



HAL
open science

Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines

Badr Dakkak, Youness Chater, Mephtaha Guennoun, Abdennebi Talbi

► To cite this version:

Badr Dakkak, Youness Chater, Mephtaha Guennoun, Abdennebi Talbi. Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines. QUALITA2013, Mar 2013, Compiègne, France. hal-00823160

HAL Id: hal-00823160

<https://hal.science/hal-00823160>

Submitted on 16 May 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines

B. DAKKAK, Y. CHATER, M., GUENNOUN

Doctorants, Laboratoire de productique, énergétique et
développement durable, EST Fès, Route d'Imouzzer, BP :
2427 –Fès, Maroc

badr_dakkak@yahoo.fr, youness.chater@gmail.com,
guennounmephtaha@yahoo.fr

A. TALBI

Professeur, Laboratoire de productique, énergétique et
développement durable, EST Fès, Route d'Imouzzer, BP :
2427 Fès, Maroc

abdennebi_talbi@yahoo.fr

Résumé— Cet article présente les résultats d'un diagnostic réalisé auprès de vingt entreprises marocaines qui opèrent dans des secteurs et des activités différents afin d'évaluer les niveaux de performance des systèmes qualité, sécurité et environnement. Pour mener un tel diagnostic, nous nous sommes basés sur un questionnaire à choix multiples s'articulant autour de plusieurs axes de progrès. Les questions de chaque axe ont été hiérarchisées en trois catégories : stratégiques, tactiques et opérationnelles afin d'évaluer les performances des systèmes QSE par niveaux décisionnels et d'une manière précise et objective.

Mots clés— Qualité, Sécurité, Environnement, Système de Management Intégré, normes ISO.

I. INTRODUCTION

Un système de management intégré ou SMI est un système qui permet la gestion de plusieurs domaines de management différents (Qualité, Sécurité et Santé au travail, Environnement) au sein d'un même organisme. Ce type de système combine les exigences de différentes normes compatibles entre elles (ISO 9001 pour la Qualité, OHSAS 18001 pour la Sécurité et la Santé au Travail, ISO 14001 pour l'Environnement) afin que l'organisme gagne en efficacité.

Les systèmes de management intégrés permettent 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.

Dans cet article, nous évaluons les niveaux de performance du système de management intégré qualité, sécurité, environnement des entreprises marocaines en se basant sur les résultats d'une enquête réalisée auprès de celles-ci. Pour que le diagnostic soit complet et efficace, nous avons hiérarchisé les questions de chaque axe en trois types : stratégiques, tactiques et opérationnelles pour le mener par niveaux décisionnels et d'une manière précise et plus détaillée.

II. LE SYSTEME DE MANGEMENT INTEGRE (SMI)

A. L'intégration

L'intégration consiste, entre autre, en une destruction de l'ensemble des barrières techniques, organisationnelles et humaines qui entravent l'amélioration et la synergie dans l'entreprise de manière que toutes les activités soient réalisées d'une façon productive et efficace. Dans ce sens, intégrer c'est établir et renforcer les liens qui peuvent exister entre deux ou plusieurs entités de base afin d'en déduire une et une seule entité qui agrège les entités précédentes et préserve dans son comportement la cohérence intra et inter entités [1].

Toutefois, l'intégration est une stratégie qui fait partie des stratégies de l'entreprise (industrielle, commerciale, financière,...) et se situe dans le prolongement logique des objectifs stratégiques. De plus, le choix d'une stratégie s'impose lors de la mise en place d'une démarche d'intégration. Ce choix est conditionné par plusieurs paramètres :

- L'influence de l'environnement interne et externe,
- Les objectifs fixés par l'entreprise à moyen et long terme,
- Les contraintes d'ordre techniques, économiques, financier, organisationnel, social et humain.

Par conséquent, le SMI est une stratégie qui porte sur l'intégration des systèmes : qualité, sécurité, environnement. Une telle intégration est basée sur le constat qu'il y a des analogies conceptuelles entre les trois systèmes tels que [2] : Le rapprochement qui existe entre les trois normes ISO 9000 [3], OHSAS 18000 [4] et ISO 14000 [5], l'amélioration continue basée sur l'approche PDCA (Plan, Do, Check, Act), l'élimination des problèmes à la source, la responsabilisation de l'ensemble du personnel, l'implication de la haute direction, la mise en œuvre d'un processus d'audit, Les exigences en matière de gestion des documents et des enregistrements...[6].

