



Thème :
**« Système de management intégré (Qualité-Sécurité-Environnement)
et performance de l'entreprise taiwanaise : cas de l'entreprise
taiwanaise K & H products »**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER EN MANAGEMENT DES
ORGANISATIONS ET DES ENTREPRISES,
OPTION : MANAGEMENT QUALITE HYGIENE SECURITE ENVIRONNEMENT
(M2QHSE)**

Présenté et soutenu par :

Mme PARKOUDA/DAKUYO Hortense

Maître de stage
M. Yves CHIU
*Responsable du système de
management intégré à K & H MFG.
CO., LTD.*

Promotion 2016-2018

DEDICACE

Je dédie ce projet de fin d'études à :

- ✚ Mon tendre époux qui m'a toujours encouragée à aller de l'avant et qui m'a permis de faire cette formation.

- ✚ A la mémoire de mes parents et de mes grands frères qui nous ont quittés très tôt.

- ✚ A mes grands frères bien aimés, Dr DAKUYO Zéphirin, Pharmacien à Banfora au Burkina Faso et à Monsieur DAKUYO Paul, Directeur fondateur du groupe EDHEC (Ecoles Des Hautes Etudes Commerciales) en Côte d'Ivoire sans lesquels je n'aurais pu entreprendre encore les études.

- ✚ A ma tante chérie, Mme DABIRÉ/DAKUYO Justine qui, malgré la distance, m'entourait de son affection et de ses bénédictions via les réseaux sociaux.

- ✚ A ma belle-famille et à toutes les personnes qui me sont chères.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier, le Directeur général de K & H, Monsieur WU pour m'avoir ouvert grandement la porte de l'entreprise.

Je remercie également toute l'équipe de l'entreprise K & H et particulièrement Madame YUNG HSIN HSIAO et Monsieur YVES CHIU pour leur aide précieuse.

Je voudrais ensuite adresser mes remerciements à mes tuteurs et à notre coordinatrice pour leur dévouement tout au long de ma formation.

Une mention spéciale à Mahamadou Ousmane DICKO de la même promotion et à Monsieur Teeg Wendé Aymar KABORE pour leur disponibilité infallible et leurs précieux conseils qui ont été un « booster » pour moi.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à ma nièce Emilienne DAKUYO en Côte d'Ivoire, à mes sœurs de l'ambassade du Burkina Faso en République de Chine Taiwan, à nos secrétaires Mesdemoiselles CHIN Wan-Ting Karine et Lee Leslie et à tous ceux qui m'ont soutenue, aidée, et encouragée tout au long de la réalisation de ce projet de fin d'études.

RESUME

De nos jours, les démarches qualité, sécurité et environnement apparaissent comme des outils de pilotages efficaces et stratégiques pour faire face aux exigences des clients, à la concurrence et aux exigences règlementaires de plus en plus pressantes. De plus, l'intégration de ces trois systèmes de management à savoir la qualité, la sécurité et l'environnement en un seul système est considérée comme une démarche assurant la pérennité de l'activité et également l'amélioration des progrès. C'est ainsi que dans sa volonté d'assurer une amélioration des produits et services et garantir de plus en plus la satisfaction de ses clients et les parties prenantes que K & H Products entreprise privée taiwanaise spécialisée dans la fabrication des équipements de formation s'est engagée dans une démarche d'amélioration globale QSE. Cette nouvelle stratégie vise à assurer l'amélioration continue de son système de management intégré à ce jour « Qualité, Environnement et Sécurité » selon les référentiels Iso 9001 ; 14001 et OHSAS 18001. Ainsi, ce projet de fin d'étude a permis une analyse concrète de l'efficacité du système de management intégré dans la performance au sein de l'entreprise K & H Products qui lui permet de faire face aux exigences des clients et à la concurrence grâce à ses mesures d'amélioration continue.

