA ;
Juillet 2018	Augmentation du capital social de l'entreprise à 40 000 000 000 DA.

Source : Document interne de l'entreprise NAFTAL

2.2 Création

Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la consommation des produits pétroliers en Algérie dépendaient des grandes sociétés multinationales telle que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLUIM. Créée par le décret n° 80/101 du 06 avril 1980, l'entreprise ERDP-NAFTAL a été constituée par le transfert des structures, moyens et biens, activités et personnel détenus, gérés et administrés par SONATRACH dans le cadre de ses activités de raffinage et de distribution de produits pétroliers sur tout le territoire national.

L'ERDP-NAFTAL est entrée en activité le premier janvier 1982. Elle a été restructurée et modifiée par le décret n° 087.189 du 27 Aout 1981 en deux entreprises. L'une chargée de raffinage du pétrole sous le sigle de NAFTEC et l'autre chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL et cela à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national.

3 La vision du NAFTAL

NAFTAL, leader national de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés, a pour mission principale de satisfaire le marché national en produits pétroliers, dans les meilleures conditions de qualité, de sécurité et de protection de l'environnement.

Evoluant dans un marché concurrentiel et un contexte socio-économique en perpétuelle mutation, NAFTAL adopte les meilleurs pratiques managériales et commerciales, en déployant

une stratégie axée sur le développement continu de ses activités à travers des projets structurants, ainsi que sur la modernisation et la digitalisation de ses modes de gestion.

Ce choix stratégique permettra à NAFTAL de fournir des produits et des services innovants et différenciés, d'assurer des conditions favorables à l'épanouissement de son personnel et de maintenir un échange permanent et transparent avec ses clients et les parties intéressées.

3.1 Organisation générale

La macrostructure de la société NAFTAL SPA s'articule autour de trois pôles, une direction générale, des structures fonctionnelles (directions exécutives, direction centrales, direction de soutien), et des structures opérationnelles (branches).

3.1.1 La Direction Générale

La direction générale est chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique.

3.1.2 Les Structures Fonctionnelles

Les structures fonctionnelles sont subdivisées comme suit :

- Quatre Direction Exécutives ;
- Neuf Directions Centrales ;
- Deux Directions de soutien ;

3.1.2.1 Les directions Exécutives

Les directions exécutives sont chargées de :

- Définir la politique et la stratégie de la société ;
- Anticiper les tendances ;
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle ;
- Assurer le management stratégique ;
- Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble ;
- Assister les structures opérationnelles.

3.1.2.2 Les directions Centrales

Les directions centrales sont des centres d'expertise pour les activités d'audit, des systèmes d'information, de la HSEQ, de la communication et relation de travail, de la maintenance, des activités sociales et culturelles, de la juridique et de la sûreté interne.

3.1.2.3 Les directions de soutien

Les directions de soutien assurent la gestion des marchés et la gestion et la gestion administrative du siège social de la société.

3.1.2.4 Siège et Capital Social de NAFTAL

Le siège social de NAFTAL est fixé à Alger, route dans dunes, Cheraga. Le 18/04/1998, NAFTAL change le statu et devient une société par action (SPA), dotée d'un capital social de 40.000.000.000 DA, dont les actions sont détenues à 100% par SONATRACH.

4 Activités de NAFTAL

Elle intervient également dans les domaines de :

- L'enfûtage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/ carburant, produits spéciaux ;
- Le transport des produits pétroliers.

Pour assurer la disponibilité des produits sur l'ensemble du territoire national, NAFTAL utilise plusieurs modes de transport :

- Le cabotage et les pipes, pour l'approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries. ;
- Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts ;
- La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

En 2018, NAFTAL a commercialisé un volume total de 16 millions de tonnes de produits pétroliers, dont la répartition se présente comme suit :

Vente :

Tableau n°7 : La répartition des ventes de produits pétroliers l'année 2018

PRODUITS	REALISATION 2018
Carburants Terre (millions TM)	12.8
Carburants Aviation (millions TM)	0.58
Carburants Marine (millions TM)	0.22
G.P.L (millions TM)	1.83
Bitumes (millions TM)	0.40
Lubrifiants (millions TM)	67.72
Produits Spéciaux (millions TM)	19.75
Pneumatiques Véhicules (millions unité)	53.19

Source : <http://www.naftal.dz/fr/index.php/rapports-annuels> , consulté le 20/05/2022 à 02h29min.

5 Moyens de NAFTAL

▪ Chiffre d'affaire

Pour l'année 2018, les activités de la société ont engagé un chiffre d'affaire de 363,7 milliards de dinars, en hausse de 5,3% par rapport à celui réalisé en 2017 (345,4 milliards de dinars).

▪ Investissements

Les dépenses d'investissements en 2018 ont atteint un montant de 28,9 milliards de dinars.

▪ **Formation**

L'effectif en 2018 formé dans les métiers de base de la société et autres domaines (Ressources Humaines, Finances, Audit,) s'élève à 11 348 agents contre 10 034 agents en 2017, soit une hausse de 1 314 agents.

▪ **Effectifs**

Les effectifs employés au 31 décembre 2019 s'établissent à 31 285 agents.

6 Potentiel matériel

NAFTAL dispose d'un réseau stations-services composé de 2 300 stations-services, dont 373

En Gestion Directe (GD), 310 en Gestion Libre (GL), 1350 Points de Vente Algérie (PVA) et 180 RO.

Elle dispose également de :44 dépôts carburants terre ;

- 41 centres d'emplissage ;
- 10 centres vrac G.P.L ;
- 48 dépôts relais de stockage G.P.L ;
- 30 dépôts aviation ;
- 06 centres marins ;
- 15 centres bitumes d'une capacité de formulation de 400 000 tonnes par an ;
- 24 centres lubrifiants & pneumatiques ;
- 35 centres de conversion de véhicules au G.P.L/c ;
- 2720 Km de canalisation dont 380 Km en cours de réalisation.

NAFTAL adopte les meilleures pratiques managériales et commerciales, en déployant une stratégie axée sur le développement continu de ses activités à travers des projets structurants,

ainsi que sur la modernisation et la digitalisations de ses modes de gestion. Ce choix stratégique permettra à NAFTAL de fournir des produits et des services innovants et différenciés, d'assurer des conditions favorables à l'épanouissement de son personnel et de maintenir un échange permanent et transparent avec ses clients et les parties intéressées ¹

7 Les principaux axes stratégiques de NAFTAL

Les principaux axes stratégiques de NAFTAL se déclinent comme suit :

- Moderniser et optimiser les infrastructures de stockage, de distribution et de transport par canalisation ;
- Digitaliser les modes de gestion de la société ;
- Renforcer le cœur de métier de la société et développer les activités auxiliaires sur les marchés national et international, notamment l'activité hors fuel ;
- Conforter le positionnement de la société sur le segment des carburants propres tel que le G.P.L/C, le GNC et le GNL marin ;
- Instaurer une culture d'entreprise forte, traduite en valeurs partagées et en pratiques distinguées ;
- Valoriser la Ressource Humaine pour développer et entretenir les compétences individuelles et collectives.

8 Les Missions de NAFTAL

NAFTAL a de nombreuses missions vu son poids et importance dans la société Algérienne, parmi ses missions nous citerons :

- ❖ Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- ❖ Stocker, transport et/ou faire transporter tout produits pétrolier commercialisé sur le territoire national ;

¹ Document interne de l'entreprise.

❖ Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés ;

❖ Procéder à toute étude de marchés en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;

❖ Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations ;

❖ Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;

❖ Développer une image de marque de qualité.

9 Les valeurs de NAFTAL

Pour son développement et l'accomplissement de ses missions Nattai s'appuie sur les deux axes complémentaires de ses valeurs : les valeurs fondamentales et les valeurs d'entreprise.

Nos valeurs fondamentales sont :

- L'engagement dans l'intérêt du pays
- L'esprit d'entreprise
- L'éthique
- Le professionnalisme
- La confiance et l'esprit d'équipe
- La gouvernance exemplaire
- La quête de l'excellence
- L'équité

Nos valeurs d'entreprise sont :

- La formation et l'amélioration des compétences des employés

- La veille et la maîtrise de la technologie
- L'amélioration et la qualité de l'environnement social
- La satisfaction des clients et l'esprit de marketing
- Le respect des partenaires
- Le transfert de savoir-faire vers les autres entreprises algériennes
- Le respect de l'environnement et une démarche de développement durable

Toutes les actions de NAFTAL portent la marque de ses valeurs. Le comportement et la conduite de ses dirigeants, de ses cadres et de l'ensemble de ses travailleurs, doivent s'en inspirer en toutes circonstances, et sur la base des orientations qui suivent pour leur respect.

- **Bonne Gouvernance**

NAFTAL mène ses activités et développe ses relations en toute transparence, tout en rendant disponible et publique, une information crédible sur ses résultats et performances.

Nattai exerce une bonne gouvernance d'entreprise qui s'inscrit dans le respect des lois et Règlements en vigueur.

NAFTAL respecte les principes de concurrence loyale et s'interdit les comportements pouvant être qualifiés de pratiques anticoncurrentielles.

NAFTAL est garante de l'application et du respect des principes d'éthique dans la conduite de toutes les opérations de ses activités.

- **Intégrité**

Nattai assoit ses relations avec tous ses employés, fournisseurs, clients et partenaires sur des principes d'éthique étroitement liés à l'honnêteté et l'intégrité.

NAFTAL récompense et reconnaît la loyauté de ses employés. C'est un engagement moral exigeant fidélité et respect.

- **Excellence**

NAFTAL renforce le professionnalisme de son personnel et encourage le savoir-faire individuel, l'esprit novateur, la créativité et l'initiative.

Elle consacre un effort particulier à la formation de ses employés ainsi qu'à l'amélioration de son mode managérial, de son organisation et du fonctionnement de ses structures.

NAFTAL stimule la quête de l'excellence dans toutes ses activités et poursuit son rôle de locomotive du développement national.

- **Reconnaissance des compétences et des performances**

Nattai instaure un climat de travail sain, serein, stimulant et favorable à l'épanouissement professionnel et au développement d'une culture d'entreprise fondée sur la reconnaissance des compétences et des performances

- **Respect des personnes et des engagements**

NAFTAL respecte ses employés, les traite avec dignité, leur fait confiance, leur témoigne de la reconnaissance, préserve leur santé, assure leur sécurité et les protège dans leur travail.

Elle encourage chaque membre de son personnel à entretenir des rapports loyaux, respectueux et honnêtes avec les collègues, les clients, les fournisseurs et les partenaires.

NAFTAL honore ses engagements vis-à-vis de ses clients, fournisseurs, partenaires et institutions.

- **Equité et égalité des chances**

NAFTAL assure aux femmes et aux hommes les mêmes possibilités d'emploi, de développement professionnel et d'accès, à compétences égales, aux postes de responsabilité, à tous les niveaux.

Elle prête une attention particulière au personnel féminin en lui assurant ses droits et sa dignité et en reconnaissant son mérite.

NAFTAL consacre le principe de non-discrimination à l'égard de tous ses employés et aux candidats à un emploi.

- **Citoyenneté**

NAFTAL promeut les actions sociales, caritatives, de solidarité nationale en conformité avec ses convictions citoyennes.

Elle prend toutes les mesures nécessaires pour préserver la santé et la sécurité de la population du voisinage de ses sites ainsi que l'intégrité du patrimoine commun.

NAFTAL veille à la préservation de l'environnement et sa protection.

Elle est consciente de sa responsabilité environnementale, et l'assume pleinement.

Section 02 : La direction Système Management Intégré SMI

Cette deuxième section fera l'objet d'une présentation de la direction SMI au sein NAFTAL, nous allons exposer ses missions, sa politique et son processus QSE.

NAFTAL a mis en place un Système de Management Intégré Société conformément aux exigences des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001, organisé son Système de Management Intégré Société en processus au niveau de la Direction Générale, déclinés au niveau des trois (03) branches d'activités, en plus des processus métiers qui traduisent les activités spécifiques de chaque branche.

1 La politique SMI

La mise en œuvre des axes stratégiques de NAFTAL est subordonnée à la mise en place d'un système de management intégré (SMI) à l'échelle de la société, en vue de :

- Se conformer aux exigences légales, réglementaires et normatives, à défaut sur les bonnes pratiques universelles ;
- Maitriser les aspects environnementaux générés par les activités de la société, y compris celles inhérentes à la marine et aux laboratoires, se matérialisant par la prévention de la pollution, l'utilisation des ressources durables, la réduction de la consommation d'énergie et la protection des écosystèmes ;
- Assurer des conditions de travail sûres et saines pour la prévention des traumatismes et des pathologies liées au travail, à même de garantir l'épanouissement des travailleurs et la création continue de la richesse ;
- Identifier, analyser et maitriser les risques et les opportunités liés aux processus/activité notamment, ceux se rapportant à la sécurité de l'information ainsi qu'à la santé et la sécurité au travail élargies au personnel navigant ;
- Instaurer une sécurité de l'information au sein de la société par la préservation de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité des informations y compris celles exploitées à bord des navires ;
- Consulter et faire participer les travailleurs et leurs représentants dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des performances ainsi que

l'identification des actions d'amélioration du système de management inhérent à la santé et la sécurité au travail ;

- Garantir l'impartialité et la confidentialité des activités des laboratoires ;
- Contribuer de façon responsable au développement durable des parties intéressées et les informer en toute transparence, honnêteté, équité et intégrité, sur les impacts des décisions et des activités de la société sur les collectivités, l'environnement et l'économie nationale ;
- Définir les rôles et les responsabilités du personnel, en l'impliquant à tous niveaux de l'organisation dans l'exercice de ses fonctions ;
- Communiquer en interne et en externe sur le système de management intégré et ses performances ;
- Mettre en place une démarche d'amélioration continue de la performance du système de management intégré.

2 Missions Principales de la Direction Système Management Intégré

- ✓ Mettre en place le système management intégré (SMI) conforme aux exigences des trois (03) référentiels ISO 9001, 14001 et 45001 et assurer sa pérennité.
- ✓ Mettre en œuvre l'audit de certification de Société et les audits de suivi pour les trois (03) référentiels ISO 9001, 14001 et 45001.

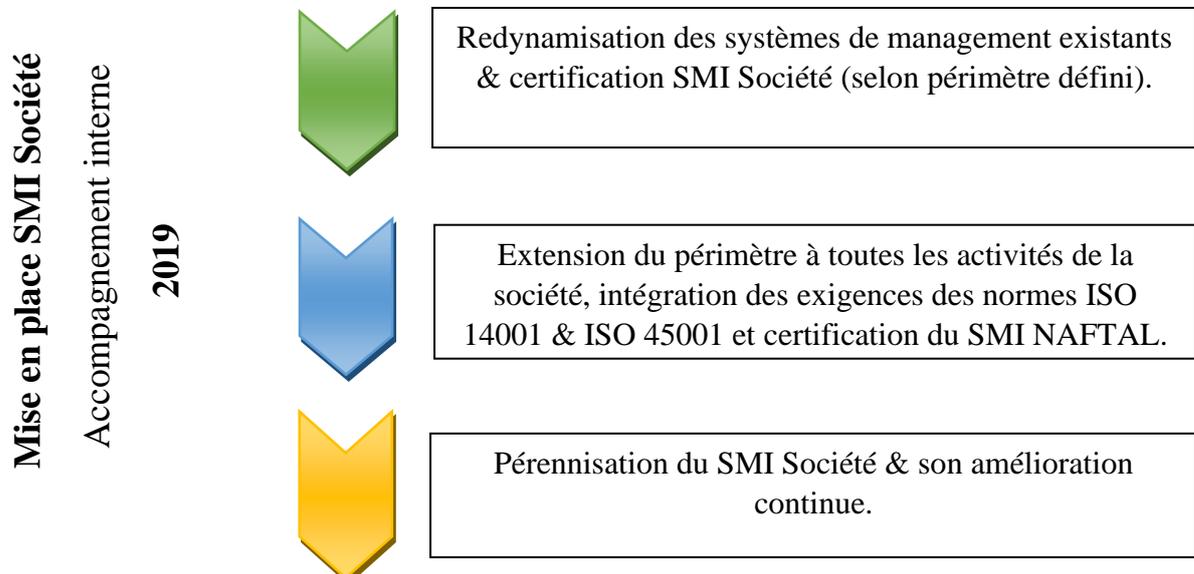
3 Tâches & Responsabilités :

- Participer à la définition du contexte des parties intéressées pertinentes et à la validation du plan stratégique de la Société ;
- Définir et mettre en œuvre la politique du système management intégré de la Société en s'assurant de son adéquation avec les axes stratégiques de la Société ;
- S'assurer de la pertinence des objectifs fixés et de l'efficacité des plans d'actions y afférents. Tout en assurant le suivi de leur mise en œuvre ;
- Participer à la définition des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes et s'assurer de leur satisfaction en continu ;

- Planifier, construire et mettre en œuvre un système de management intégré Société et en assurer la pérennité.