B. Les enjeux du management intégré

L'enjeu majeur d'un système de management intégré est de mener l'organisation dans une démarche de progrès et de

performance, en évitant les redondances, en conduisant une politique générale pour la prévention et la maîtrise des risques, mais aussi en réduisant les coûts de mise en œuvre et de suivi des différents systèmes de management, et enfin, pour être bénéfique pour toutes les parties intéressées [7].

Dans un management global ou intégré, l'objectif recherché est de satisfaire les parties intéressées :

- **Pour le client**, le management de la qualité va permettre une rapidité de réaction, mais aussi des prix les plus bas possibles. Les produits seront conformes à la qualité attendue. Pour la sécurité, la satisfaction client repose sur la sécurité du produit et pour l'environnement, la satisfaction consiste à respecter l'environnement de la création au recyclage du produit.
- **Pour le personnel**, le management de la qualité permet de créer de bonnes conditions de travail, mais également une pérennité de l'organisation. Pour la sécurité, les exigences du personnel consistent à sécuriser le travail et sur le plan environnemental, cela consiste à protéger l'environnement sur le lieu de travail.
- **Pour les actionnaires**, le management de la qualité permet de créer des bénéfices, d'être réactif aux demandes, de proposer un meilleur rapport qualité-prix,... et, par conséquent, d'obtenir une image positive. Sur le plan de management de la sécurité, on veille à la sécurité des équipements industriels et à leur bon fonctionnement et sur le plan environnemental, on cherche à impliquer tous les membres de l'organisation, de bénéficier d'une bonne image et d'être conforme aux règlements.
- **Pour les exigences sociétales**, en matière de qualité, on cherche à bénéficier d'une image positive et que l'organisation s'implique dans des actions citoyennes. En matière de sécurité, on cherche à travailler sur la sécurité du personnel et à respecter la législation et sur le plan environnemental, on travaille sur la protection de l'environnement et sur le développement durable.
- **Pour les fournisseurs**, en matière de qualité, on cherche à tisser un partenariat sur le long terme. En matière de sécurité, on veut sécuriser le travail de leur personnel.

Le management de la QSE est considéré, également, pour les organisations comme un moyen de réduire leurs coûts. En effet, comme toute organisation, leur objectif premier est d'être rentable. Alors, la mise en place d'une telle démarche permet de réduire leurs coûts :

- **Le management de la qualité totale** permet de réduire les coûts de non-conformité. L'objectif est de produire bien, du « premier coup » [8]. Egalement, faire des produits de bonne qualité contribue à donner une bonne image de l'organisation envers ses clients [9].
- **Le management de la sécurité** permet de réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles. Réduire ces deux facteurs permet d'améliorer les

conditions de travail du personnel, et donc, on peut laisser envisager une meilleure performance de leur part signe de rentabilité pour l'organisation [10] [11] [12].

- **Le management environnemental** permet par le biais de ces actions de réduire l'impact de l'activité de l'organisation sur l'environnement [13] [14]. Réduire cet impact passe par l'introduction du concept de développement durable au sein de l'organisation. En favorisant les énergies renouvelables, l'organisation gagne en rentabilité en réduisant sa facture énergétique, mais elle gagne aussi en notoriété auprès des parties extérieures.

Par conséquent, la démarche QSE est devenue un élément incontournable dans le développement des organisations et un moyen pour améliorer leurs rentabilités et leurs images, mais également de se différencier au niveau concurrentiel [15] [16].

Pourtant, la question qui se pose : est ce que l'entreprise marocaine suit cette évolution et gère les systèmes qualité, sécurité et environnement d'une manière intégrée pour bénéficier de ces avantages ? Les lignes suivantes permettent de répondre à cette question.

III. LE DIAGNOSTIC DES SYSTEMES QSE

Une bonne compréhension de l'environnement de l'entreprise reste fondamentale pour assurer son développement. Il importe d'assurer à la fois une bonne maîtrise de l'information et un suivi continu de la concurrence afin de prévoir avec une avance suffisante les mutations industrielles au sens large [17].