MOTS CLES :

1. Système de management intégré ;
2. Qualité, environnement, sécurité ;
3. Clients ;
4. Performance ;
5. Concurrence.

ABSTRACT

Today, quality, safety and environmental approaches are emerging as effective and strategic management tools to meet the demands of customers, competition and regulatory requirements increasingly urgent. In addition, the integration of these three management systems into one single system is considered as an approach ensuring the sustainability of the activity and also the improvement of progress. Thus, in its desire to ensure an improvement of products and services and to ensure more and more the satisfaction of its customers and stakeholders that K & H Products, a private Taiwanese company specialized in the manufacture of training equipment, is committed to in an overall improvement approach QSE. This new strategy aims to ensure the continuous improvement of its management system integrated to date "quality, environment and security" according to ISO 9001 standards; 14001 and OHSAS 18001. That said, the purpose of this end of study project is to establish a concrete analysis of the efficiency of the integrated management system in the performance within the company K & H Products which allows it to meet the requirements of the customers and competition through its continuous improvement measures.

KEYWORDS:

1. Integrated management system ;
2. Quality, environment, safety ;
3. Customers ;
4. Improvement ;
5. Performance ;
6. Competition.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

SIGLES	SIGNIFICATIONS
SMI	Systeme de Management Integre
K & H	Knowledge, Hope, Happiness (savoir, Esperance, Bonheur)
Sec.	Section
Dist.	District
Rd.	Road
TQM	Total Quality Management (Management par la Qualite Totale)
INC	Incorporation
PTE.LTD	Private Limited (Societe Anonyme a Responsabilite Limitee)
CORP.	Corporation
R&D	Recherche et Developpement (Research and Developpement)
Q.S.E	Qualite, Securite, Environnement
PDCA	Plan-Do-Check-Act
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series (Systeme de Management de la Sante et de la Securite au Travail)
SMSS	Systeme de Management de la Sante et la Securite au travail
SME	Systeme de Management Environnemental
ECOSIP	Economie des Systemes Integres de Production
SMQ	Systeme de Management Qualite
ISO	International Standards Organization (Organisation internationale de normalisation)
CDI	Contrat a Duree Indeterminee
RSE	Responsabilite Societale des Entreprises

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
RESUME	iii
ABSTRACT	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	v
SOMMAIRE	1
LISTE DES TABLEAUX	3
LISTE DES FIGURES	4
INTRODUCTION	5
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA ZONE D’ETUDE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	8
1.1. Paysage de l’entreprise en Chine Taïwan.....	8
1.2. Analyse SWOT de l’environnement des affaires taiwanais	10
1.3. Appréciation du risque.....	10
1.4. Présentation de l’entreprise K & H.....	12
1.5. Méthodologie de recherche	17
CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE DU SYSTEMÈME DE MANAGEMENT INTEGRE ET DE LA PERFORMANCE	18
2.1. Concepts et définitions	18
2.2. Système de management intégré	24
2.3. Etude comparative des systèmes qualité, sécurité et environnement.	27
CHAPITRE III- CONSTRUCTION D’UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE : QUALITE, SECURITE, ENVIRONNEMENT	30
3.1. Principes d’intégration.....	30
3.2. Mise en œuvre du système de management intégré	32
CHAPITRE IV : SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ET PERFORMANCE AU SEIN DE L’ENTREPRISE K & H PRODUCTS	35
4.1. Stratégie et objectifs qualité de K & H.....	35
4.2. Satisfaction de la clientèle et du personnel de K & H	37
4.3. Autres critères de mesure de la satisfaction du personnel et son implication dans la démarche intégrée.....	39
4.4. Résultats de l’entreprise K & H en matière de performance globale	40
4.5. Capacité d’autofinancement	40
4.6. Principaux résultats de l’entreprise.....	40
4.7. Evolution des principaux produits	41