4 Démarche de la mise en place du SMI au sein de l'entreprise

Figure n°18 : Portée et périmètre du SMI Société



Source : Document Interne de NAFTAL spa

5 Fiche d'identification du Processus

Figure n°19 : fiche d'identification du processus

Nom du processus : Management QSE

Code du processus : PS.NAF.QSE. 07

Edition de la fiche d'identification du processus : Le directeur SMI

Pilote(s) du processus :

- Chef de Département Management Audit du SMI / D.SMI
- Chef de Département Management des Risques / D.SMI
- Chef de Département Management du SMI / D.SMI
- Chef de Département Gestion des Documents & Enregistrements de la société /

D. SMI

- Directeur Informations Documentaires / DC.SI
- Directeur Procédures de Gestion / DE.SPE
- Propriétaire Processus QSE/ Br.COM
- Propriétaire Processus QSE / Br.CBR
- Propriétaire Processus QSE/ Br. GPL

Finalité du processus :

- Planifier, mesurer, analyser et améliorer en permanence le système de management intégré de la société ;
- Géré le système documentaire.

Fréquence de la revue de processus : Semestrielle

Objectifs principaux :

Voir annexe de la fiche

Indicateurs :

Voir annexe de la fiche

Mode surveillance :

- Audits programmés ;
- Audits ponctuels ;
- CPHS ;
- Réunions du Comité Exécutif ;
- Réunion du Comité de Direction ;
- Revue de processus ;
- Revue de direction.

<p><u>Processus Client :</u></p> <p>Tous les processus du SMI</p>	<p><u>Processus Fournisseur :</u></p> <p>Tous les processus du SMI</p>
<p><u>Données d'entrée :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientations PDG - Orientations générales et cadrage stratégique - Politique SMI - PMTE - Compte rendu de revue de direction n-1 - Liste des documents applicables par processus - FTE-A ouvertes - Etat des actions correctives - Cartographie des risques - Rapports d'audits internes SMI - Comptes rendus des revues des processus - Rapport des diagnostics - Synthèse des réclamations clients, accidents et 	<p><u>Données de sortie :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Texte de la politique SMI mis à jour, - Tableaux des objectifs revus et mis à jour - Cartographie des risques mise à jour - Planification des sensibilisations - Fiches processus revues - Documents du système diffusé - Rapports d'audits - Planification du SMI établie et validée - Fiche de suivi carrières des auditeurs actualisées - Synthèse des comptes rendus des revues de processus - Fiche d'écarts renseignées (FTEA) - Synthèse des réclamations clients - Suggestions d'amélioration - Synthèse de la mesure de la satisfaction des clients

<p>incidents, aspects environnementaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan d'amélioration de l'année n. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comptes rendus de revues de directions
<p><u>Parties intéressées :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - PDG - Propriétaires et pilotes des processus - Personnel - Partenaire social - Prestataires externes - Organisme de certification - ALGERAC - IANOR - Riverains et communautés avoisinantes Clients 	<p><u>Exigences des parties intéressées :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Certification SMI - Accompagnement et amélioration - Prendre en charge leurs besoins et attentes - Conformité aux standards et normes nationaux et internationaux - Respect les engagements contractuels, faciliter les modes de règlement, équité dans le traitement - Satisfaction de leurs besoins et attentes
<p><u>Exigences réglementaires, légales et normatives :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Toute réglementation applicable aux activités - ISO 9001 en vigueur 	<p><u>Exigences de l'entreprise :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atteinte des objectifs fixés - Respect des procédures de l'entreprise applicables aux activités

<ul style="list-style-type: none"> - ISO 14001 en vigueur - ISO 26000 en vigueur - ISO 31000 en vigueur - Toute norme à laquelle l'entreprise a souscrit 	<ul style="list-style-type: none"> - Toute autre exigence à laquelle l'entreprise a souscrit (contrat fournisseur et clients ainsi que toute autre forme d'engagement officiel avec un établissement externe) - Suivi et amélioration continue du SMI Société
<p><u>Points d'amélioration :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribution du processus dans l'amélioration de ses résultats ainsi que les résultats de tous les processus du SMI Société ; - Renforcement du suivi des activités du SMI Société ; - Mise à disposition d'un accompagnement et d'un conseil adéquat au service des activités. 	
<p><u>Points sensibles à auditer :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le traitement des FTE-A des processus ; - Conformité aux exigences réglementaires et normatives adoptées. 	

Source : document interne de NAFTAL spa

Section 03 : Diagnostic et Analyse des résultats

Dans la présente section, nous allons commencer par présenter la démarche méthodologique de notre travail de recherche puis les résultats de diagnostic d'auto-évaluation des éléments du SMI de QSE effectués afin de faire l'analyse de l'état du groupe « NAFTAL spa ». Et de dégager les points faibles et fortes pour identifier les pistes d'amélioration, nous avons pris le soin de présenter au niveau de chacune des sections du chapitre 4, la démarche qui a été suivie ainsi qu'un extrait illustratif. Ensuite, nous avons utilisé une grille inspirée du guide SD 21000 pour mesurer le degré de la mise en œuvre de la démarche RSE au sein de l'entreprise Naftal, et enfin nous clôturons en examinant la relation entre le degré de maturité en matière du SMI et la RSE par l'utilisation de la norme ISO 9004, puis sa contribution sur la réalisation des performances durables au sein de l'entreprise.

1 La démarche méthodologique adoptée

Dans toute recherche scientifique, l'utilisation d'une méthode est indispensable, mais le choix de cette dernière, diffère d'un thème à un autre selon sa nature et les objectifs visés par l'étude. Il s'agit de la démarche concrète qui mise en œuvre afin de rassembler puis d'analyser les données sur lesquelles se base notre mémoire. La méthode se définit comme l'ensemble des procédures des démarches précises adoptées pour arriver à un résultat.

C'est pour cela nous avons opté la méthode qualitative qui est défini par Mays et Pope comme « Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants ».¹

2 Les outils de collecte des données

Après avoir précisé notre approche méthodologique, nous décrivons les outils de collecte de données utilisés.

2.1 La documentation interne

Pour étudier la pratique du système de management intégré QSE de l'entreprise, nous avons examiné d'une part le site internet de l'entreprise étudiée, et d'un autre côté les documents internes de l'entreprise présentent une source importante d'informations fiables et

¹www.Scribbr.fr, consulté le 19/08/2022

actuelles, notamment la politique SMI, l'organigrammes, cartographie des processus, fiche processus, démarche de mise en place le SMI, qui nous ont permis de collecter des données importantes sur les entreprises d'accueil.

3 L'Auto-évaluation

3.1 Généralités

L'auto-évaluation peut fournir un aperçu général des performances d'un organisme et du degré de maturité de son système de management. Elle peut contribuer à identifier les domaines nécessitent une amélioration et/ou une innovation.

Il convient qu'un organisme utilise l'auto-évaluation pour identifier les opportunités d'amélioration et d'innovation, pour fixer les priorités et pour établir des plans d'actions dans l'objectifs de performances durables.

Afin de fournir un aperçu général de la maturité de système de management, Nous avons pris l'initiative d'évaluer le système de management intégré QSE de l'entreprise.

Lors de la préparation de l'auto-évaluation, nous avons identifié sur un tableaux Excel toutes les exigences (critères) des trois normes ISO 9001v15, ISO 14001v15 et ISO 45001v18. Par la suite, nous avons établi à chaque critère la véracité correspondante en nous basant sur des preuves fournies par les interviewés ou obtenues à partir de documentation (preuves). En outre, nous avons dégager les points faibles et forts ainsi des pistes d'améliorations. Ensuite, nous avons utilisé une grille inspirée du guide SD 21000 (présenté dans le chapitre 3 comme outil de mesure et de diagnostic de la démarche d'intégration des principes du développement durable) ces deux grilles seront administrées aux responsables ciblées au sein de la direction SMI. (Voir l'annexe 7).

Le niveau de maturité de chaque chapitre de la norme est calculé à partir de la moyenne des taux de véracité des sous-chapitres et des critères. Le calcul de la maturité des chapitres nous a permis d'avoir un aperçu sur le niveau de maîtrise des activités de management de la QS&STE au sein de « NAFTAL spa ». (Voir l'annexe 8).

3.2 Le modèle de maturité du SMI

Un organisme est considéré comme mature s'il fonctionne de manière efficace et efficiente et obtient des performances durables en :

- a. Comprenant et répondant aux besoins et aux attentes des parties intéressées.

- b. Surveillant les évolutions du contexte de l'organisme.
- c. Identifiant les éventuels domaines d'amélioration, d'apprentissage et d'innovation.
- d. Définissant et déployant des politiques, une stratégie et des objectifs.
- e. Gérant ses processus et ses ressources.
- f. Démontrant la confiance dans son personnel, donnant lieu à une implication accrue.
- g. Etablissant des relations bénéfiques avec les parties intéressées, telles que les prestataires externes et autres prestataires.

L'outil d'auto-évaluation présenté dans le tableau ci-dessous est fondé sur les lignes directrices détaillées dans l'ISO 9004 v 2018 et fournit un cadre pour l'amélioration.

Tableau n° 8 : Grill d'évaluation

Cet outil d'auto-évaluation utilise quatre niveaux de maturité

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

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

Source : Elaboré par nous-mêmes

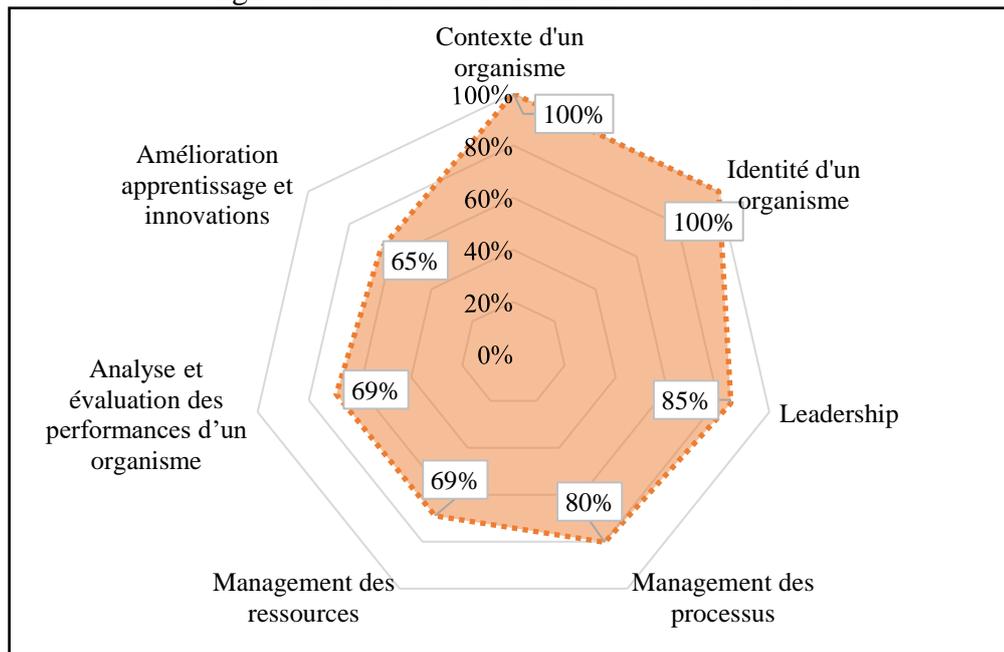
3.3 Présentation des résultats d'auto-évaluation

Pour rappel, notre problématique est d'accompagner et simplifier la mise en œuvre des processus QSE visant l'atteinte de performances durables au sein de l'organisme étudié.

Nous avons choisi un outil développé par un groupe d'étudiants dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un Master Ingénierie de la santé, Université de Technologie de Compiègne France. (Voir l'annexe n°9).

La figure suivante représente les résultats d'auto-évaluation selon les lignes directrices de la norme ISO 9004 :2018.

Figure n° 20 : Diagramme RADAR des Résultats globaux de l'auto-évaluation selon les lignes directrices de la norme ISO 9004v 2018



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

Dans le cas présenté en Figure 20, le contexte de l'organisme atteint un taux de conformité de **100%** défini dans sa totalité. Cela signifie que les parties intéressées sont définies par l'activité de l'organisme. Les articles de la norme ISO 9004, **l'article 7** « Leadership » et **l'article 8** « Management des processus » ont un niveau de conformité satisfait de **85%** et **80%** respectivement, ce qui montre que l'organisme crée un environnement interne cohérent et stable et met en place les actions nécessaires pour prouver son leadership de façon pérenne. Plus **l'article 10** « Analyse et évaluation des performances » réalise un taux de conformité estimé de **69%** révèle que les indicateurs de performance sont définis, adaptés et pertinents pour la prise de décision de l'entreprise et sont revus d'une manière régulière qui lui permet de mettre en œuvre des plans d'actions afin de mesurer l'écart entre les besoins et attentes face à ce qui est réalisé par l'entreprise.

Concernant le management des processus, NAFTA s'inscrit ces processus dans sa politique SMI, ils sont également décrits en adéquation avec la stratégie et les objectifs de l'organisme. Ces processus prennent en compte les parties intéressées et répondent à leurs besoins et attentes.

Cette représentation graphique permet aux utilisateurs de dégager les points forts et les points faibles du système management intégré et d'identifier les pistes d'amélioration de plus en plus prioritaires pour les actions correctives et préventives. Cela permettra à l'organisme de faire un

autodiagnostic de l'état actuelle afin de contribuer à l'amélioration du SMI et obtenir de performances durables dans le long terme.

Afin de vérifier la maturité du système intégré au sein de NAFTAL, les résultats ci-dessous nous montrent le rôle de l'ISO 9004 dans la mise en œuvre du SMI et son amélioration.

3.3.1 Présentation des résultats quantitatifs

Après d'administration grilles d'évaluations SMI aux responsables de NAFTAL nous avons obtenus les résultats sous forme des scores.