En effet, le diagnostic des systèmes QSE permet de collecter et de traiter les données via un questionnaire qui s'articule autour de quatre axes : 1) gestion de l'environnement, 2) gestion de la sécurité, 3) gestion de la qualité, 4) gestion du personnel. La prise en compte de la gestion du personnel permet de tenir compte de l'entité humaine, étant un facteur déterminant pour la réussite de toute stratégie prise par les entreprises.

Par conséquent, un tel questionnaire permet de cerner les différents aspects pour identifier les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces au sein de l'entreprise.

Chaque axe du questionnaire comporte vingt questions ayant pour but de faire remonter l'essentiel des informations de nature à permettre l'évaluation du niveau de performance sur chacun des axes. Ainsi, sur chaque axe nous avons hiérarchisé les questions en trois catégories : stratégiques, tactiques et opérationnelles. Une telle hiérarchisation permet d'identifier les actions préconisées par l'entreprise par niveau décisionnel.

A chaque question posée, nous avons associé une grille de réponses qui contient quatre colonnes correspondant aux évaluations suivantes : « vraie », « plutôt vraie », « plutôt fausse », « fausse ». A chaque réponse est attribué respectivement un coefficient de pondération : 1 – 0,7 – 0,3 – 0.

L'évaluation du niveau de performance selon chaque axe consiste à calculer la somme des points obtenus selon les quatre colonnes. Ainsi, La performance globale est la moyenne

des niveaux de performances obtenus sur les axes correspondants.

Afin que le diagnostic soit complet et efficace, il a fallu tout d'abord cibler les acteurs auxquels sera soumis le questionnaire. Notre enquête a été destinée aux chefs de services, chefs d'ateliers, agents de maîtrise et animateurs Q, S, E.

A. L'analyse et l'évaluation des résultats

Le questionnaire a été soumis à plusieurs entreprises marocaines de tailles et de secteurs d'activités différents, parmi celles-ci, vingt ont répondu à ce questionnaire. Parmi les critères de choix de ces entreprises, nous citons :

- L'entreprise doit être concernée par les systèmes QSE,
- L'entreprise doit être au moins certifiée ISO 9001,
- La délocalisation des entreprises,
- L'entreprise doit être PME/PMI.

Dans la suite de l'article, et pour des raisons de confidentialité, on désignera ces entreprises par les lettres : A, B, C, ..., T.

Dans un premier temps, nous présentons les résultats du questionnaire par axes (figure 1), et en second lieu, par catégories de questions (figures 2, 3, 4 et 5).

A partir des résultats de la figure 1, nous constatons que :

- La performance globale est comprise entre 55.90% et 79.20% ;
- Une faiblesse notable du niveau de performance enregistrée sur l'axe 1 (Gestion de l'environnement) pour la plupart des entreprises diagnostiquées ;

- Une supériorité du niveau de performance sur l'axe 3 (gestion de la qualité) par rapport aux autres axes ;
- Un tiers des entreprises diagnostiquées ont un niveau de performance de l'axe 4 (gestion du personnel) inférieur à 60% ;
- Malgré la similarité qui existe entre les méthodes et les outils de gestion des systèmes Qualité, Sécurité et Environnement, on observe un écart important entre les niveaux de performance correspondant (cet écart atteint 47% pour l'entreprise D par exemple).

De plus, les résultats des figures 2, 3, 4 et 5 mettent en évidence :

- Une variabilité importante de la performance des trois catégories de questions (stratégiques, tactiques et opérationnelles) pour tous les axes (par exemple pour l'entreprise B, axe 3 : la variabilité est comprise entre 17,5% et 63,3%), sauf pour l'axe 3 (gestion de la qualité) où il y a un écart minimum ;

En effet, la gestion de l'environnement, de la sécurité et du personnel constituent les axes prioritaires d'amélioration sur lesquels les responsables des services concernés doivent se focaliser. Ainsi, pour chaque axe et pour toutes les entreprises, un examen approfondi des réponses apportées à chaque question nous permet d'identifier les points faibles, de connaître les causes de défaillances et de dresser en conséquence un plan d'action spécifique.