CONCLUSION.....	50
BIBLIOGRAPHIE	52
ANNEXES.....	I
TABLE DES MATIÈRES	VIII

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Historique de l'entreprise K & H	12
Tableau 2 : Définition de la performance selon les auteurs	19
Tableau 3 : Modèle de Steers	20
Tableau 4 : Liste des critères de performance selon Chaabouni (1992)	21
Tableau 5 : Dates importantes dans le parcours qualité de l'entreprise K & H	35
Tableau 6 : Résultats de l'enquête de satisfaction des clients (K & H, 2017)	37
Tableau 7 : Etat des non conformités	48

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de K & H	15
Figure 2 : Photo de l'équipe dirigeante de K & H	16
Figure 3 : Mesure de la performance des métiers de l'entreprise	23
Figure 4 : Comparaison des référentiels iso 14001, OHSAS 18001, ISO 9001	27
Figure 5 : Roue de DERMING	28
Figure 6 : Représentation de l'intégration des principes de management.....	32
Figure 7 : Représentation d'un système de management intégré : qualité, sécurité et environnement.....	32
Figure 8 : Intérêt de la mise en œuvre d'un système de management intégré QSE.....	34
Figure 9 : Satisfaction des clients.....	38
Figure 10 : Evolution de l'équipement électronique (Logic trainer, Analog Lab, Digital Lab) de formation de 2014 à 2016.....	41
Figure 11 : Evolution de l'équipement électronique (ETS 5000, ETS 7000A) de formation de 2014 à 2016	42
Figure 12 : Evolution du prototype Probe & Pulser de 2014 à 2016	42
Figure 13 : Evolution du matériel électrique de laboratoire de 2014 à 2016	43
Figure 14 : Evolution des prototypes KL-200-Series de 2014 à 2016	44
Figure 15 : Evolution du matériel digital de laboratoire de 2014 à 2016.....	44
Figure 16 : Evolution des prototypes KL-500 de 2014 à 2016	45
Figure 17 : Evolution de l'équipement de contrôle et de détection pour les micro-ordinateurs de 2014 à 2016	45
Figure 18 : Evolution du matériel biomédical de formation	46
Figure 19 : Evolution du matériel de système de communication de 2014 à 2016.....	47
Figure 20 : Evolution de l'équipement de programmation	47
Figure 21 : Evolution du matériel énergétique solaire de 2014 à 2016.....	48

INTRODUCTION

Dans un monde où les mots « vigilance » et « rapidité » prennent tout leur sens, le changement se traduit par la mondialisation des marchés et la globalisation de l'économie. Ce changement rapide entraîne une forme d'incertitude incitant les entreprises, tous secteurs confondus à être innovateur et qualitatif. Elles doivent se fixer des objectifs de développement, de nouvelles stratégies et politiques de gestion pour atteindre les résultats satisfaisants. Au cours de ces dernières années, de nouvelles approches et systèmes de reconnaissance se sont imposés aux entreprises et ont permis la maîtrise du coût, de la performance et leur permettant de regagner une certaine confiance et d'afficher une satisfaction.

Dès lors, les entreprises se sont engagées dans l'amélioration de leur performance en adoptant la gestion intégrée de la qualité, la sécurité et de l'environnement. Ces systèmes de management intègrent une démarche de progrès qui permettent aux entreprises de déceler les opportunités, d'écarter les menaces, de répondre aux exigences et surtout de mesurer leurs niveaux de performance.

Face à l'importance de ce système, les entreprises ont envisagé de nouvelles stratégies encourageant l'augmentation de la valeur ajoutée en intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement, d'exposer les raisons de l'adoption du système de management intégré et d'appréhender son impact sur les entreprises et en particulier les entreprises taiwanaises.

Les normes référentielles de management traitant de la qualité, de la santé/sécurité au travail et de l'environnement se multiplient. Il est essentiel, aujourd'hui pour de nombreuses entreprises décidant de s'engager dans une démarche de progrès d'intégrer autant que possible ces différents aspects dans une perspective de développement durable.