Les résultats de l'auto-évaluation du SMI sont présentés dans le tableau suivant :

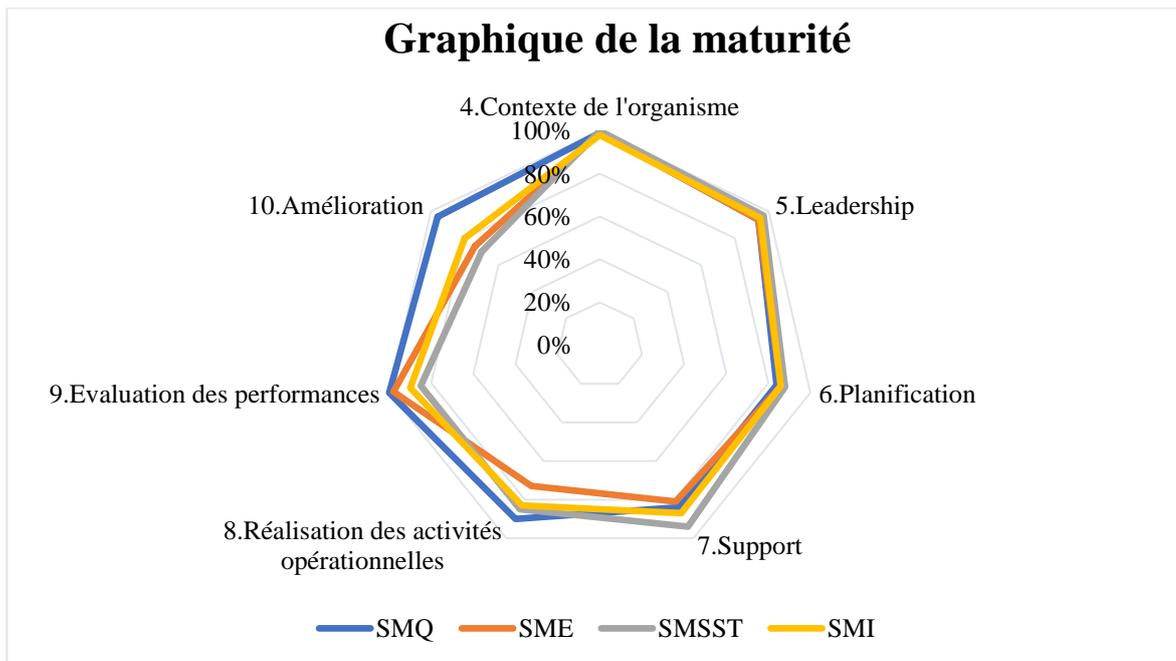
Tableau n° 9 : Résultats de l'auto-évaluation SMI

	Niveau de maturité (% d'avancement)						
	4. Contexte de l'organisme	5. Leadership	6. Planification	7. Support	8. Réalisation des activités opérationnelles	9. Evaluation des performances	10. Amélioration
SMQ	98.75%	94.17%	83.93%	83.98%	90.28%	100%	96.43%
SME	99.37%	93.98%	85.72%	81.48%	73.22%	98.33%	73.81%
SMSST	100%	96.99%	87.5%	94.08%	84.78%	85.42%	69.64%
SMI	98.33%	95.05%	85.71%	86.52%	82.76%	90.42%	79.56%

Source : élaborer par nous même

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

Figure n° 21 : Diagramme RADAR de la maturité du diagnostic QSE



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

Les résultats ci-dessus révèlent clairement que le SMQ atteint un taux de conformité de **92.5%** et possède approximativement un niveau de conformité (**04**), ce qui signifie qu'il a obtenu un niveau d'application et de documentation conforme aux exigences de la norme (**ISO 9001v15**).

En outre, le SME et le SMSST présentent un taux de conformité **86.56%** et **88.34%** respectivement, ce qui indique approximativement un écart de **13%**, et un niveau de conformité (**03**), résultant que l'action mise en place et le niveau d'application réalisé d'une manière convaincant. L'écart de **13%**, due à la non mise à jour totale des exigences relatives aux normes (ISO 14001/ISO45001).

Parmi les dix chapitres des trois normes précédentes, les chapitres **04** « Contexte de l'organisme », **09** « Evaluation des performances » et **05** « Leadership » des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 ont un niveau de conformité plus élevé, cela signifie que les exigences de ces chapitres sont documentées, notamment, les enjeux internes et externes de l'organisme sont déterminés, les besoins des certaines parties prenantes sont bien définis et les processus QSE sont établis, concernant le leadership, NAFTAL possède une charte d'éthique formalisés, communiquée et expliqués. Celle-ci fondées sur les principes et les valeurs de l'entreprise. Le personnel est fortement inspiré et motivé par ces valeurs. Et d'après ces résultats tirés de notre diagnostic QSE, on constate que parallèlement à la politique SMI au sein de l'entreprise étudiée (NAFTAL spa) se situent en moyenne au niveau (phase) de **maturité en acquisition** avec un

taux moyen de maturité **89.2%** ceci révèle à un engagement rigoureux de l'entreprise de prioriser le SMI comme un axe stratégique.

Autrement dit, la direction générale a bien exprimé leur engagement pour la mise en œuvre d'un SMI QSE, la politique QSE est bien formalisée, de plus les exigences légales et réglementaires en matière du S&ST et E sont identifiées, ainsi l'analyse des risques et opportunités sont réalisées.

Comme l'indique la figure précédente, le résultat de l'auto-évaluation de notre SMI dans sa totalité a obtenu un résultat satisfait, mais nous pouvons dégager les points forts et les points faibles du SMI puis identifier les pistes d'améliorations pour atteindre un niveau de bonne maturité plus satisfaisant.

Le tableau ci-dessous montre les points forts et faible ainsi que les pistes d'amélioration du SMI.

Tableau n°10 : les points forts et faible et les pistes d'amélioration du SMI.

		Niveau de maturité (% d'avancement globale)
92.50%	SMQ	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Engagement de la direction, fort et motivant. -l'engagement de la direction générale est bien formalisé à travers une politique QSE. -Implication apparente du personnel. -Culture managériale acquise suite au système de management qualité. -Disponibilité des ressources humaines, financière et infrastructure. -Structure documentaire assez intéressante, et bonnes pratiques de gestion. - Communication structurée (ascendante, descendante).
86.56%	SME	
88.34%	SMSST	

89.2%	SMI	<p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manque dans les actions de sensibilisation et de communication relatives au SMI -Absence d'étude de danger et étude d'impact sur l'environnement. -Non disponibilité des rapports d'inspection sur les sites opérationnels attestant de l'efficacité des mesures des préventions en matière d'environnement 14001 et S&ST 45001. -Les exigences des PI ne sont pas surveillées et revues en matière d'environnement et S&ST. <p>Pistes d'amélioration :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Déterminer toutes les parties intéressées du SMI et analyser les besoins et attentes des travailleurs et des autres PP. -Adopter une démarche de surveillance basé sur des outils tel que le diagnostic et l'auto-évaluation. -Augmenter le nombre de revues de direction et de processus. -Réaliser des réunions de sensibilisation périodiques (en continue) afin d'augmenter le degré d'implication du personnel de NAFTA aux problématiques S&ST et E. -Procéder à une analyse exhaustive des situations d'urgence, et établir les dispositions de prévention. -identifier des indicateurs qui reflètent les activités des processus de communications. -Définir les non-conformités et mettre à jours les actions correctives durant de la planification si cela est nécessaire. - Etablir et augmenter le nombres des rapports d'inspection sur les sites opérationnels attestant de l'efficacité des mesures des préventions en matière d'environnement 14001 et S&ST 45001.
-------	-----	---

Source : Etablir par nous-mêmes

3.3.2 Démarche RSE

Les données recueillies partiellement traités sont représentées dans le tableau suivant

Tableau n° 11 : Données de la démarche RSE (SD 21000)

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

¹ Directrice du système de management intégré

² Responsable Hygiène-Sécurité & Environnement

³ Propre perception (évaluation à partir une série d'entretiens ou on a administré les deux grilles d'évaluations)

	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	83,33%		
A2. Développement durable	1. Produit Écoconception	3	3	3
	2. Politique d'achat	2	2	2
	3. gestion et prévention des risques	3	3	3
	4. stockage	2	2	2
	5. transports des salaires et accessibilité du site	3	3	3
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,60		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	86,67%		
A3. Performance économique	1. Relation commerciales	3	3	3
	2. Production et politiques de tarification	2	2	2
	3. Coûts investissement	2	2	2
	4. Responsabilité et partage de la valeur ajouté	3	3	3
	5. Contrôle et pérennité	2	2	2
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,4		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	80,00%		

A4. Responsabilité sociale	1. travail, conditions générales et ambiance	2	2	2
	2. Equité	2	2	2
	3. Emploi, compétences et formation	3	3	3
	4. Hygiène, santé et sécurité	2	2	2
	5. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités	3	3	3
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,4		
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	80,00%		
A5. Responsabilité environnementale	1. L'eau, gestion des consommations	1	1	1
	2. L'eau: pollution	2	2	2
	3. L'énergie, consommation	1	1	1
	4. L'aire pollution et gaz a effet de serre	2	2	2
	5. Les déchets	2	2	1
	6. Les sols, gestion et pollution	2	2	2
	7. Bruits et odeurs, pollution interne et externe	2	2	2
	8. La biodiversité	3	3	3
	9. transport et logistique	2	2	2
	Indice moyen de l'axe (note/3)	1,85		

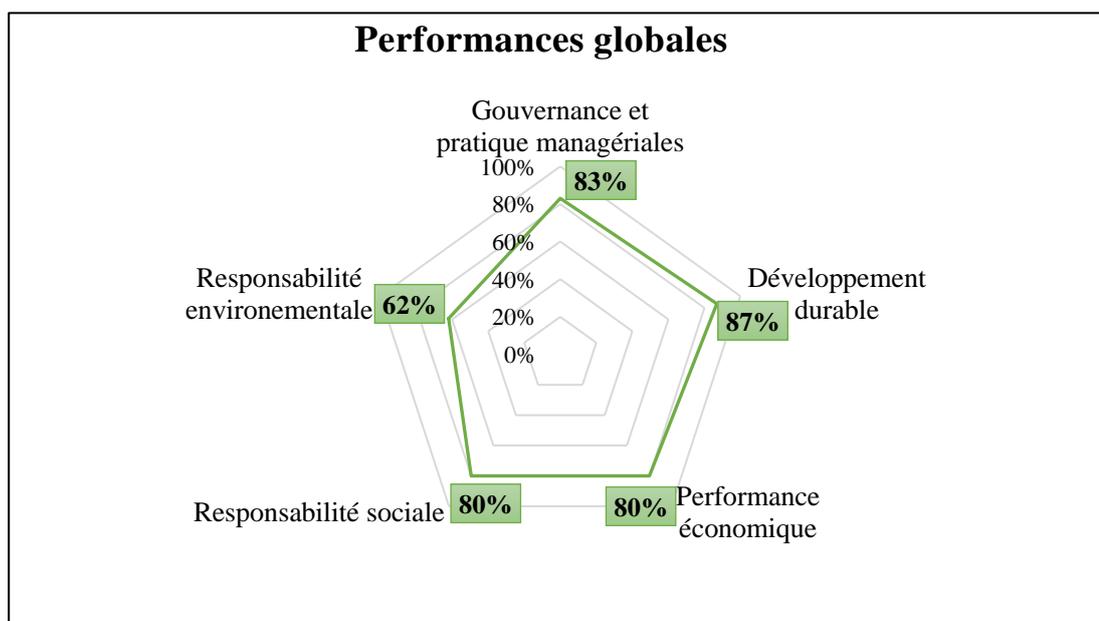
	Taux d'intégration des enjeux de l'axe	61,73%
	Indice moyen pour les 5 axes	2,36
	Taux d'intégration moyen sur les 5 axes	78,35%

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

A l'aide de cette démarche (SD 21000) nous avons analysé les axes de la responsabilité sociétale de l'entreprise qui sont : la gouvernance et pratique managériales, le développement durable, la performance économique, la responsabilité sociale et la responsabilité environnementale.

Les données utilisées dans cette évaluation représentent des résultats obtenus à partir des grilles d'évaluations et une série d'entretien auprès des responsables ciblés notamment les responsables HSE, directrices SMI et chef de département SMI, nous avons résumé les résultats dans un diagramme radar comme le montre la figure au-dessous :

Figure n° 22 : RADAR des performances sociétales le cas de NAFTAL.

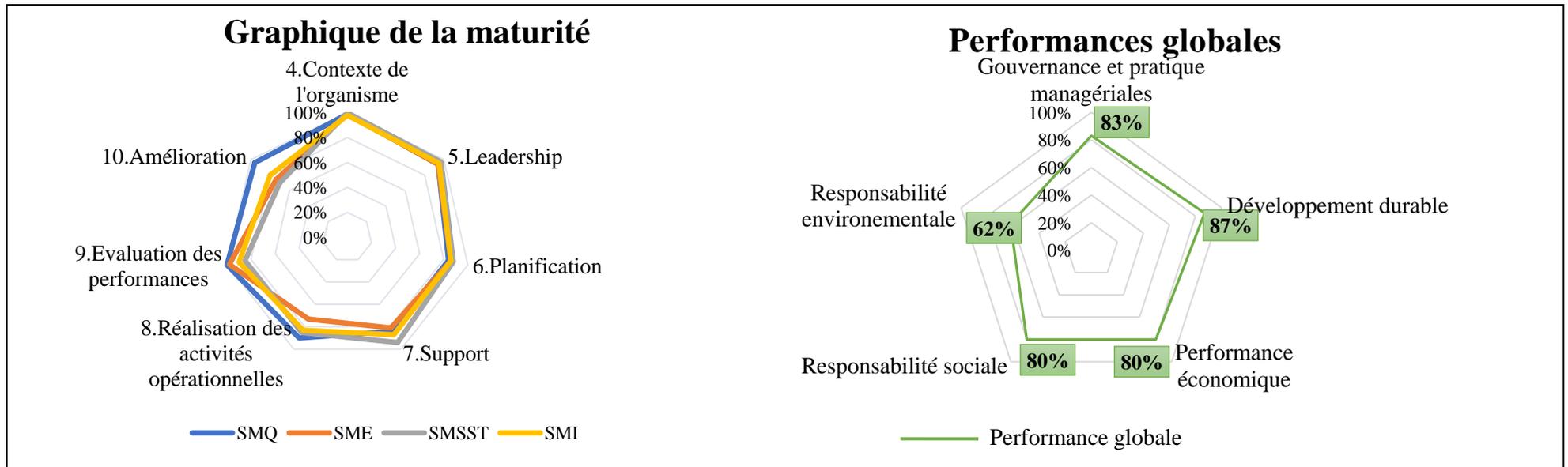


Source : Résultats obtenus à travers la grille d'évaluation traité à l'aide d'office Excel

Les résultats présentés dans la figure ci-dessus (RADAR performance sociétale) qui représente également la maturité de la démarche RSE Nous remarquons à partir de ces résultats qui concerne la démarche RSE ou l'intégration des préoccupations sociales dans le Fonctionnement de l'entreprise NAFTAL, on constate que parallèlement à la politique QSE l'entreprise se situe au niveau 03 (Phase) « **d'Amélioration** » avec un taux moyen de **78.35%** autrement dit, l'entreprise prend en considération et intègre relativement les principes du développement durable (questions centrales de la responsabilité sociétales des entreprises).