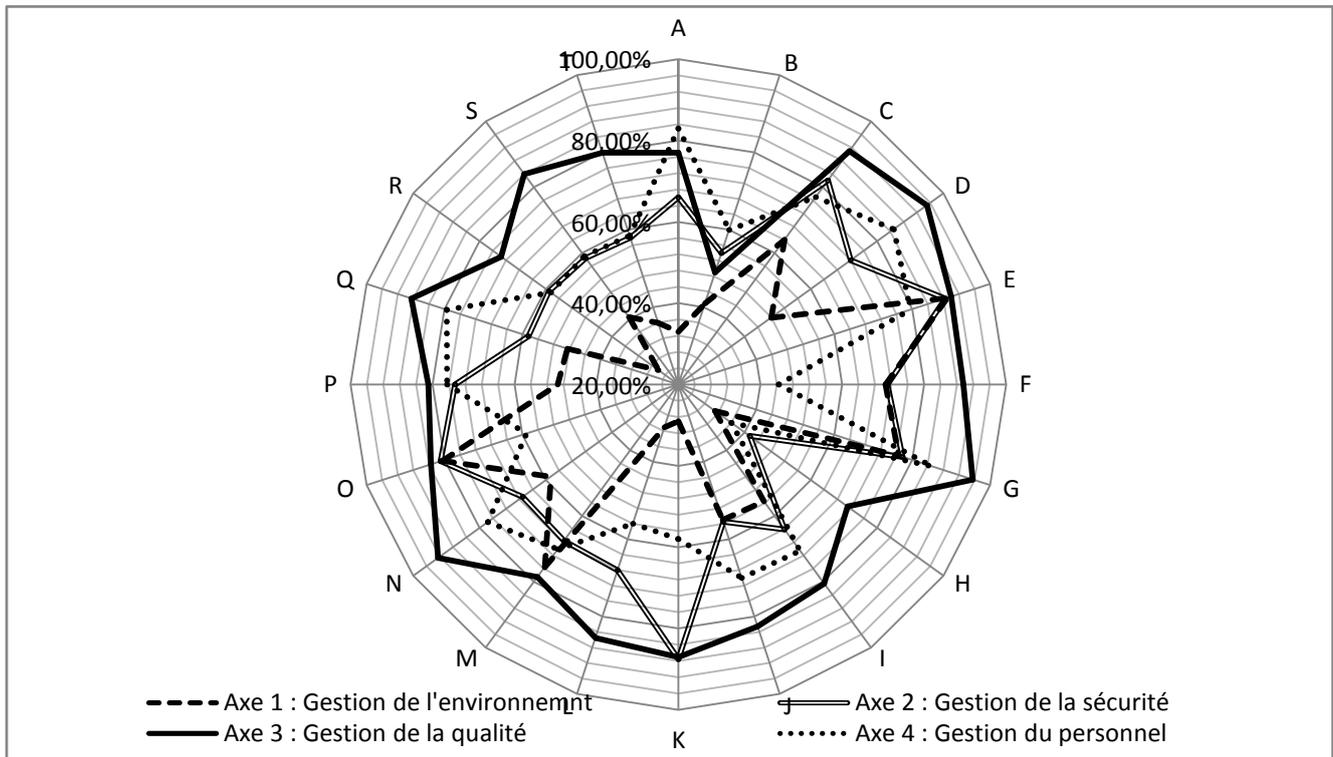


Fig. 1 : Niveaux de performance par axe et par entreprise

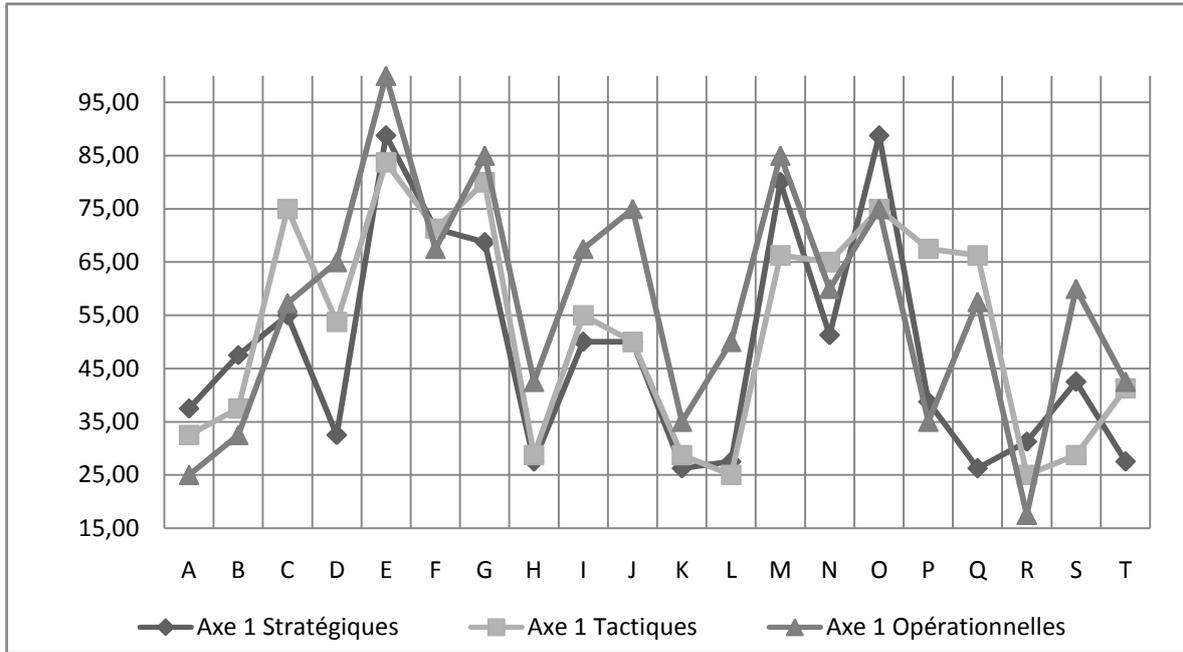