La multiplication des échanges, l'ouverture du monde et les attentes de toutes les parties prenantes des entreprises conduisent au besoin de se référer à des systèmes de management de plus en plus diversifiées, mais qui peuvent être intégrés ou harmonisés.

La gestion intégrée de la qualité, de la sécurité et de l'environnement occupe une place prépondérante dans le milieu industriel. Elle permet d'une part de répondre aux exigences des parties prenantes et d'autre part de constituer un levier de compétitivité de l'entreprise.

Le management de la qualité est un ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. Elle vise à satisfaire les besoins du client, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et à gérer systématiquement ses risques.

Toutefois, la mise en place d'un système de management intégré (qualité, sécurité, environnement) permet-elle d'améliorer la performance globale de l'entreprise taiwanaise ?

C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente étude qui porte sur le thème : « **Système de management intégré (Qualité-Sécurité- Environnement) et performance de l'entreprise taiwanaise : cas de l'entreprise taiwanaise K & H products** »

Le choix d'un tel sujet est bien en fonction de son originalité et de sa pertinence. En effet, ce sujet porte un regard analytique sur les trois systèmes de management en faisant ressortir l'importance de la mise en œuvre d'un système intégré management au sein de l'entreprise considérée.

Ce projet de fin d'études soulève les questions de recherche concomitantes suivantes :

Q1 : la mise en place d'une démarche qualité, sécurité et environnement permet-elle à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents ?

Q2 : l'adoption d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) contribue-t-elle à l'amélioration du résultat économique de l'entreprise ?

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier l'impact du système de management intégré dans une entreprise taiwanaise sur la performance de celle-ci.

De façon spécifique, il s'agit :

- de déterminer l'apport du système de management intégré en terme d'avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents ;
- de déterminer la contribution du système de management intégré à la performance économique de l'entreprise.

Les hypothèses de recherche sont formulées ainsi qu'il suit :

H1 : la mise en place d'une démarche qualité, sécurité et environnement permet d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

H2 : l'adoption d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) contribue à l'amélioration du résultat économique de l'entreprise.

Ce projet de fin d'études sera subdivisé en quatre chapitres. Ainsi, il sera structuré de la manière suivante :

Nous allons d'abord présenter l'entreprise K & H et sa situation actuelle et aborder dans le deuxième chapitre l'approche théorique du système de management intégré et la performance à travers l'exposition et la description des différentes notions indispensables à la compréhension de notre sujet d'étude. Ensuite, nous montrerons comment construire et mettre en œuvre un système de management intégré (qualité, sécurité, environnement). Enfin, le chapitre IV qui est le dernier chapitre concerne une étude empirique des données de K & H et des questionnaires auprès des employeurs et employés de l'entreprise. Cela nous permettra d'analyser l'impact de la mise en œuvre d'un système de management intégré sur la performance globale de l'entreprise.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA ZONE D'ETUDE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre fait une présentation du paysage de l'entreprise taïwanaise à travers une analyse SWOT de l'environnement des affaires taiwanais et une appréciation du risque. Par ailleurs, une présentation de l'entreprise K & H est mise en évidence.

1.1. Paysage de l'entreprise en Chine Taïwan

Aux XVIII et XIX^e siècles, le peuplement chinois fonde une économie rurale classique à la chinoise, rizicole et maraîchère, complétée par des pêcheries.

L'industrialisation s'effectue vers la fin du XIX^e siècle sous l'administration de la dynastie Qing puis avec l'occupation japonaise d'environ un demi-siècle qui en 1945, laisse une infrastructure industrielle et des empreintes intellectuelles fortes. L'essor économique de Taiwan se lance grâce à une réforme agraire réussie et une aide généreuse des Etats Unis au profit des « nationalistes » chinois de Tchang Kai-shek dans les années 1950.