3.3.3 Synthèse de l'étude

Après avoir étudié la double maturité du système de management intégré et la démarche RSE de notre cas d'étude, nous essayons d'exposer la liaison entre les maturités du SMI et les performances globales de l'entreprise enquêtée, autrement essayer d'éclairer la relation entre le RADAR de maturité du SMI et celle de la démarche SD 21000, Les résultats sont présentés dans la figure qui suit :

Figure n° 23 : Comparaison de doubles maturités SMI et RSE

Source : Elaboré par nous-même

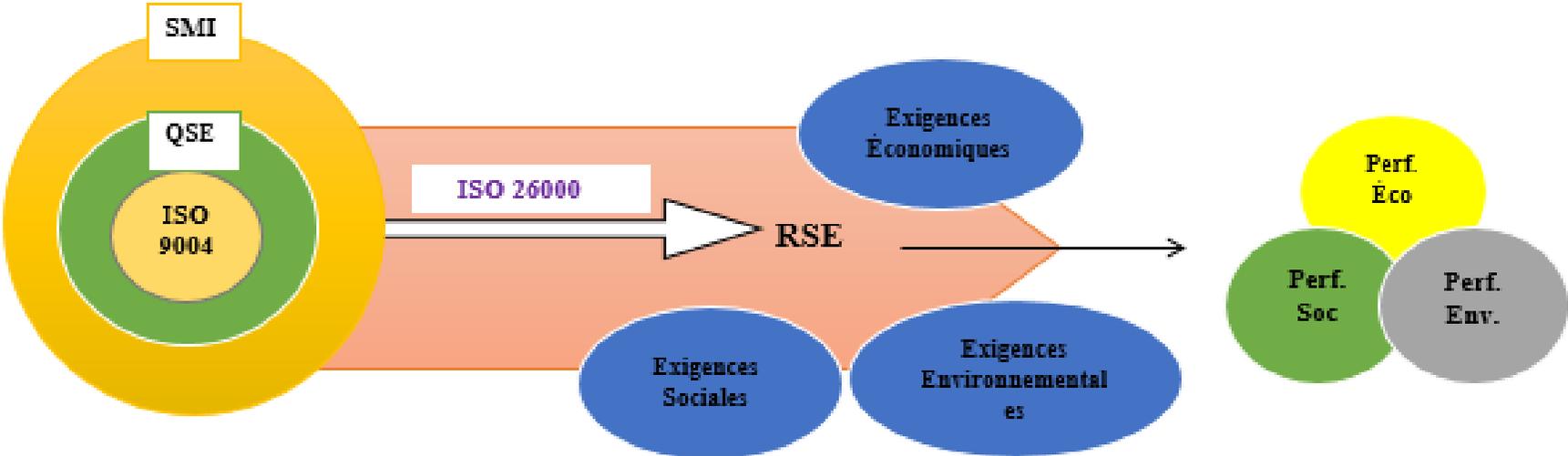
Le diagramme radar explicite la relation double maturité entre le système intégré et la démarche RSE. D'après la figure ci-dessus nous avons constaté qu'il existe une corrélation positive entre le degré de la mise en œuvre (maturité) du SMI et le degré de la mise en place (maturité) et d'intégration des enjeux de développement durable (démarche RSE) au sein de l'entreprise étudiée, on remarque que parallèlement à la politique QSE l'entreprise se situe au niveau 03 (Phase) « **d'Amélioration** » avec un taux moyen de **78.35%** autrement dit, plus le degré de maturité du système de management intégré est élevé, plus le niveau d'intégration des questions centrales de la RSE sera élevé, ce qui permet à l'entreprise d'atteindre un haut niveau de satisfaction auprès de ses parties intéressées.

La direction SMI à bien identifier les besoins et les attentes de ses parties prenantes, elle maîtrise ses activités et optimise ses ressources et processus dans une logique d'amélioration continue pour un système efficace qui répondre aux enjeux de développement durables et qui prend en considération et intègre relativement ses principes (questions centrales de la responsabilité sociétales des entreprises).

Enfin, nous pouvons dire que la certification du SMI constitue un levier pour la mise en œuvre de la RSE et d'autant plus contribue positivement sur les performances durables de l'entreprise grâce aux nombreuses exigences des normes QSE (la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes, l'amélioration continue, processus d'achats, de formations, de la gestion des risques etc.).

Pour mieux expliquer la relation ou les liens de causalités entre les différentes variables de notre phénomène étudié. Nous avons essayé de mettre le modèle ci-dessous :

Figure n 24 : Modèle synthétique les liens existés entre les trois variables SMI, RSE et PGE.



Source : Elaboré par nous-même

D'après le modèle synthétique ci-dessus, on remarque que l'ISO 9004 :2018 ou son rôle est d'améliorer le système de management intégré grâce à ses recommandations et son outil d'auto-évaluation qui permet l'entreprise d'évaluer la situation ou le niveau de maturité de son SMI et en identifier les axes possibles d'amélioration, ces résultats permettent une visualisation clairement et directement les points forts et faibles des conformités des exigences du système (Voire le tableau n°9). Les deux normes ISO 9004v2018 et la norme ISO 9001v2015 ont été élaborées comme un couple cohérent conçus pour être complémentaires¹. Nous pouvons dire que les recommandations de l'ISO 9004 constituent une grande contribution dans la mise en place du système de management intégré (SMI) conformément aux exigences de la tryptiques QSE ISO 9001v15, ISO 14001v15 et ISO 45001v2018 respectivement.

Selon le modèle synthétique nous pouvons résumer que l'ISO 9004 et l'ISO 26000 représentent deux référentiels volontaires contiennent des recommandations et lignes directrices constituent une contribution significative au développement durable afin d'examiner le mouvement de ce dernier à l'échelle de l'entreprise, ce qu'on appelle la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) afin d'assurer la pérennité et la durabilité de l'entreprise et répondre durablement aux besoins des parties intéressées pertinentes, de fait que cette démarche constitue un axe stratégique pour les entreprises actuelles, ainsi que le rôle de l'ISO 26000, est de fournir des lignes directrices sur la manière d'agir dont l'entreprise peuvent opérer d'une manière socialement responsable. Au contraire avec les autres normes (ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001) fournir des exigences à respecter. En revanche, elle précise clairement ce qu'est la responsabilité sociétale, elle aide les entreprises de traduire ses principes en actions et d'intègrent efficacement ses questions centrales dans sa stratégie de DD. Nous avons indiqué que la norme ISO 26000 ne concerne pas à des fins de certification parce qu'elle est considérée comme un guide pratique qui oriente les entreprises pour qu'elles soient des entreprises citoyennes, c'est pour cette raison l'organisation internationale de la normalisation développer des normes certifiées avec des exigences (critères) dans le cadre de développement durable qui se repose sur trois piliers économiques, sociale et environnementale. Autrement, la mise en œuvre de la RSE dans l'entreprise a pour but de promouvoir tout dimensions à la fois dans les activités de l'entreprise pour assurer son équilibre. Elle respecte tous les exigences économique, sociale et environnementale afin de définir et inclure les préoccupations sociales et environnementales interne ou externe pour satisfait ses PI. D'ailleurs l'objectif est de permettre d'intégrer les principes de la RSE définis dans la norme ISO 26000 au sein du système management intégré fondé sur la base de la norme ISO 9001 (qualité et satisfaction clients etc.),

¹ www.iso.fr, Consulté le 7/09/2022 à 22h26min.

ISO 14001 (maîtriser l'impact environnemental au SME etc.) et ISO 45001 (respecter la santé et la sécurité des employés etc.).

Ce qui permet à l'entreprise d'obtenir des performances économiques, sociales et environnementales à long terme.

Conclusion du chapitre

En guise de conclusion pour ce chapitre et afin de démontrer la relation entre le SMI et la démarche RSE qui a porté premièrement sur l'analyse des résultats dégagés par l'auto-évaluation du système de management intégré selon le référentiel QSE et l'ISO 9004 :2018 au sein de l'entreprise NAFTAL. Nous pouvons dire que les résultats sont très satisfaits et que le SMI de l'entreprise se caractérise par une bonne maturité de 89.2%. En deuxième lieu, nous avons utilisé une grille inspirée du guide SD 21000 afin de mesurer l'intégration des principes du développement durable. Nous avons constaté que les résultats de la démarche ont un niveau de maturité satisfait de 78.35%. Cela montre que l'entreprise prend en compte l'identification de sa stratégie de DD et à la mettre en œuvre grâce au système de management QS&STE qui a une contribution positive dans la mise en œuvres des pratiques de la RSE par l'intégration des questions centrales et des préoccupations mentionné dans la normes ISO 26000.

En conclure, sur la base des résultats obtenus auprès de l'entreprise enquêté, la certification est considérée comme un élément clé de la démarche SMI QSE, car être certifier en qualité ISO 9001 et la certification environnementale ISO 14001 et 45001 en terme de sécurité et santé au travail et s'inscrire dans une démarche ISO 26000 permettant l'entreprise algérienne NAFTAL de se positionner comme entreprise citoyenne tout en améliorant leur performance globale et durable.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Tout au long de ce travail de recherche, l'objectif fondamental de cette étude était de présenter le rôle du système de management intégré (SMI) dans la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au sein de l'entreprise NAFTAL spa la direction générale.

Pour vérifier notre problématique de recherche, nous avons abordé dans les deux premiers chapitres, une revue de la littérature, dans l'intention de cerner les notions de bases sur nos variables de recherche. Ensuite, dans le troisième chapitre, nous sommes entrés au centre de notre thème au travers de l'analyse de l'existence d'une certaine corrélation entre la mise en place d'un système de management intégré Qualité-Sécurité et santé au travail- Environnement et la démarche de la responsabilité sociétale des entreprises et leurs contributions de réaliser des performances dans le cadre du développement durable au sein de notre échantillon d'étude.

A la lumière des résultats obtenus, nous avons pu répondre à la problématique et aux sous-questions émises.

- **La première hypothèse :** concernant le niveau de maturité du système de management intégré est **confirmé** que NAFTAL réalise une maturité très satisfaisante en terme de SMI situent au phase de maturité en acquisition avec un taux de conformité de **89.2%**, d'après notre étude nous avons effectué un diagnostic d'auto-évaluation selon deux référentiels ISO 9004 :2018 et référentiel QSE afin d'évaluer la maturité du SMI et proposé les pistes d'amélioration pour assurer sa performance

- **La deuxième hypothèse :** les résultats de la démarche SD 21000 ont **confirmé** que le degré de maturité de la responsabilité sociétale des entreprises se situent dans la phase d'amélioration au sein de NAFTA avec un taux d'intégration de **78.34%**.

- **La troisième hypothèse :** l'analyse de la contribution de la mise en place du SMI QSE sur la mise en œuvre de la RSE est **validé et confirmé** que la certification aux normes QS&STE peut être considéré comme une phase d'amélioration de la RSE qui lui permettant l'entreprise de réaliser des performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise.

Dans sa globalité, nous nous permettons de dire que la philosophie des normes ISO liées aux systèmes de management, sensibilisent énormément l'entreprise à respecter tout son

environnement. Dans ce sens, nous estimons que cette tendance à être certifiés sensibilisera assurément les entreprises algériennes à l'adoption de la RSE.

Limites et perspectives de recherche

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

- Lors de la recherche des entreprises qui s'inscrivent dans une politique SMI et une démarche RSE qui correspond à nos critères.
- Le manque d'ouvrages qui abordent la relation entre le système de management intégré et la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises.
- Le manque de bibliographie sur ce thème relativement nouveau ce qui nous a amené à recourir notamment aux articles à partir de certaines sources et publications anglophones.

Nous pouvons suggérer d'autres sujets qui pourraient combler les lacunes de cette recherche actuelle. Pour ce faire, il serait souhaitable en premier lieu d'approfondir la dimension de l'amélioration continue, une démarche de progrès au sein de l'entreprise pour mieux répondre à l'évolution et les changements de l'environnement.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

I. Ouvrages

1. AUDEBRAND. L.K. le management responsable : une approche axiologique, presses de l'université Laval, Québec, 2018.
2. AUTISSIER. D., MOUTOT. J.M., JOHNSON. K., et WIERSCH. E. La boîte à outils de la conduite de changement et de la transformation. Paris: Dunod, 2019.
3. BADDACHE. F. et LEBLANC. S. Les fiches outils de La RSE, Edition EYROLLES, 2015.
4. BALTHAZARD. B. Le développement durable face à la puissance publique, Edition L'harmattan, Paris, 2006.
5. BARRTHE.N et LE MOING.J.L. Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social, Edition de Boeck, Bruxelles, 2006.
6. CANARD. F. Management de la qualité : vers un management durable, (éd. 2). Gualino, Lextenso éditions, Paris, 2012.
7. DIES.A., PARIS.F. Construire et établir mes documents pour un système de management unique (intégré), Edition : Dominique Cohen, Jeanne Labourel, AFNOR, version 2015 et 2018.
8. ERIC. D., MARC. F., GERARD. A. Les systèmes de management de la santé sécurité en entreprise : Caractéristiques et conditions de mise en œuvre. INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité). Paris cedex 14, Juillet 2008.
9. FINK. A. Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper (éd. 4e). SAGE Publications, 2014.
10. GAVARD PERRET, M. L., GOTTELAND. D., HAON. C., et
11. GILLET GOINARD. F et SENO.B. Le grand livre du Responsable Qualité, Edition, Eyrolles, 2022.
12. GILLET GOINARD. F., et SENO, B. La boîte à outils du Responsable Qualité (éd. 3e). Dunod, 2016.
13. GILLET GOINARD.F. Bâtir un système intégré Qualité / Sécurité / Environnement la qualité au QSE. Paris: Eyrolles, 2006.
14. GUERIN.A.J. et LIBAERT.T. Le développement durable, France, DUNOD, 2008.
15. JACQUES. B. Pédagogie de l'éthique : Le cœur du développement durable, Editions EMS, Paris, 2005.
16. JO HATCH. M. Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples, Bruxelles, De Boeck université, 2000.

17. JOLIBERT. A. Méthodologie de la recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. Pearson Education France, 2008.
18. JOUNOT. A. RSE et développement durable :100 questions pour comprendre et agir, (éd. 2e), AFNOR, paris, 2010.
19. LAZZERY.Y. Le développement durable : Du concept à la mesure, l'harmattan, Paris, 2008.
20. MIALARET. G. Méthodes de recherche en sciences de l'éducation, Presses Universitaires de France, 2004.
21. MICHEL. C et LANOIZELEE. Q. Mythes et réalité de l'entreprise responsable, Edition la découverte, Paris, 2004.
22. MONGEAU. P. Réaliser son mémoire ou sa thèse. Presses de l'Universitaire Québec, 2008.
23. PATRICK. D. Le développement Durable : Le management de l'entreprise responsable, Edition : d'Organisation, 2005.
24. PAULET. J.P. Le développement durable, Edition Ellipses, Paris, 2005.
25. PIERRE. B et FANNY. R. La RSE comme opportunité d'innovations : 10 cas de pratique responsable, DUNOD, 2016.
26. PINET. C. 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001, AFNOR. Paris, 2015.
27. PINET. C.10 clés pour réussir sa certification QSE. AFNOR, Paris, 2015.
28. VAUTE SAMANNI. L., et Grevêche, M.P. Au cœur de l'ISO 14001 : 2015 - Le système de management environnemental au centre de la stratégie. AFNOR, Paris, 2015.
29. VEYRET. Y. Le développement durable : approches plurielles, Edition HATIER, Paris,2005.