Fig. 2 : Les niveaux de performance de l'axe 1 (gestion de l'environnement)

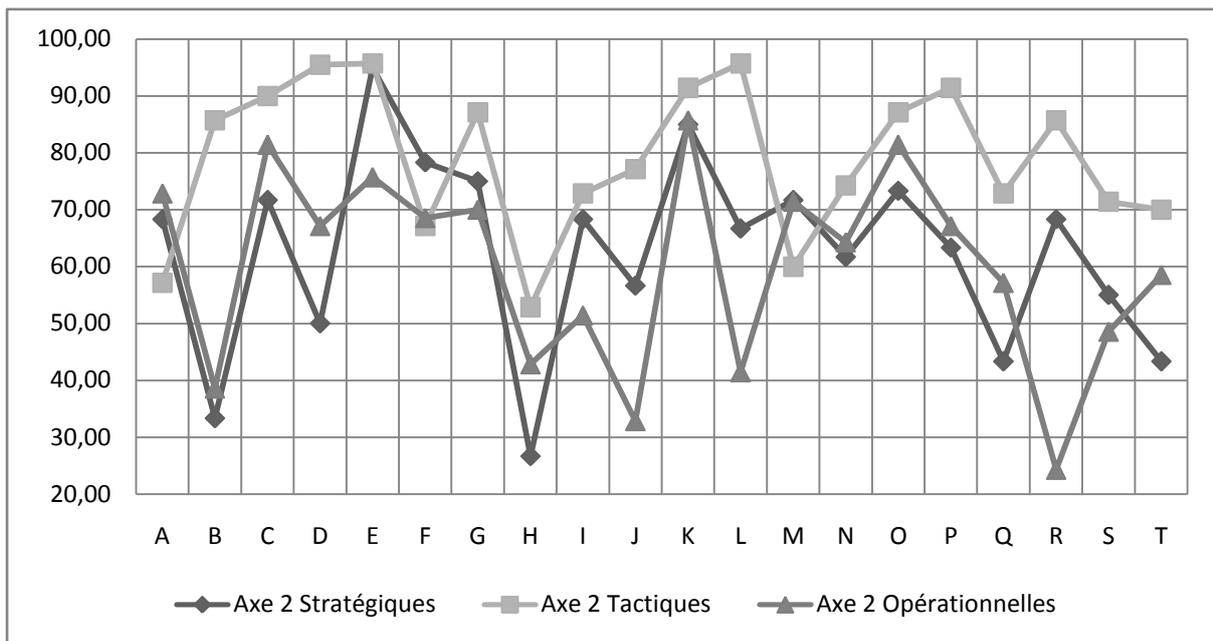


Fig. 3 : Les niveaux de performance de l'axe 2 (gestion de la sécurité)