Cette réforme agraire réussie et cette aide généreuse permettent à beaucoup de personnes issues de la paysannerie de devenir petits propriétaires, de s'enrichir et de constituer un marché interne assez volumineux, ce qui lance une industrie légère de transformation pour satisfaire la demande solvable intérieure en biens de consommation, en biens d'équipement et ensuite se tourner vers l'exportation des produits de première nécessité et de machines aratoires motorisées légères d'abord et lourdes ensuite.

En trois décennies, le produit national taiwanais a été multiplié par 16, soit un taux de croissance annuel moyen de 8,5%, une performance d'autant plus remarquable que ce pays consacre 5% de son PNB à la défense.

L'évolution des échanges a été l'élément le plus frappant de cette croissance.

Les exportations ont véritablement explosé en atteignant 52 milliards US\$ dont 90% consistent en produits manufacturés. L'industrie a été le moteur de la croissance, elle s'est développée à un rythme moyen de 13% entre 1950 et 1987. L'essor de l'industrie manufacturière a permis de créer 2,2 millions de nouveaux emplois depuis 1952, soit la moitié de ceux créés depuis 1952.

Cette croissance a exigé une accumulation de capital extrêmement élevées, le taux d'investissement était de 15% dans les années 50, de 25% dans les années 70 pour atteindre

35% en 1980. Depuis, il a baissé pour représenter 20% de PNB, alors qu'au cours des années 50 l'aide financière était de 40% de l'investissement.

Taïwan a accédé à l'autonomie financière dans les années 70 et cette économie dégage depuis 1980 des surplus très importants de liquidités grâce à l'industrie qui est le moteur de la croissance taiwanaise. Le tissu industriel est extrêmement diffus et les PME/PMI sont extrêmement nombreuses (95.000 en 1987 contre 7000 en 1961). La moitié des entreprises emploient moins de quatre personnes, 33% entre quatre et cinq personnes et 17% emploient plus de cinq personnes. Elles sont davantage représentées dans la production métallique, les industries alimentaires, le bois, et les machines. Les grandes entreprises qui font figures d'exception sont actives dans les industries textiles, électroniques, chimiques etc.

Le développement de l'urbanisation n'a pas empêché la constitution d'un tissu industriel diffus : si en 1952, sur 100 entreprises 82 étaient en milieu rural et 18 en ville, on retrouve quasiment les mêmes proportions aujourd'hui ce qui explique que la création d'entreprise en milieu rural est toujours d'actualité et la politique industrielle n'a pas favorisé les grands groupes au détriment des petites entreprises.

Cette paysannerie enrichie donne naissance à de petites et moyennes entreprises qui constituent un réseau enchevêtré de sous-contractants en contractants se propageant avec, au début, assez peu de grandes entreprises comme EVERGREEN ou FOMOSA PLASTICS. C'est la base de ce tissu fin de petites et moyennes entreprises que l'économie taiwanaise prend son envol dès le début des années 70, stimulée notamment par les grands travaux d'infrastructure, puis par une politique de développement d'industries à forte teneur technologique.

Comme Taiwan s'est développé à peu près en même temps que la Corée du Sud, Hong Kong et Singapour, ces quatre pays sont communément connus comme les « quatre dragons asiatiques ».

Notons que l'industrie taiwanaise est principalement basée sur la haute technologie. Les secteurs importants comprennent ; la biotechnologie (ex d'entreprise dans la biotechnologie : K &H products), la nanotechnologie, les Semi-conducteurs (TSMC), les ordinateurs portables (ex : Acer, Asus, BenQ), les smartphones (ex : zenfone, HTC), les communications et réseaux (ex : D-LINK), les GPS (ex ; garmin), le voltaïque, les énergies renouvelables, la machinerie, l'automobile, les transports maritimes (ex ; EVERGREEN) et bien d'autres domaines encore.

1.2. Analyse SWOT de l'environnement des affaires taiwanais

SWOT est l'acronyme de « Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. », soit l'équivalent traduit en français de l'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces).