II. Articles dans des revues scientifiques

1. ABDELLI. M. L'intégration de la responsabilité sociale afin d'améliorer la performance de l'entreprise (Approche théorique). Al Bashaer Economic Journal (Vol, 4, n°2). 25 Juillet 2018.
2. AGUS. P., RATNA. S. P., ARMAN. H. A., ASBARI. M., INNOCENTIUS. B., PRIYONO. B., ET OTTO. B. The effect of implementation integrated management system ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 and ISO 45001 on Indonesian Food Industries
3. AKHRIF. A., KAMMAS. S. La pratique des systèmes de management intégré dans les entreprises Marocaines : Quel levier pour la RSE des entreprises de la région du nord

- Marocain (villes Tanger et Tétouan). *Revue des Etudes et Recherches en Logistique et Développement*, (Vol 1, N° 6, ISSN 2458-5890), 2016.
4. BARBOSA, L.C., OLIVEIRA, O.J., ET SANTOS. G. Proposition for the alignment of the integrated management system (quality, environmental and safety) with the business strategy. *International journal for quality research*, 2018.
 5. BEKOUR. F., BELLAHSENE. T. L'intégration des pratiques de responsabilité sociale et environnementale dans la gestion de l'entreprise : Cas de deux entreprises publiques Algérienne. *Revue Algérienne des Sciences Juridiques et Politiques* (Vol : 59, N° : 01), Mars, 2022.
 6. BENGRINA. M. H., BOUALI. L. Les systèmes de management intégrés QSE comme outil d'amélioration de la performance globale des sociétés pétrolières en Algérie » Université Kasdi Merbah Ouargla, *Journal de la performance des institutions Algériennes*, N° 12/2017.
 7. BERNARDO. M., GIANNI. M., GOTZAMANI. K., ET SIMON. A. Is there a common pattern to integrate multiple management system? A comparative analysis between organizations in Greece and Spain. *Journal of Cleaner Production*, 2017.
 8. BERNARDO. M., SIMON. A., TARI. J., ET MOLINA AZORIN. J. Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 2015.
 9. BOUAZIZ. M.A., BESBES. S., ATTIA. H. Management Qualité, Sécurité des denrées alimentaires, Environnement, santé et sécurité au travail : Premiers pas vers le développement durable des entreprises Agroalimentaires. *Ecole National d'Ingénieurs de Sfax, Tunisie*. (Vol 24, N° 70), Juillet 2012.
 10. BRUNDTLAND. G. H. Notre avenir à tous, Edition Lambda, n°5, Paris, 2014
 11. CELIA. G. et ALIX. M. COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat, Réseau climat, France, Paris, 2015.
 12. DAHAK. M.S., VALLERY. G., HUBAULT. F. Quand la qualité engage la santé : La relation entre la qualité, la santé et la performance dans une activité de service : Cas de la régulation. *Journal prevention & Ergonomics* (Vol : 8, N° : 03, ISSN : 1112-7546. EISSN : 2676-2196), 2014.
 13. DAKKAK. B., CHATER. Y., ET TALBI. A. Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré. *Conférence Internationale de Modélisation, Optimisation et Simulation - MOSIM 12*. Bordeaux, France, 2012.

14. EIDA. N. R., HAQIMI. A., MUHD HAZIQ. A., MOHD. F., NORAZWANI. M., ET MOHAMAD. A. The Implementation of Integrated Management System in Automotive Service Industry : A Review. *International Journal of Applied Engineering Research*, 2017.
15. ENNESRAOUI. D. La qualité et la performance de l'entreprise. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, (N°16), 2017.
16. GRIFFITH. A., ET BHUTTO. K. Improving environmental performance through integrated management systems (IMS) in the UK. *Management of Environmental Quality an International Journal* 19, Aout 2008.
17. HAFIZZUDIN. M., BOON. C. C., et SYAIFUL. R. H. Integrated management system: The integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 31000. *AIP Conference Proceedings*, 2017.
18. HOUNAIDA. B. Y. L'utilisation stratégique des instances de normalisation environnementale. *Revue internationale de droit économique*, 2005.
19. KAFEL. P. the place of occupational health and safety management system in the integrated management system. *International Journal for Quality Research*, 2016.
20. KARAPETROVIC. S. Strategies for the integration of management systems and standards. *The TOM Magazine*, 2002.
21. KARAPETROVIC. S., ET JONKER. J. Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients. *Total Quality Management and Business Excellence*, 2003.
22. KATEB. K et KATEB. M. La démarche de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) : Cas de l'entreprise Algérienne SASACE. *Revue des études économiques approfondies* (N° 05/2017), 2017.
23. KUMBHAR. K. Brainstorming technique: Innovative Quality Management Tool for Library. *Current Trends in Library Management*, 2018.
24. MICHAEL. C., WILLIAM. J. et MECKLING. H. Theory of the firm : managerial behavior agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 1976.
25. NUNHES. T., ET OLIVEIRA. O. Analysis of Integrated Management Systems research: identifying core themes and trends for future studies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2018.
26. NUNHES. T., FERREIRA MOTTA. L., et OLIVEIRA. O. Evolution of integrated management system. research on the *Journal of Cleaner Journal of Cleaner Production*, 2016.

27. OLIVEIRA. O. J. Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 2013.
28. Performance. *TEST Engineering and Management*, 2020.
29. SUBRATA. T., GILBERTO. S., KUTUB. U., et Filipe. C. main benefits of integrated management systems through literature review. *International Journal for Quality Research*, 2019.
30. VLADIMIROVNA. E. E. approaches to implementation of an integrated management system in the pharmaceutical industry. *International Journal for Quality Research*, 2015

III. Documents institutionnels

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

IV. Thèses doctorales et magisters

1. ABOUETTAHIR, R. Management intégré : Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines. Thèse de doctorat, option Management de la qualité, Hygiène, la santé et l'environnement, Université Abdelmalek Essaadi, Année 2013.
2. AMRANI.S., TESSA. A. La relation entre l'entreprise et l'environnement dans le cadre du développement durable : Cas des entreprises de la wilaya de Bouira. En vue de l'obtention du diplôme de Magister, option économie de l'environnement, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Année 2010.
3. BEN ALI. M. Proposition d'un modèle causal mesurant les impacts de la qualité sur la performance globale et la responsabilité sociétale des entreprises manufacturière en phase de croissance installé au nord du Maroc, Thèse

- doctorat, option génie industriel, Université Hassan II- Casablanca. Année 2016.
4. BOUZIDA. Z. L'impact de la démarche qualité sur la performance des entreprises industrielles Algériennes : Cas de ENIEM et Condor Electronics. Thèse de doctorat, option Entreprise et marche, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Année 2018/2019.
 5. CHOUALI. N. Normalisation et performance de l'entreprise publique algérienne : Cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), En vue de l'obtention du diplôme de Magister, option Management des Entreprises, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Année 2015.
 6. DAHLAB. A. (2019). Le système de management de la qualité et la culture organisationnelle : Cas des entreprises Algériennes. Thèse de doctorat, option Entreprise et marché, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Année 2018/2019.
 7. DJEMAI. S. Les pratiques de la RSE en Algérie : Cas du secteur agroalimentaire, Thèse de doctorat, option management économique des territoires et entrepreneuriat, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Année 2018/2019.
 8. ESSABRI. N. Représentations, agir et justifications du développement durable chez les dirigeants de PME : Cas des dirigeants de raids maisons d'hôtes à Marrakech. Thèse de doctorat, option Prospective, innovation, stratégie, organisation, Ecole Doctorale Abbé Grégoire, Année 2017.
 9. GIGNOUX EZRATTY. V. Développement d'une nouvelle approche pour la performance durable des projets d'une organisation. Thèse de doctorat, Ecole Centrale Paris. 03 Janvier 2012.
 10. HADDADEN. M. L'opérationnalisation de la responsabilité sociétale au sein des entreprises algériennes, le rôle de la démarche qualité : cas d'étude : Entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie 2011-2014, Thèse de doctorat, option Management des organisations, ESC, Année 2020/2021.
 11. HALATA. L. Impact de la certification environnementale ISO 14001 sur la performance environnementale d'une entreprise algérienne : Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM), En vue de l'obtention du diplôme de Magister, option Management des entreprises, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Année 2012.

12. KENNOUCHE. S. Evaluation multicritères de la performance des entreprises : Cas d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia. Thèse de doctorat, option gestion des entreprises, Université A. MIRA-Bejaia, Année 2020/2021.
13. M. BELDJILALI. B. La mise en place du système de management de la santé/sécurité au travail : Quel impact sur la performance des entreprises ? En vue de l'obtention du diplôme de Magister, option Management des Entreprises, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Année 2016/2017.
14. M. BENAFFANK. K. (2016). L'intégration des systèmes de management qualité, sécurité et environnement : Etude de cas du complexe GLZZ Sonatrach. En vue de l'obtention du diplôme de Magister, option science commerciales, Université d'Oran 2, Année 2015/2016.
15. M. ZERKHEFAOUI. L. Approche conventionnaliste des dispositifs de management de la qualité au niveau des entreprises Algériennes : Une approche multisites, Thèse de doctorat, option science économique, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Année 2019.
16. MAABOUT. M.Z. Les démarches qualité : implantation et dynamique de l'amélioration continue Cas de l'entreprise mediterranean float glass (MFG) filiale du groupe CEVITAL, Thèse de doctorat, option Management, Ecole supérieure de commerce (ESC), Année 2017/2018

V. Autres documents

1. CHIBANI. R. Les systèmes de management intégré. Cours. Ecole nationale supérieure de management. Kolea, Algérie, 2021.

VI. Sites web

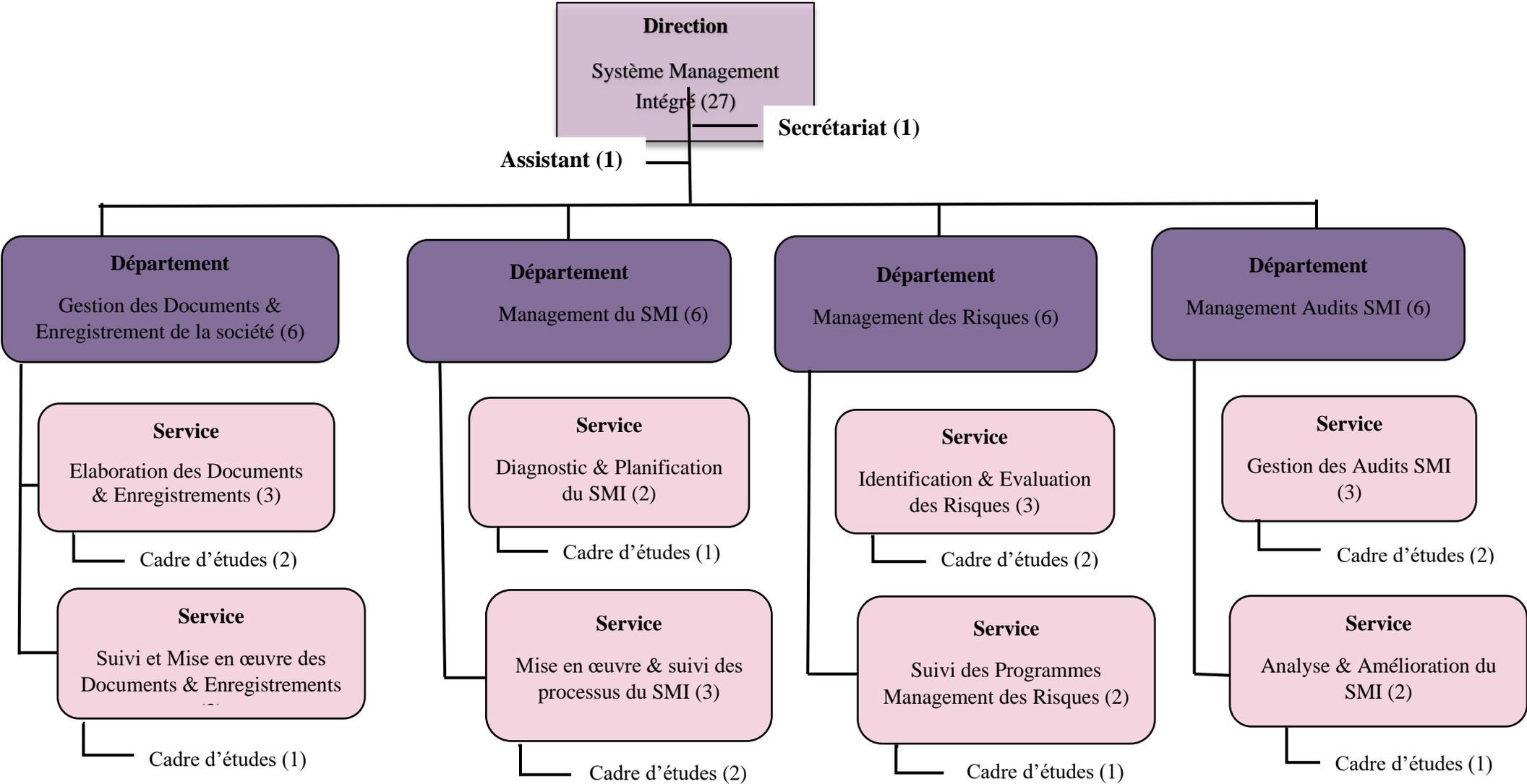
1. <http://revue-rimec.org/la-performance-durable-au-coeur-des-entreprises-responsables/>
2. <http://www.ianor.dz/>
3. www.adequations.org
4. www.apesa.fr/iso_album/guillaume_jouanne.PDF
5. www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp_ent/@multi/documents/publication/wcms_142693.pdf.
6. www.iso.org/sr
7. www.legifrance.gouv.fr
8. www.NAFTAL.dz
9. www.oecd.org
10. www.pnue.org,

11. www.uKcop26.org
12. www.un.org/fr/globalcompact/principales.

ANNEXES

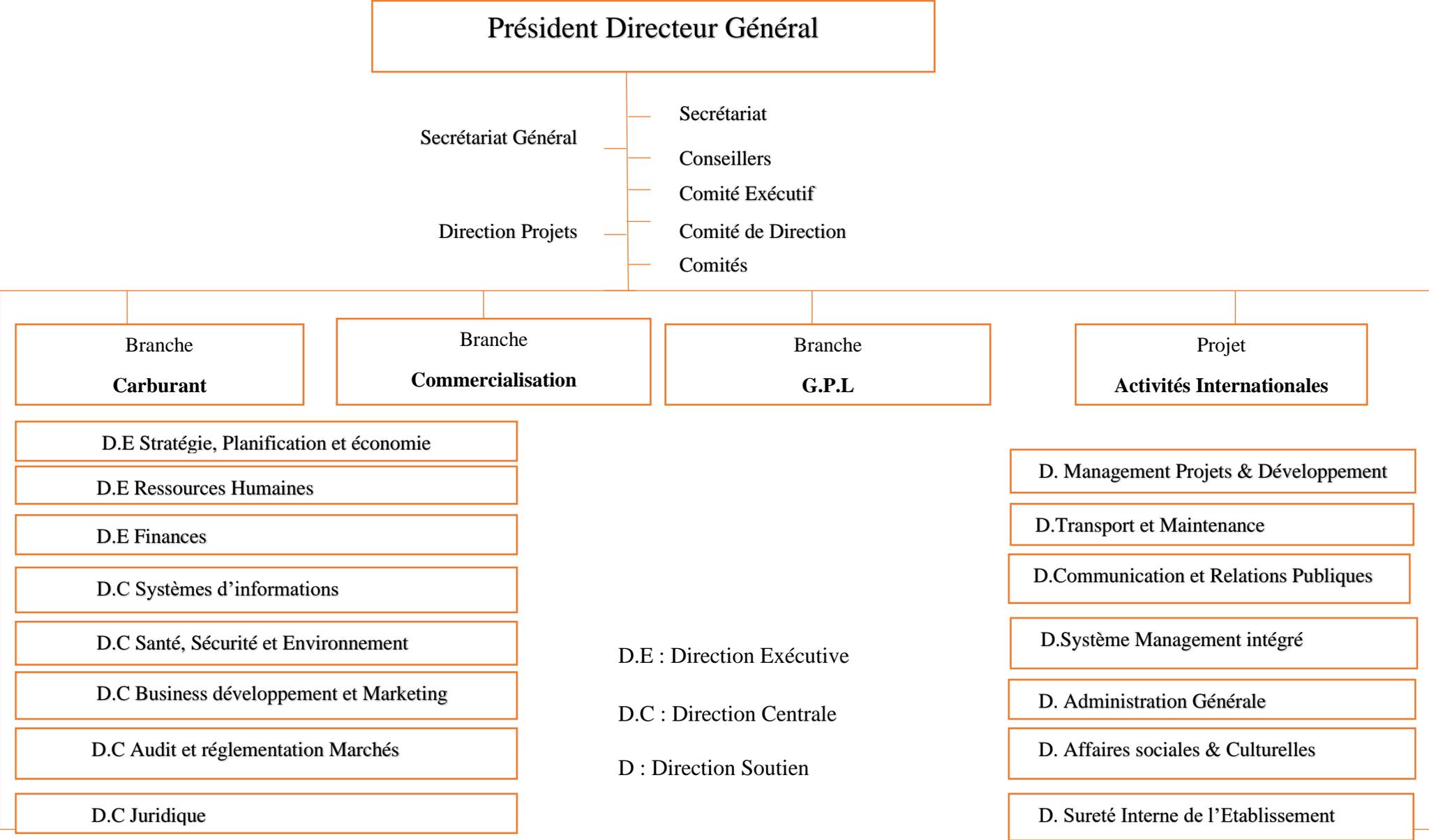
Annexe

Annexe 01 : La macrostructure de la direction système de management intégré.