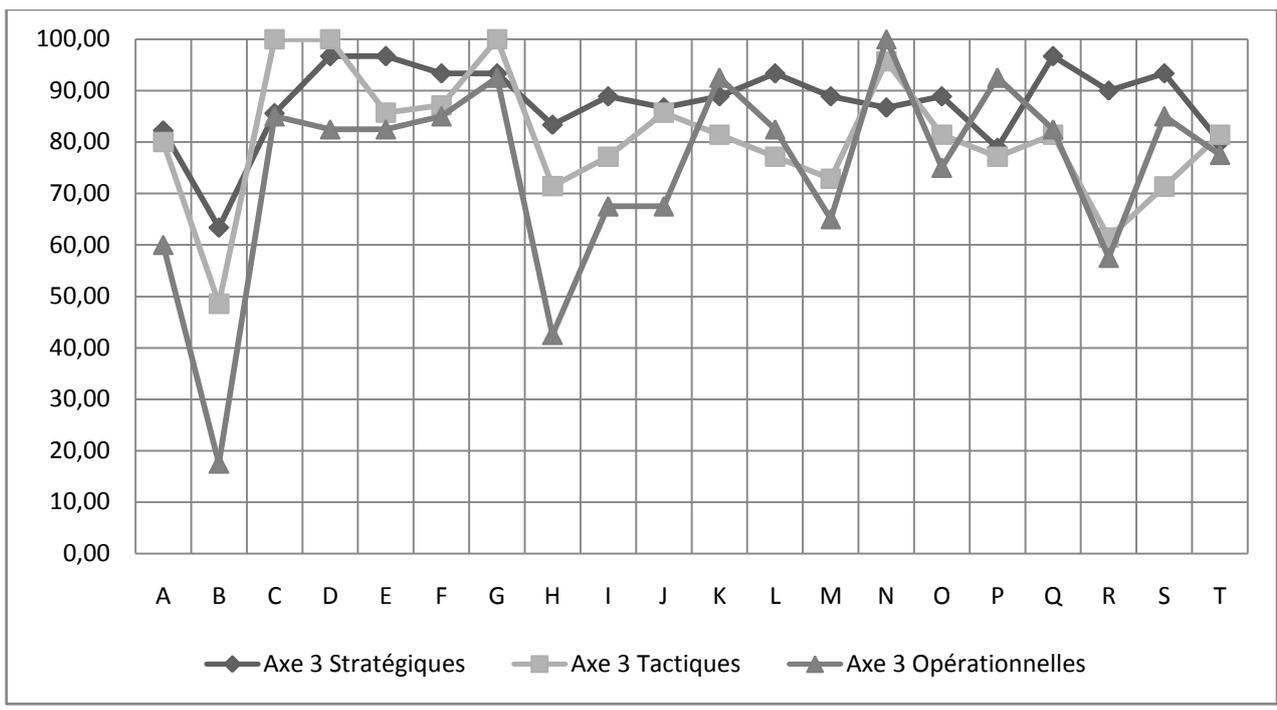


Fig. 4 : Les niveaux de performance de l'axe 3 (gestion de la qualité)