L'analyse SWOT permet de développer la stratégie marketing d'une entreprise et d'évaluer la réussite d'un projet en étudiant conjointement différentes données comme les atouts et les défauts de la société, mais également la concurrence ou les marchés potentiels.

L'analyse SWOT permet également un développement général de l'entreprise en croissant deux types de données : internes et externes. Les informations internes prises en comptes seront les points forts et les faiblesses de l'entreprise. Quant aux données externes, elles concerneront les mesures et les opportunités à proximité.

De l'analyse SWOT, il ressort que les points forts de l'économie taiwanaise sont :

- une situation financière extérieure est robuste ;
- un soutien à la R&D par la République ;
- un consensus sur les acquis démocratiques ;
- Taiwan est le 4^e producteur d'électronique au monde.

Aussi, les points faibles suivants ont été recensés :

- un commerce extérieur très vulnérable à la conjoncture en Chine Continentale et aux Etats Unis ;
- une délocalisation massive fragilisant l'emploi industriel ;
- un manque de compétitivité du secteur des services ;
- un retard en termes d'infrastructures par rapport aux autres économies asiatiques avancées ;
- une isolation croissante sur la scène diplomatique.

1.3. Appréciation du risque

1.3.1. Croissance contrainte par le ratissement chinois

L'activité économique restera contrainte par la perte de vigueur de la demande sur les principaux marchés de l'exportation (la chine continentale et Hong-Kong). Néanmoins, les exportations continueront de participer à la croissance en 2018, grâce à une croissance positive dans les pays avancés. Les bénéfices seront concentrés sur les secteurs de

l'électronique (qui représente 40% des exportations), de la machinerie et de l'industrie chimique. Si la rupture des relations officielles depuis Juin 2016 n'a pas empêché la République populaire de Chine de demeurer le principal partenaire commercial de Taiwan, elle a été pénalisante pour les industries, au vu de l'interdiction des voyages touristiques organisés pour les chinois continentaux.

De plus, alors que l'investissement public augmentera légèrement la détérioration de la conjoncture économique qui pèsera sur l'investissement privé, tant national qu'étranger, du fait des moindres performances des entreprises exportatrices et d'une baisse de confiance.

Par ailleurs, bien que stimulée par la dépréciation du nouveau dollar taiwanais face au dollar américain, l'inflation sera limitée par une croissance modeste. De la consommation des ménages en 2018. En effet, malgré la faiblesse du chômage, la quasi-stagnation des salaires pourrait effectuer la confiance des dépenses, bien que le probable rehaussement du salaire minimum et la construction de logements sociaux participant à la revalorisation du pouvoir d'achat des classes modestes. Au vu de la concentration de la croissance du revenu disponible au niveau des classes aisées, la demande sera surtout vigoureuse pour les secteurs du luxe (mode, cosmétique et électronique).

1.3.2. Situation financière

L'exécution du plan de développement des infrastructures nationales (centre sur la modernisation du réseau ferroviaire de distribution d'eau, le développement des énergies renouvelables, des zones urbaines et l'innovation), démarrera en 2017 et prévu pour s'achever en 2025, gonflera légèrement les dépenses publiques.

De l'autre côté, le gouvernement augmentera l'impôt sur les entreprises et sur les dividendes et abaisserait le seuil de revenu à partir duquel s'applique le taux maximal d'imposition. Malgré, le déficit public, certes faibles cependant la dette publique conservera un niveau modéré d'autant qu'elle est presque entièrement libellée, en nouveau Dollar Taiwanais et détenue par des investisseurs domestiques. Par ailleurs le niveau d'endettement privé extérieur (environ 30% du PIB) contacté notamment dans le cadre du financement des échanges commerciaux ne compromet pas la stabilité de la position extérieure de nette représentant 180% du PIB, elle est un des principaux crédateurs mondiaux. De plus, elle dispose d'importantes réserves de devises (représenteront plus de 21 mois d'importation en 2018).