Source : document interne de l'entreprise

Annexe 02 : La macrostructure de NAFTAL spa.



Annexe 03 : Analyse comparative des chapitres des trois normes

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

5	Leadership	5	Leadership	5	Leadership et participation des travailleurs
5,1	Leadership et engagement	5,1	Leadership et engagement	5,1	Leadership et engagement
5.1.1	Généralités	5.1.1		5.1.1	
5.1.2	Orientation client	5.1.2		5.1.2	
5,2	Politique	5,2	Politique environnementale	5,2	Politique S&ST
5.2.1	Etablissement de la politique qualité	5.2.1		5.2.1	
5.2.2	Communication de la politique qualité	5.2.2		5.2.2	
5,3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5,3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5,3	Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme
				5,4	Consultation et participation des travailleurs
6	Planification	6	Planification	6	Planification

6,1	Action à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	6,1	Action à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	6,1	Action à mettre en œuvre face aux risques et opportunités
6.1.1	Tenez compte des problèmes de 4.1 et des exigences de 4.2	6.1.1	Généralités	6.1.1	Généralités
6.1.2	Action pour faire face aux risques et opportunités	6.1.2	Aspects environnementaux	6.1.2	Identification des dangers et évaluation des risques et opportunités
		6.1.3	Obligations de conformité	6.1.3	Détermination des exigences légales et autres exigences
		6.1.4	Planification des actions	6.1.4	Planification des actions
6,2	Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	6,2	Objectifs environnementaux et planification des actions pour les atteindre	6,2	Objectifs de S&ST et planification des actions pour les atteindre
6.2.1	Quality objectives et relevant functions	6.2.1	Objectifs environnementaux	6.2.1	Objectifs de S&ST

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

7.1.6	Connaissances organisationnelles				
7,2	Compétences	7,2	Compétences	7,2	Compétences
7,3	Sensibilisation	7,3	Sensibilisation	7,3	Sensibilisation
7,4	Communication	7,4	Communication	7,4	Communication
		7.4.1	Généralité	7.4.1	Généralité
		7.4.2	Communication interne	7.4.2	Communication interne
		7.4.3	Communication externe	7.4.3	Communication externe
7,5	Informations documentées	7,5	Informations documentées	7,5	Informations documentées
7.5.1	Généralité	7.5.1	Généralité	7.5.1	Généralité
7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées	7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées	7.5.2	Création et mise à jour des informations documentées
7.5.3	Maitrise des informations documentées	7.5.3	Maitrise des informations documentées	7.5.3	Maitrise des informations documentées

7.5.3.1	Informations documentées contrôlée				
7.5.3.2	Activités de contrôle de l'information.,,				
8	Réalisation des activités opérationnelles	8	Réalisation des activités opérationnelles	8	Réalisation des activités opérationnelles
8,1	Planification et maîtrise opérationnelles	8,1	Planification et maîtrise opérationnelles	8,1	Planification et maîtrise opérationnelles
				8.1.1	Généralité
				8.1.2	Elimination des dangers et réduction des risques pour la S&ST
				8.1.3	pilotage du changement
				8.1.4	Acquisition de biens et services
8,2	Exigences relatives aux produits et services	8,2	Préparation et réponse aux situations d'urgence	8,2	Préparation et réponse aux situations d'urgence

8.2.1	Communication avec le client				
8.2.2	Détermination des exigences relatives aux produits et services				
8.2.3	Revue des exigences relatives aux produits et services				
8.2.3.1	Garantir la capacité à répondre aux exigences				
8.2.3.2	Conserver les informations documentées				
8.2.4	Modifications des exigences relatives aux produits et services				
8,3	Conception et développement des produits et services				
8.3.1	Généralité				

8.3.2	Planification de la conception et du développement				
8.3.3	Eléments d'entrée de la conception et du développement				
8.3.4	Maitrise de la conception et du développement				
8.3.5	Eléments de sortie de la conception et du développement				
8.3.6	Modifications de la conception et du développement				
8,4	Maitrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes				
8.4.1	Généralités				

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

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

9.3.1	Généralité				
9.3.2	Elément d'entrée de la revue de direction				
9.3.3	Elément de sortie de la revue de direction				
10	Amélioration	10	Amélioration	10	Amélioration
10,1	Généralité	10,1	Généralité	10,1	Généralité
10,2	Non –conformité et actions correctives	10,2	Non –conformité et actions correctives	10,2	Non –conformité et actions correctives
10.2.1	Lorsqu'une non-conformité survient...			10.2.1	Objectif d'amélioration continue
10.2.2	Conserver les informations documentées			10.2.2	Processus d'amélioration continue
10,3	Amélioration continue	10,3	Amélioration continue	10,3	Amélioration continue

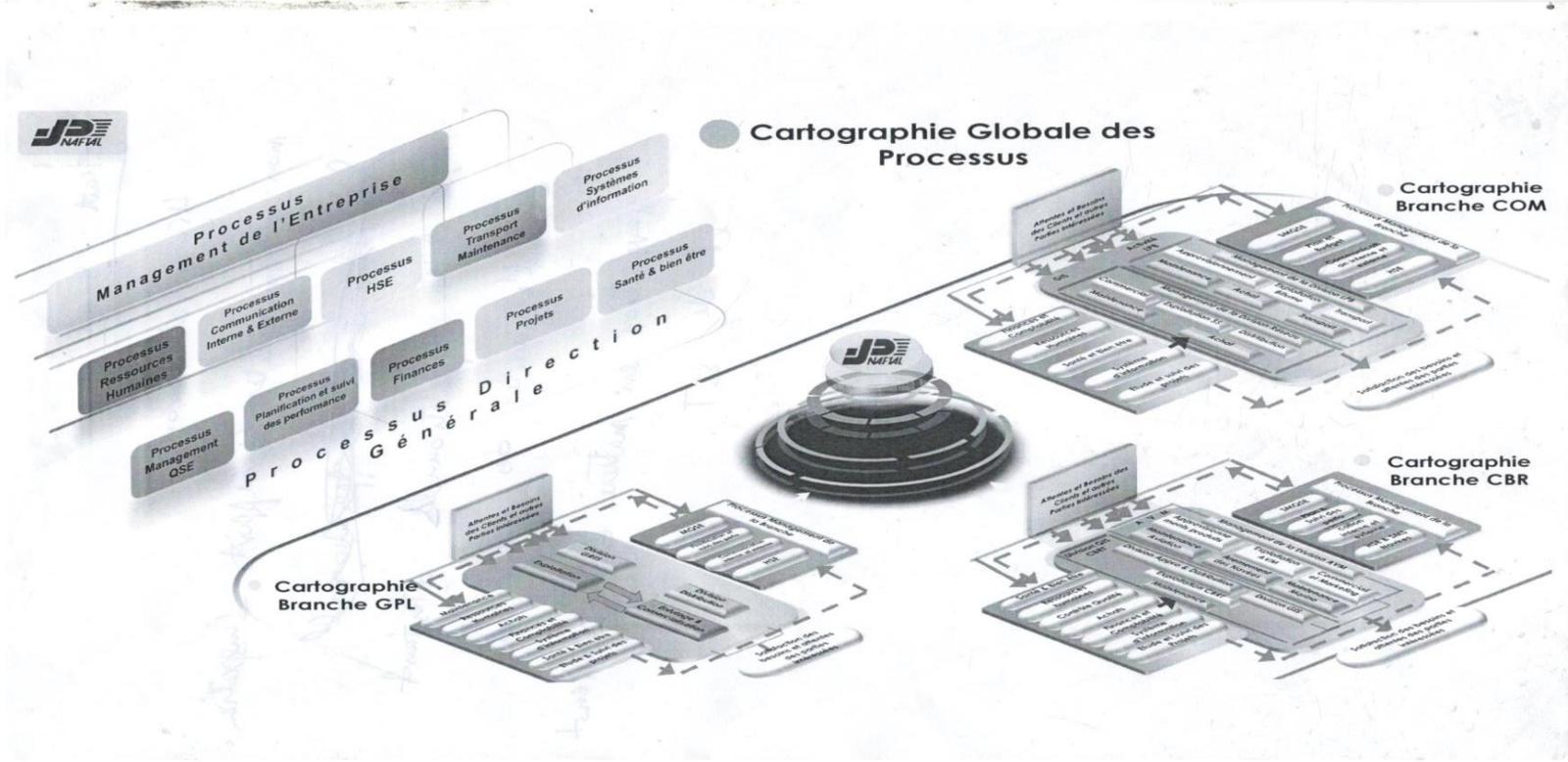
Annexe 04 : Les informations documentées

Information documentée QSE					
SMQ : ISO 9001 : 2015		SME : ISO14001 :2015		SMSST : ISO45001 : 2018	
N°	Information documentée demandée	N°	Information documentée demandée	N°	Information documentée demandée
1	Détermination du domaine d'application du SMQ	1	Détermination du domaine d'application du SME	1	Détermination du domaine d'application du SMSST
2	SMQ et ses processus	2	Politique environnementale	2	La politique de S&ST
3	Communication de la politique qualité	3	Informations sur les risques et opportunités	3	Responsabilités et autorités du S&ST
4	La politique qualité	4	Informations sur les aspects environnementaux et impacts environnementaux associés	4	Informations documentées sur les risques et opportunités
5	Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	5	Information sur les critères utilisés pour déterminer les aspects environnementaux significatifs	5	Le(s) processus et les actions nécessaires pour déterminer et traiter ses risques et opportunités à un niveau suffisant pour avoir l'assurance qu'ils sont réalisés comme prévu
6	Ressources, 7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure	6	Informations sur les obligations de conformité	6	Informations documentées sur (les) méthode(s) et les critères d'évaluation des risques
7	Traçabilité de la mesure	7	Objectifs environnementaux	7	Informations documentées sur les exigences légales et autres exigences et s'assurer qu'elles sont mises à jour et tiennent compte des éventuels changements

8	Preuves des compétences	8	Preuves des compétences	8	Objectifs de S&ST et planification des actions pour les atteindre
9	Les documents d'origine externe	9	Preuves des communications	9	Informations documentées sur les compétences de travailleurs
10	Les éléments de preuve de conformité	10	Informations documentées exigées par la norme	10	La communication de l'organisme
11	Exigences relatives aux produits et services	11	Informations documentées que l'organisme juge nécessaire	11	Les informations documentées d'origine externe
12	Les éléments pouvant démontrer que les exigences relatives à la conception et au développement ont été satisfaites	12	Informations documentées d'origine externe que l'organisme juge nécessaires	12	Informations documentées pour but d'assurer la maîtrise des processus
13	Modification des exigences relatives aux produits et services et les modifications de la conception et du développement	13	Informations dans une mesure suffisante pour avoir l'assurance que le ou les processus de planification et de maîtrise opérationnelle ont été réalisés comme prévu	13	Informations documentées sur les processus et sur les plans de réponse aux situations d'urgences potentielles
14	Critères, évaluation, résultats des évaluations pour les produits et services fournis par prestataires externes	14	Informations dans une mesure suffisante pour avoir l'assurance que le ou les processus de préparation et de réponse aux situations d'urgence ont été réalisés comme prévu	14	Informations documentées : surveillance, mesure, analyse, évaluation et équipements

15	La traçabilité des éléments de sortie	15	Preuve des résultats de surveillance, de mesure d'analyse et d'évaluation	15	Les résultats des évaluations de conformité
16	Informations sur les dysfonctionnements, altération de la propriété du client ou des prestataires externes	16	Preuve des résultats d'évaluation de la conformité	16	Informations documentées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit
17	Les modifications liées à la production ou à la mise en œuvre du service	17	Preuves de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement	17	Les éléments de sortie des revues de direction
18	La libération du produit ou service	18	Preuve des résultats de toute action corrective	18	Événement indésirable, non-conformité et actions correctives
19	Les éléments non-conforme	19	Preuves de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit	19	Informations documentées comme preuves de l'amélioration continue
20	Preuve des résultats des mesures et surveillance	20	Preuves des éléments de sortie des revues de direction		
21	Preuve de mise en œuvre des audits internes (programme, planification, réalisation, suivi,)				
22	Eléments de sortie de la revue de direction				
23	Preuve de non-conformité et des actions correctives menées				

Annexe 05 : Cartographie globale des processus



Source : Document interne de NAFTAL

Annexe 06 : Objectifs principaux

 Direction Générale	FICHE D'IDENTIFICATION DU PROCESSUS	ER.NAF.QSE.05.V2
		Date d'application: 08 Février 2021

ANNEXE : Objectifs Principaux

<u>N°</u>	<u>OBJECTIFS :</u>	<u>INDICATEURS :</u>	<u>Périodicité</u>
01	Obtenir la Certification du SMI Société dans les délais planifiés	Certificat obtenu dans les délais planifiés Indicateur 1: Suivi de la planification $TR (\%) = \frac{\text{Nombre actions réalisées}}{\text{Nombre actions planifiées}} \times 100$	Trimestrielle
		Indicateur2 : L'obtention de la certification	Annuelle
02	Réaliser 100% des actions préventives planifiées issues des PMR	$TR (\%) = \frac{\text{Nombre actions réalisées}}{\text{Nombre actions planifiées}} \times 100$	Semestrielle
03	Réaliser 100 % du programme d'audit interne.	$TR (\%) = \frac{\text{Nombre audits réalisés}}{\text{Nombre audits planifiés}} \times 100$	Annuelle
04	Traiter 100% des FTEA ouvertes dans les délais requis	$TR (\%) = \frac{\text{Nombre FTEA traitées dans les délais}}{\text{Nombre FTEA ouvertes}} \times 100$	Mensuelle

Annexe 07 : Grille d'évaluation de la démarche RSE (SD 21000)

A. Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales

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

A.5. Participation, implication et motivation du personnel	Aucune ou peu d'implication et de motivation du personnel	Le personnel est consulté. La motivation des salariés est une préoccupation des managers.	Le salarié associé à la définition de la stratégie est impliqué dans la réalisation d'initiatives et d'actions concrètes et motivantes.	
A.6.Communication interne	Communication informelle et fréquence variable	Communication descendante organisée et régulière.	Communication structurée (ascendante, descendante)	
A.7.communication externe	Communication essentiellement de nature économique.	Communication traitant des trois volets développement durable.	Implication des parties prenantes dans le choix des stratégies de communication afin d'assurer une communication adaptée à leurs besoins.	
A.8.veille réglementaire	Veille réglementaire mise en œuvre de façon partielle.	Canaux organisation de veille réglementation applicable à l'entreprise identifiée et systématiquement mise en œuvre.	Anticipation sur la réglementation future (participation à des réseaux de veille, action de lobby...)	
A.9. Prise en compte d'autres facteurs	Affichage du respect de grands principes universels dans la politique de l'entreprise (respect des droits de l'homme, l'enfance, l'environnement,)	Application de grands principes sous formes d'initiatives. Utilisation de produits issus du commerce équitable, ou bien labels de non travail des enfants.	Intégration et déploiement de grands principes dans les valeurs et la culture de l'entreprise.	