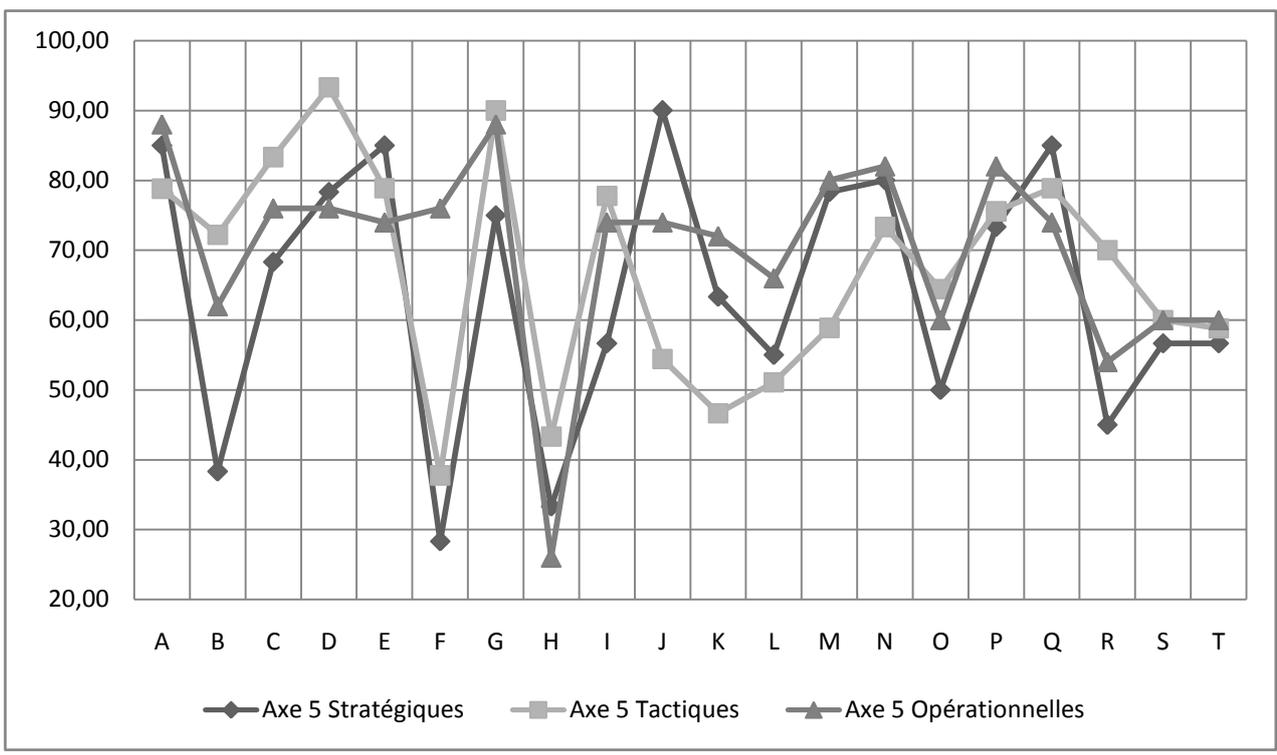


Fig. 5 : Les niveaux de performance de l'axe 4 (gestion du personnel)

Le (Tableau 1) donne les points faibles communs entre toutes les entreprises.

TABLE I. LES POINTS FAIBLES COMMUNS AUX ENTREPRISES DIAGNOSTIQUES

Axes	Les points faibles
Gestion de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - La négligence de la formation du personnel sur les objectifs environnementaux et le manque de moyens engagés par les entreprises ; - La certification suivant la norme ISO 14001 ne constitue pas un objectif pour les entreprises ; - L'absence d'une stratégie claire et bien définie en matière de protection de l'environnement ; - L'absence de la documentation qui concerne l'environnement ; - La planification des travaux n'est pas soigneusement définie de telle manière à prévenir les impacts environnementaux ; - Le manque d'engagement de la direction pour évaluer le système de management environnemental.
Gestion de la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Le service sécurité n'est pas opérationnel ; - L'absence de méthodes formalisées d'analyse et de gestion des risques ; - La négligence de l'intégration de la gestion des risques dans l'exécution des travaux ; - Le manque de plans et de schémas actualisés de mesures de sécurité.
Gestion de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> - La négligence de la mise à jour de la documentation qui concerne la qualité ; - L'absence des moyens de classement et d'archivage des démarches qualité ; - Le manque de formation du personnel sur les principes de la qualité ; - Les fournisseurs sont souvent non certifiés ISO 9001.
Gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Le personnel est insuffisant ; - L'absence d'une évaluation périodique de la qualification et de l'habilitation du personnel ; - La négligence des suggestions et des remarques du personnel dans la prise de décision ; - Le personnel n'a pas l'esprit d'initiative.

Les résultats de cette enquête montrent très bien que les objectifs du système de management intégré ne sont pas atteints pour la plupart des entreprises. Ce qui explique, par conséquent, que l'entreprise marocaine doit investir encore plus et continuellement pour développer les systèmes QSE et pour qu'elle puisse bénéficier des avantages du SMI. De plus, elle doit investir dans le capital humain étant un facteur déterminant pour améliorer ses performances et contribuant efficacement à la réussite de toute stratégie prise par l'entreprise.

IV. CONCLUSION

L'amélioration de la performance et de la compétitivité de l'entreprise passe particulièrement par l'intégration des systèmes de gestion analogues de l'entreprise. Une telle intégration est de nature de stimuler la synergie des facteurs ayant une influence sur la conjugaison des actions menées par l'ensemble des acteurs dans l'entreprise.