L'excédent courant devrait diminuer à cause de la détérioration des termes de la demande chinoise mais restera à un niveau élevé. Il résulte notamment d'un fort excédent commercial mais aussi d'une balance des services.

1.4. Présentation de l'entreprise K & H

1.4.1. Situation géographique

L'entreprise K & H Products est implantée à Taipei, dans la capitale de la République de Chine (TAIWAN). Elle est située au Sud de la ville à l'adresse suivante : « 5F. N°8, Sec.4 ZIQIAND Rd., SANCHONG Dist., NEW TAIPEI CITY ».

1.4.2. Historique de l'entreprise

K & H signifie en anglais KNOWLEDGE HOPE HAPPINESS. En français, cela veut dire “ la connaissance, l'espérance, le bonheur”

Tableau 1 : Historique de l'entreprise K & H

Année	Historique
1979	Création de K & H en tant que fabricant et exportateur d'équipement de formation.
1989	Création d'une autre structure nommée K-TRON TECHNOLOGIE INC dans le but soutenir les affaires concernant l'importation et la promotion des ventes domestiques.
1998	Fusion de K & H avec la compagnie KING INSTRUMENT afin de renforcer la recherche, le développement, la fabrication ainsi que la vente internationale.
1998	Installation des laboratoires électro-électriques pour six universités techniques et établissements supérieurs au Costa Rica en Amérique du Nord.
2001	Remise de la certification iso 9002 et l'ouverture d'une filiale à Pékin en Chine Continentale en tant que promoteur des produits K & H sur le marché chinois.
2002	Adoption des techniques de TQM (gestion de la qualité totale) pour développer des produits et services de meilleure qualité.
2003	Achèvement du renouvellement de la certification iso 9001.
2006	Prestataire de service pour l'Institut de Technologie de Guatemala Sur. (IT.GS) en Amérique Centrale.
2009	K & H a fêté son 30 ^{ème} anniversaire de sa création.
2010	ISO 9001 2008 certificat est mis à niveau, c'est également l'intégration de la

Année	Historique
	technologie de l'énergie verte et d'aviation à la formation et aux équipements de laboratoires, l'entreprise K & H devient dans la même année, fournisseur des équipements du renforcement de la formation professionnelle au Burkina Faso.
2012	K & H est prestataire de service de programme de renforcement de la formation et d'équipement à la République Dominicaine.
2013	Programme de la formation professionnelle en Amérique Centrale et au Burkina Faso.
2014	Création de K & H AVIATION PTE, LTD de Singapour, spécialisé dans la formation de l'aviation et des équipements aéronautiques.
2014	Création de FAYALAB par K & H et TALSHING ELECTRONIC COMPEMENT CORP. Pour la spécialisation des ventes en ligne de composants et des produits concernant l'électronique, l'électricité, l'énergie verte, l'information et la communication.
2015	K & H va s'engager dans démarche d'amélioration continue par la mise en œuvre du système de management intégré pour faire face à la compétitivité sur le marché tout garantissant aux clients des produits et services à la hauteur de leurs attentes.
2016 à nos jours	K & H continue son renforcement de la formation professionnelle au Burkina Faso ainsi que dans les autres pays, et met tout en œuvre pour l'amélioration continue et la performance pour la satisfaction de toutes les parties prenantes

Source : K & H

1.4.3. Cadre juridique et institutionnel de K & H Products

Taiwan est un Etat de droit, le droit anglo-saxon prédomine bien que la jurisprudence joue un rôle très important. Ainsi, il n'est pas difficile de créer une entreprise à Taiwan. Les étapes sont identiques que l'entrepreneur soit taïwanais ou étranger. Leur législation est transparente et une grande partie des procédures liées à la création d'une entreprise peuvent être effectuées en ligne ou même procéder à toutes les démarches en un seul jour pour peu que tous les documents soient en ordre. Par ailleurs, les autorités mettent l'accent sur la création d'un environnement favorable aux affaires et ils ne constatent pas de d'interférences politiques comme celles observées en Chine.