<p>A.10. Identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise</p>	<p>Connaissance superficielle des parties prenantes de l'entreprise et de leurs attentes.</p>	<p>Identification de l'ensemble des parties prenantes et hiérarchisation de leurs attentes, traduction en enjeux pour l'entreprise.</p>	<p>Veille permanente sur les parties prenantes et anticipation sur leurs attentes.</p>	
--	---	---	--	--

B. Enjeux transversaux de développement durable

	Initiation	Réalisation/Application	Amélioration	
B.1. Produit/ éco conception	Pas de démarche d'éco conception.	Intégration de paramètres environnementaux dans la conception de certains produits de l'entreprise.	Démarche généralisée d'éco conception des produits.	
B.2. Politique d'achat	Achat sur la base de cahiers de charges comportant uniquement des clauses techniques et économiques.	Achats de produits et/ou services socialement responsables (achats équitables, produit bio, produits éco conçus,) Cahiers des charges comportant des exigences de développement durable.	La stratégie d'achat est globale. Elle intègre notamment les circuits d'approvisionnement, les conditions de travail chez les fournisseurs. L'entreprise réalise des campagnes d'information sur le terme et incite ses salariés à l'achat de produits durables.	
B.3. Gestion et prévention des risques	Information ponctuelle sur les principaux risques liés à l'activité de l'entreprise.	Mise en œuvre d'un plan de prévention des risques (sensibilisation, exercices d'évacuation,...)	Concertation avec les acteurs territoriaux de sécurité (pompiers, forces de l'ordre, collectivités territoriales,)	
B.4. Stockage	Contrôle ponctuel des conditions de stockage.	Stockage géré en confronté avec la réglementation en vigueur	Optimisation et réduction du stockage.	

B..5. Transports des salariés et accessibilité du site	Participation partielle aux frais de transports des salariés.	Incitation à l'utilisation de solutions alternatives à la voiture individuelle.	Facilitation et animation de solutions de transports collectifs.	
--	---	---	--	--

C. Enjeux de performance économique

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

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

D. Enjeux de responsabilité sociale

	Initiation	Réalisation/Application	Amélioration	
--	-------------------	--------------------------------	---------------------	--

D.1. Travail conditions générales et ambiance	Conditions de travail limitées au respect de la législation en cours.	Implication des salariés dans l'amélioration des conditions de travail.	Optimisation des conditions de travail pour chaque salarié.	
D.2. Equité	Thème parfois évoque dans l'entreprise.	Respect de ce principe : pas de discrimination à l'embauche, insertion de personnes handicapé... Grilles de salaires connues.	Actions en vue d'améliorer l'équité : lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme. Transparence dans les politiques de rémunération.	
D.3. Emploi compétences, formation	Limitation des actions de formation aux minimums légaux.	Plan annuel de formation (continue ou en alternance). Entretien annuel pour déterminer les besoins individuels des salariés. Indicateurs RH (taux formation, niveau compétence, absentéisme,...) dans le tableau de bord de l'entreprise.	Gestion des carrières. Capacité d'évolution et de promotion interne. Action en faveur de l'employabilité des salariés.	
D.4. Hygiène, santé, sécurité	Sensibilisation et information du personnel sur ce thème.	Formation aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité. Mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail.	Groupes de travail pour l'amélioration des conditions de travail (hygiène, santé, sécurité). Positionnement de l'entreprise au-delà de la législation en vigueur.	
D.5. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités	Peu d'attention portée sur les problématiques locales.	Actions visant à améliorer la qualité de vie au sein de la collectivité et à participer à son développement incitation auprès des salariés à s'investir dans la vie associative du territoire (culturelle, sportive).	Participation de l'entreprise à l'aménagement du territoire.	

			Partenariat avec les acteurs territoriaux (participation aux agendas 21 locaux).	
--	--	--	--	--

E. Enjeux de responsabilité environnementale

	Initiation	Réalisation/Application	Amélioration	
D.6. L'eau: gestion des consommations	Evaluation de l'ensemble des postes de consommation d'eau	Suivi des consommations d'eau. Mise en place de limitations de consommations d'eau aux postes les plus forts consommateurs.	Recherche de moyens limitant la consommation d'eau: circuit fermé, eau renouvelable.	
27. L'eau : pollution	Chiffrage et analyse de la nature des rejets.	Traitement des rejets en conformité avec la réglementation. Recherche de technologies propres.	Utilisation systématique de technologies propres et de produits biodégradables évitant les pollutions de la ressource eau.	
D.7. L'énergie, consommation	Evaluation de l'ensemble des postes consommant de l'énergie.	Réduction des consommations énergétiques aux postes les plus touchés.	Utilisation des ressources énergétiques renouvelable.	
D.8. L'air pollution et gaz à effet de serre	Identification des postes entraînant des émissions de	Mise en œuvre de mesures de traitement des émissions polluantes. Réduction aux postes les plus émetteurs.	Réduction des émissions polluantes sur l'ensemble des activités et services.	

	polluants dans l'atmosphère et identification de la réglementation s'y rapportant.			
D.9. Les déchets	Identification de l'ensemble des déchets par catégories et l'ensemble des filières de traitement correspondant.	Mise en place d'un suivi du traitement de déchets et intégration de ce suivi au niveau du cahier des charges des entreprises traitant les déchets.	Limitations de la production de déchets notamment les plus toxiques. Mises en place d'une revalorisation systématique de l'ensemble des déchets de l'entreprise.	

Annexe 08 : Check liste d'auto-évaluation

4. Contexte de l'organisme											
Réf	Sous chapitre	Questions	Niveau de conformité						Preuves	Commentaire	
			ISO 9001		ISO 14001		ISO 45001				
4.1	Compréhension de l' organisme et de son contexte.	Les enjeux internes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?								SWOT PESTEL	Les enjeux internes et externes liés au contexte de l'entreprise en matière de qualité, d'environnement et S&ST sont déterminés, et évalués.
		Les enjeux externes relatifs à l'entreprise sont-ils identifiés ?									
		Ces enjeux sont-ils pris en compte dans le système de management de la Q.SST.E ?									
		Existe-t-il une surveillance et une mise à jour de ces informations ?									
			100%	100%	100%	100%	100%				
4.2	Compréhension des besoins et attentes des travailleurs et autres parties intéressées	Les parties intéressées pertinentes sont-elles identifiées ?								Parties intéressées pertinentes	Comme l'entreprise est dans l'étape de certification en SMI, les PIP déterminées couvrent le SME et le SMSST. Les besoins et attentes des travailleurs et d'autres PI ont été déterminés et formalisés conformément aux exigences des normes ISO 14001v15 et ISO 45001 v18.
		Les exigences des parties intéressées sont-elles identifiées ?									
		Les exigences légales sont-elles toutes identifiées ?									
		Existe-t-il une surveillance et une mise à jour									

		de ces informations ?					
			100%	100%	87.5%	95.83%	
4.3	Détermination du périmètre d' application du système de management (Q.S&ST. E)	Le domaine d'application du SMQSE est-il déterminé ?				Domaine d'application du SMQ	Le domaine d'application du SMQ, SME et SMSST sont déterminés, ils ont tenu à jour sous la forme d'une information documentée
		<u>Le domaine d'application prend-t-il en compte :</u>					
		Les exigences interne et externe ?					
		Les exigences des parties intéressées ?					
		Les produits et services de l'organisme ?					
		Les unités et fonctions limites de votre organisme ?					
		Les activités professionnelles ?					
		Le domaine d'application est-il tenu à jour Sous forme d'une information documentée et mise à disposition des PI ?					
			100%	100%	100%	100%	

	95%	97.5%	100%	97.5%	
Chapitre 4. Contexte de l'organisme	98.75%	99.37%	100%	98.33%	

Remarque : Preuves= Informations documentées

Annexe 09 : Résultats détaillés de l'auto-évaluation selon la norme ISO 9004.

Etude complète : <https://travaux.master.utc.fr/formations-master/ingenierie-de-lasante/id077/>Mathias Amber, Emile Vereb, Romain Bednarski, Marie Pinoamal
Impression sur pages A4 100% en format horizontal

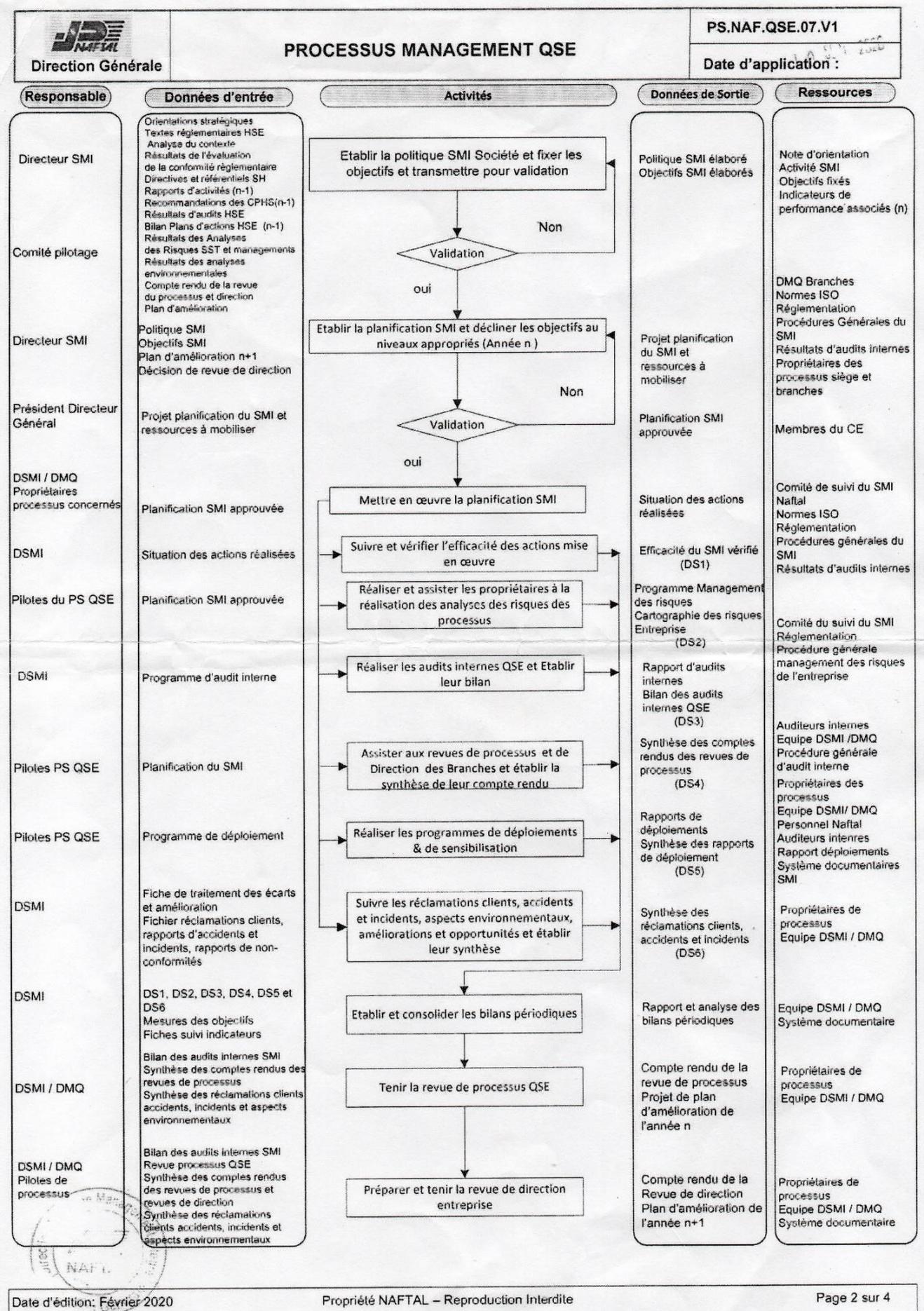
Outil d'évaluation à l'obtention de performances durables selon la norme NF EN ISO 9004					
Organisme : Date du diagnostic (jj/mm/aaaa) : Animateur du diagnostic : Contact (Téi et Email) : L'équipe de diagnostic :			Signature de l'animateur du diagnostic :		
Information : 3 critères sont déclarés - Non applicables -					
Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	%	Libellés des évaluations	Modes de preuve	Commentaires
Tous les Articles de la norme NF EN ISO 9004		81%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Contexte d'un organisme		100%	Conformité de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.		Conforme
Parties intéressées pertinentes		100%	Conformité de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.		Conforme
L'organisme a identifié les parties intéressées pertinentes qui présentent des risques ou des opportunités dans l'aptitude à obtenir des performances durables.		Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	
Des processus pour répondre aux attentes de ces parties sont établis, mis en œuvre, suivis et tenu à jour.		Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	
Enjeux externes et internes		100%	Conformité de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.		Conforme
L'organisme a identifié les enjeux externes et internes qui présentent des risques ou des opportunités dans l'aptitude à obtenir des performances durables		Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	
Des processus pour prendre en compte ces enjeux sont établis, mis en œuvre, suivis et tenu à jour.		Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	
Identité d'un organisme		100%	Conformité de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.		Conforme
Mission, vision, valeurs et culture		100%	Conformité de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.		Conforme
Les missions, valeurs et culture de l'entreprise sont identifiés et communiqués.		Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	
Le contexte est pris en compte et l'orientation stratégique de l'entreprise est en accord avec ces définitions.		Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	
Des processus sont mis en place pour les identifier et des revues à intervalle régulier sont établies pour modifier ou maintenir ces définitions.		Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	
Leadership		85%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Leadership généralités		85%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
La vision, la mission, et les valeurs du leadership de chaque niveau sont définies		Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.	
Des processus pour communiquer ces objectifs et impliquer le personnel sont mis en place.		Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	
Politique et stratégie		100%	Conformité de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.		Conforme
La relations entre la politique et l'orientation stratégique de l'organisme est définie de façon dynamique grâce à des processus		Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	
Les besoins des parties intéressées sont pris en compte.		Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	
Objectifs		85%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Les objectifs à court et à long terme sont définis, quantifiables, clairement compris, déployés et tenus à jour		Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.	
La politique et les acteurs de l'organisme sont pris en compte		Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	
Communications		70%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Des processus sont mis en place pour communiquer la politique, la stratégie et les objectifs de façon efficace et adapté à chaque niveau de l'entreprise		Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.	
Ces processus sont régulièrement revus.		Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.	
Management des processus		80%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Management des processus - généralités		70%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Les processus sont cohérent avec les missions, les valeurs et la culture de l'entreprise		Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.	
Ces processus et leurs interactions sont gérés de manière proactive afin de les rendre efficace et efficient		Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.	

Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	%	Libellés des évaluations	Modes de preuve	Commentaires
Détermination des processus		85%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Les processus mis en place répondent au besoin des parties intéressées et correspondent à la politique et à la stratégie de l'entreprise*	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Des indicateurs de performances y sont associés.	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
Responsabilité et autorité relatives aux processus		90%	Conformité de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.		Conforme
Pour chaque secteur, les processus sont rattachés à un responsable.	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
Chaque responsable a un rôle défini et reconnu par tous les niveaux de l'organisme	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
Chaque responsable a le niveau de compétences nécessaire à la gestion des performances de ce processus	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Management des processus (gérer le lien entre les processus)		76%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Un système d'évaluation est mis en place afin de contrôler si les processus répondent aux objectifs de l'organisme.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Un système de revue des performances des processus est mis en place grâce à des contrôles et des indicateurs. Le résultat de ces revues est intégré aux risques et opportunités de l'organisme	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Les modifications des processus sont clarifiées et partagées afin d'éviter des écarts	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
Tout l'organisme est impliqué à l'évaluation des processus.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Le savoir-faire et les connaissances nécessaires à la réalisation efficace et efficiente des processus sont définis et régulièrement évalués.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Management des ressources		69%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Management des ressources - Généralités		70%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Les ressources sont définies et concernent tous les éléments d'entrées de l'organisme et son intégrés dans des processus	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Les ressources sont incluses dans un processus d'amélioration continue, y compris les ressources externes	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Personnel		63%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Un management du personnel est défini en accord les missions, les valeurs et la culture de l'entreprise	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Les résultats obtenus par un personnel compétent, impliqué, responsabilisé et motivé sont partagés et comparables à d'autres organismes	Plutôt Faux	40%	Niveau 2 : Le critère est aléatoirement appliqué.		
Le personnel de l'organisme participe à l'élaboration de nouveaux processus	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Les bonnes pratiques sont reconnues	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Connaissances organisationnelles		70%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Il existe des processus permettant de collecter et d'analyser les données provenant des parties intéressées	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Ces processus sont établis, mis en œuvre, suivis et tenu à jour.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Technologies		70%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
La direction a mis en place des processus pour réaliser la veille technologique en accord avec la politique et la stratégie de l'entreprise.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Ces processus sont mis en œuvre, suivis et tenu à jour.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Des améliorations possibles sont envisagées et présentées.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Des moyens sont attribués à l'adoption des nouvelles solutions technologiques	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Infrastructures et environnement de travail		70%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
La manière dont l'infrastructure et l'environnement de travail sont gérés permet de répondre aux objectifs de l'organisme	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Ressources fournies par des prestataires externes		70%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Les deux organismes apprécient pleinement la valeur de la relation	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Les deux organismes s'impliquent dans des projets de développement d'activités d'intérêt commun	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Ressources naturelles		70%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant

Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	%	Libellés des évaluations	Modes de preuve	Commentaires
L'organisme reconnaît sa responsabilité vis-à-vis de la société en ce qui concerne le management des ressources naturelles liées au cycle de vie des produits et services	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Un processus de gestion des ressources naturelles est défini, mis en œuvre, suivi et tenu à jour.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Analyse et évaluation des performances d'un organisme		71%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Analyse et évaluation des performances d'un organisme - généralités		70%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Un système de récolte d'information, est mis en place afin de pouvoir travailler sur l'obtention de performance durable.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Indicateurs de performances		70%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Des indicateurs de performance sont définis, adaptés et pertinents pour la prise de décision de l'organisme.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Ces indicateurs sont revus régulièrement et permettent la mise en œuvre de plan d'actions.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Analyse des performances		50%	Conformité de niveau 2 : Pérenisez et améliorez la maîtrise de vos activités.		Informel
Toutes les performances de l'organisme sont analysées et soutenu par large utilisation d'outils statistiques.	Plutôt Faux	40%	Niveau 2 : Le critère est aléatoirement appliqué.		
Les résultats sont partagés avec les parties intéressées.	Plutôt Faux	40%	Niveau 2 : Le critère est aléatoirement appliqué.		
Les performances de l'organisme sont entièrement analysées afin d'identifier des forces potentielles qu'il peut être nécessaire de développer. Notamment sur les points suivants : — l'établissement et la communication de la politique — le management des processus — le management des ressources — l'amélioration, l'apprentissage et l'innovation	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Evaluation des performances		100%	Conformité de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.		Conforme
L'analyse comparative est utilisée de manière systématique comme un outil permettant d'identifier les opportunités d'amélioration, d'apprentissage et d'innovation	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
Les performances de l'organisme sont évaluées du point de vue des besoins et attentes de toutes les parties intéressées.	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
L'organisme est fréquemment sollicité par des entités externes pour devenir un partenaire de benchmark.	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
Audit interne		85%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Un audit interne est réalisé régulièrement.	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
Tous les processus de l'entreprise sont revus lors de ces audits.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Les non-conformités et risques identifiés sont analysés et enregistrés	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Des plans d'actions correctives sont établis à la suite de ces audits et des opportunités d'améliorations sont proposées.	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
Auto-évaluation		55%	Conformité de niveau 2 : Pérenisez et améliorez la maîtrise de vos activités.		Informel
Une auto-évaluation est réalisée par l'organisme à tous les niveaux	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Les résultats de l'auto-évaluation sont communiqués au personnel pour partager la compréhension de l'organisme et son orientation future	Plutôt Faux	40%	Niveau 2 : Le critère est aléatoirement appliqué.		
Revus		70%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Les informations obtenues lors des mesures des performances, de l'analyse comparative, des analyses et des évaluations, des audits internes et des auto-évaluations sont entièrement revues de façon systématique.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Ces revus sont réalisées pour identifier les opportunités d'amélioration, d'apprentissage et d'innovation de l'organisme	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Amélioration apprentissage et innovations		65%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
Amélioration apprentissage et innovations - généralités		40%	Conformité de niveau 2 : Pérenisez et améliorez la maîtrise de vos activités.		Informel
L'amélioration, l'apprentissage et l'innovation sont intégrés comme des activités courantes à tous les niveaux de l'organisme et sont évidents dans les relations avec les parties intéressées	Plutôt Faux	40%	Niveau 2 : Le critère est aléatoirement appliqué.		
Amélioration		94%	Conformité de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.		Conforme
Les ressources nécessaires à la réalisation d'une amélioration sont fournies.	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
Des objectifs d'amélioration des produits ou services et des processus sont fournis.	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		

Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	%	Libellés des évaluations	Modes de preuve	Commentaires
Des schémas sont en place pour permettre aux équipes et aux acteurs de générer des améliorations stratégiquement pertinentes.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Les processus d'amélioration continue incluent les parties intéressées pertinentes	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
L'amélioration des performances est axée sur la capacité durable d'apprendre, d'évoluer et d'obtenir des performances durables.	Vrai	100%	Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.		
Apprentissage		60%	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.		Convaincant
L'aptitude à l'apprentissage de l'organisme intègre les compétences individuelles et les compétences globales de l'organisme.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
La culture de l'organisme permet la prise de risques et de tirer des leçons des erreurs.	Plutôt Faux	40%	Niveau 2 : Le critère est aléatoirement appliqué.		
La constitution de réseaux, la connectivité et l'interactivité sont encouragées par la direction pour partager les connaissances.	Plutôt vrai	70%	Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.		
Innovation		NA	Attention : il faut prouver le côté "Non applicable" des exigences...		Non applicable
Des plans de prévention sont élaborés pour éviter ou réduire au minimum les risques identifiés associés aux activités d'innovation.	Non applicable	NA	Le critère ne peut pas être appliqué de manière justifiée		
L'innovation est appliquée à tous les niveaux, en apportant des modifications à technologie, aux processus, à l'organisation, au système de management et au modèle de gestion de l'organisme.	Non applicable	NA	Le critère ne peut pas être appliqué de manière justifiée		
L'efficacité et l'efficience des processus d'innovation sont évaluées régulièrement dans le cadre du processus d'apprentissage	Non applicable	NA	Le critère ne peut pas être appliqué de manière justifiée		

Annexe 10 : Processus management QSE



TABLES DE MATIERES

REMERCIEMENTS	0
DEDICACE	0
SOMMAIRE	I
LISTE DES ABREVIATIONS	II
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES ANNEXES	VI
RESUME	VII
INTRODUCTION	A
GENERALE	A
INTRODUCTION GENERALE	A
CHAPITRE 01 :	A
LA NOTION DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET LA	A
RESPONSABILITE SOCIETALE DES	A
ENTREPRISES	A
SECTION 1 : LE DEVELOPPEMENT DURABLE UN NOUVEAU CONCEPT	2
1 Origines et historique du développement durable	2
1.1 1968 : Création du Club de Rome	2
1.2 1972 : La conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm.....	2
1.3 1987 : Rapport Brundtland	3
1.4 1992 : La conférence de Rio de Janeiro	3
1.5 1997 : Le protocole de Kyoto	4
1.6 1999 : Pacte mondial (Global compact)	4
1.7 2002 : Sommet de Johannesburg	4
1.8 2015 : COP 21	4
1.9 2021 : COP 26	5
2 Définition du concept « développement durable »	5
2.1 Les piliers du DD.....	5
2.2 Les objectifs du développement durable	6
2.3 Les dimensions du DD	7
2.3.1 L'économie	7
2.3.2 Social	7
2.3.3 Environnemental	7
2.3.4 La culture	8
2.3.5 La gouvernance	8
3 Les principes du DD	8
4 Les acteurs du DD	9
5 Le management durable	10
SECTION 2 : COMPRENDRE LE CONTEXTE DE LA RSE	10
1 Origine de la notion	11
1.1 Le pacte mondial (global compact)	11

1.2	Les dix principes du pacte mondial	11
1.2.1	Les Droits de l'Homme.....	11
1.2.2	Les Droits du travail	11
1.2.3	L'Environnement	12
1.2.4	La lutte contre la corruption.....	12
2	<i>Définition de la RSE</i>	12
2.1	Définitions institutionnelles.....	12
2.2	Définition académique.....	13
2.3	La modélisation de la RSE	15
2.3.1	La responsabilité économique	16
2.3.2	La responsabilité légale	16
2.3.3	La responsabilité éthique	16
2.3.4	Les responsabilités philanthropiques	17
3	<i>Les Fondements Théoriques de la RSE</i>	17
3.1	La Théorie des Parties prenantes (Stakeholders Theory)	17
3.2	La Théorie néo-institutionnelle	19
3.3	La Théorie des Droits de Propriétés	19
3.4	La Théorie de L'agence	20
3.5	La Théorie de la Dépendance aux Ressources	20
4	<i>La courbe de maturité RSE des entreprises</i>	21
5	<i>La norme ISO 26000</i>	23
6	<i>L'objectif de l'ISO 26000 et ses avantages</i>	23
6.1	L'objectif	23
6.2	Présentation des questions centrales de la norme ISO 26000	23
6.3	Les avantages qu'on peut retirer de la mise en œuvre d'ISO 26000	25
6.4	Les principes de la responsabilité sociétale de la norme ISO 26000.....	25
6.5	Processus d'intégration de la RSE conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000	26
6.5.1	Définir une stratégie de responsabilité sociétale	27
6.5.2	Déployer la démarche de responsabilité sociétale	28
6.5.3	Mesurer l'impact des actions mises en œuvre	28
	SECTION 3 : LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES	29
1	<i>Définition de la PGE</i>	29
2	<i>Comment mesurer la performance globale ?</i>	29
3	<i>La Triple Bottom Line (La Triple Top Line)</i>	32
4	<i>Objectif de la PGE</i>	33
5	<i>Le modèle de la performance globale</i>	33
	CHAPITRE 02 :	37
	LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE QSE	37
	SECTION 01 : CADRE THEORIQUE A LA NORMALISATION	39
1	<i>Norme et normalisation, certification et accréditation : concepts de base</i>	39
1.1	La norme	39
1.2	La normalisation	39
1.2.1	Les objectifs de la normalisation	40
1.2.2	Les avantages de normalisation	40
1.2.3	Les enjeux de la normalisation	41
1.2.4	Les opérateurs économiques	41

1.2.5	Les pouvoirs publics	41
1.2.6	Les consommateurs.....	41
1.2.7	Les organismes de normalisation.....	41
1.2.7.1	En Algérie	41
1.2.7.2	En France	42
1.2.7.3	Organismes internationaux.....	42
1.3	La certification.....	42
1.3.1	La certification, une preuve de confiance	42
1.3.2	La certification, une preuve de conformité	43
1.3.3	Types de Certification.....	43
1.3.3.1	La certification de produits ou de services.....	43
1.3.3.2	La certification des personnes	43
1.3.3.3	La certification de système.....	43
1.4	L'Accréditation.....	43
2	<i>L'Organisation internationale de normalisation (ISO)</i>	44
2.1	Présentation de l'ISO	44
2.2	Le processus d'élaboration des normes	44
2.3	La famille des normes ISO 9000	44
2.3.1	La norme ISO 9004v2018.....	46
SECTION 02 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE.....		49
1	<i>Les systèmes de management : concepts et définitions de la triptyque QSE</i>	49
1.1	Le système de management certifiable.....	49
1.2	Le système de management de la qualité SMQ.....	50
1.2.1	Principes de management de la qualité.....	51
1.2.2	Le PDCA.....	52
1.3	Le système de management de l'environnement SME	53
1.3.1	Les principes de management environnemental	53
1.4	Le système de management de la santé et de la sécurité au travail SMSST	54
1.4.1	Les principes de management de la SST	55
1.5	Informations générales sur les normes du SMI :	56
1.6	Les parties intéressées et leurs attentes.....	57
2	<i>Le système de management intégré SMI</i>	58
2.1	Définition du SMI.....	58
2.2	Avantages et difficultés de la mise en place du SMI.....	60
2.2.1	Les avantages	60
2.2.2	Les difficultés	61
2.3	Facteurs clés de la mise en œuvre du SMI	61
3	<i>La méthodologie d'intégration</i>	62
4	<i>La structure HLS et la compatibilité des normes QSE</i>	64
SECTION 3 : INTERACTIONS RSE, SMI ET DD		66
1	<i>Le guide SD 21000</i>	66
2	<i>Les interactions entre le DD, la RSE (ISO 26000) et le SMI</i>	67
2.1	Le lien entre la RSE et le DD	67
2.2	SMI et RSE, quel lien ?	68
CHAPITRE 03 :.....		71
ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....		71
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....		73

1	<i>Présentation générale de NAFTAL</i>	73
2	<i>Historique et Création</i>	73
2.1	Historique	73
2.2	Création	74
3	<i>La vision du NAFTAL</i>	74
3.1	Organisation générale	75
3.1.1	La Direction Générale.....	75
3.1.2	Les Structures Fonctionnelles	75
3.1.2.1	Les directions Exécutives.....	75
3.1.2.2	Les directions Centrales	76
3.1.2.3	Les directions de soutien.....	76
3.1.2.4	Siège et Capital Social de NAFTAL.....	76
4	<i>Activités de NAFTAL</i>	76
5	<i>Moyens de NAFTAL</i>	77
6	<i>Potentiel matériel</i>	78
7	<i>Les principaux axes stratégiques de NAFTAL</i>	79
8	<i>Les Missions de NAFTAL</i>	79
9	<i>Les valeurs de NAFTAL</i>	80
	SECTION 02 : LA DIRECTION SYSTEME MANAGEMENT INTEGRE SMI	84
1	<i>La politique SMI</i>	84
2	<i>Missions Principales de la Direction Système Management Intégré</i>	85
3	<i>Tâches & Responsabilités :</i>	85
4	<i>Démarche de la mise en place du SMI au sein de l'entreprise</i>	86
5	<i>Fiche d'identification du Processus</i>	86
	SECTION 03 : DIAGNOSTIC ET ANALYSE DES RESULTATS	91
1	<i>La démarche méthodologique adopté</i>	91
2	<i>Les outils de collecte des données</i>	91
2.1	La documentation interne	91
3	<i>L'Auto-évaluation</i>	92
3.1	Généralités	92
3.2	Le modèle de maturité du SMI.....	92
3.3	Présentation des résultats d'auto-évaluation.....	94
3.3.1	Présentation des résultats quantitatifs	96
3.3.2	Démarche RSE.....	99
3.3.3	Synthèse de l'étude	104
	CONCLUSION GENERALE	111
	CONCLUSION GENERALE	112
	BIBLIOGRAPHIE	115
	ANNEXE	I