Après avoir montré les enjeux d'un système de management intégré QSE, nous avons présenté les résultats du

diagnostic du SMI. Un tel diagnostic a été articulé autour de quatre axes de progrès : gestion de l'environnement, gestion de la sécurité, gestion de la qualité et gestion du personnel.

Le diagnostic de l'entreprise en termes de QSE permet non seulement la prise en compte de l'existant et des besoins du marché, mais d'exploiter au mieux les ressources disponibles en améliorant ainsi la performance de l'entreprise.

Les résultats de ce diagnostic permettent à l'entreprise d'effectuer les meilleurs choix stratégiques en se basant sur des informations fiables et pertinentes.

Le diagnostic des systèmes QSE, nous a permis, d'une part d'identifier les axes prioritaires d'amélioration, et d'autre part d'identifier les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces des entreprises diagnostiquées. En effet, le découpage des axes du questionnaire en trois catégories (stratégiques, tactiques et opérationnelles), nous a permis de finaliser le diagnostic, par niveau décisionnel, d'une manière précise, et objective.

REFERENCES

- [1] Talbi, A., (2011), Intégration des fonctions de l'entreprise. Application aux fonctions production et maintenance. Edition universitaire européenne.
- [2] Dakkak, B., Chater, Y., Talbi, A., (2011), "Méthodologie d'intégration des concepts Qualité, Sécurité et Environnement en maintenance". 7ème conférence internationale : Conception et Production Intégrées. Oujda Maroc 19 au 21 octobre 2011.
- [3] ISO 9000, (2005), Systèmes de management de la qualité / Lignes directrices pour l'amélioration des performances
- [4] OHSAS 18001, (2007), Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements OHSAS.
- [5] ISO 14001, (2004), Système de management environnemental – exigences et lignes directrices pour son utilisation. 2ème édition Paris.
- [6] Mathieu, S., Lévêque, L. et Massé, J.P., (2003), Outils d'autodiagnostic pour la mise en place d'un management intégré : Qualité - sécurité - Environnement, Editions Afnor.
- [7] Gillet-Goïnard, F., (2006), Bâtir un système de intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement. De la qualité au QSE. Editions d'organisation.
- [8] Gillet-Goïnard F. (2009), Réussir la démarche qualité : Appliquer des principes simples. Editions d'organisations.
- [9] Deeb, S., (2008), Contribution méthodologique à la maîtrise conjointe de la qualité d'un produit et de ses processus de production par une modélisation des concepts qualité. Thèse de doctorat de l'université Henri Poincaré Nancy 1.
- [10] Gaultier-Gaillard, S., Pech P., Galea, P., (2009), "Gestion des risques et culture de sûreté : le cas du vecteur badge, véritable « passeport pour l'entreprise de demain". Revue française de gestion industrielle, Vol. 28, N° 1.
- [11] Ghemraoui, R., (2009), Méthodologie de conception innovante intégrant la sécurité des utilisateurs : application aux liaisons tracteur-outils. Thèse de doctorat de l'école nationale supérieure de Cachan.
- [12] Dakkak, B., Chater, Y., Guennoun M., Talbi, A., (2012), Proposition of a method to help the evaluation of safety at work. International Symposium on Security and Safety of complex systems 2SCS Agadir 25 et 26 may.

- [13] Personne M., (1998), Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : évaluation des performances environnementales. Thèse de doctorat de l'institut national des sciences appliquées de Lyon.
- [14] Gendron, C., (2004), La gestion environnementale et la norme ISO 14001, Presse de l'université de Montréal.
- [15] Dakkak, B., Chater, Y., Talbi, A., (2012), "Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré". 9e Conférence Internationale de Modélisation, Optimisation et SIMulation - MOSIM'12, « Performance, interopérabilité et sécurité pour le développement durable ». 06 au 08 Juin 2012 - Bordeaux – France.
- [16] Dakkak, B., Chater, Y., Talbi, A., (2012), "Proposition d'une matrice de criticité intégrant les systèmes qualité, sécurité et environnement pour la fonction maintenance". Journal of Decision System ISSN 1246-0125 print/ISSN 2116-7052 online.
- [17] Talbi A., Hammouche A., Christian T., (2002), analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration. Journal Européen des Systèmes Automatisés (JESA). Vol. 36. N° 8.