Ces dernières années des mesures ont été prises pour réduire des délais nécessaires à la création d'une société.

Se référant à l'article 2 de la loi des sociétés à Taiwan, K & H est une société anonyme limitée, ce terme désignant une société organisée par un ou plusieurs actionnaires, chaque

actionnaire étant responsable de la société par un montant limité au montant qu'il a contribué. K & H étant un exportateur se conforme à la loi du commerce international qui a été promulguée dans le but d'élargir le commerce extérieur et de maintenir un ordre commerciale solide à accroître les avantages économiques du pays dans un esprit de libéralisation et d'internationalisation et sur le principe d'équité et de réciprocité. Quant à la loi du travail, elle règlemente les normes minimales de condition, de protéger les droits des travailleurs, renforcer les relations de travail et promouvoir le développement social et économique. Ainsi les conditions de travail fixées par K & H respectent les normes fixées par la loi du travail puisque en tant qu'employeur, l'entreprise a le devoir de veiller sur les conditions de travail.

En ce qui concerne la loi sur la sécurité et santé des travailleurs, cette loi a été promulguée pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs et prévenir les accidents du travail. K & H se souciant de la santé et la sécurité de ses travailleurs prend en compte cette loi.

Pour la loi des marchés publics, elle porte les règles pour les agents gouvernementaux, les écoles publiques les entreprises publiques qui effectuent des achats pourtant étant donné que K & H est un fabricant des équipements didactiques et que la plupart de leurs clients sont des institutions publiques, ainsi il faut que K & H respecte aussi les règles de ces institutions publiques pour pouvoir emporter et honorer les marchés publics.

Soulignons que les entreprises éprouvent de grandes difficultés à délaissier un tant soit peu les mesures purement quantitatives de types coût et productivité pour évaluer enfin la performance conformément à la stratégie choisie. Il est important de dépasser aujourd'hui cet héritage de l'entreprise industrialo-taylorienne. Il ne s'agit pas de constater à échéance fixe les résultats financiers filtrés par la comptabilité mais d'apporter à l'ensemble des décideurs les moyens de piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches en fonction de la stratégie de l'entreprise. Nos modes de fonctionnement sont en pleine mutation.

L'internet et les réseaux induisent de nouveaux processus intégrant le client comme acteur majeur. Le commerce électronique et toutes ses déclinaisons en sont des signes visibles actuellement nul besoin de longues démonstrations pour exposer l'inefficacité des techniques classiques pour mesurer les différentes valeurs ajoutées et expression de la performance. Les entreprises en sont conscientes et attende de nouveaux systèmes de mesure.

1.4.4. Domaines d'intervention

K & H intervient dans plusieurs domaines dont la technologie de l'information, l'ingénierie mécanique, l'ingénierie électrique, l'ingénierie des réseaux, l'ingénierie des

télécommunications, l'ingénierie de contrôle, l'ingénierie chimique et sciences physiques, l'ingénierie biomédicale, ingénierie de l'énergie verte et l'ingénierie aérospatiale.

1.4.5. Activités et catégories de produits de K & H

K & H est une entreprise spécialisée dans la fabrication d'équipements de formation et la formation continue pour les employés des établissements professionnels publics et privés.

La gamme de produits de K & H couvre largement la platine test/ accessoires et instruments de test, jusqu'aux équipements très sophistiqués d'apprentissage en électricité et en mécanique.

1.4.6. Organigramme

A présent, K & H est une compagnie de 200 employés avec les deux filiales en Chine (Pékin et Shangai) et le siège social de Taïwan. Son organe dirigeant est composé d'un Conseil d'administration, d'une direction générale composée de neuf (09) services (cf. figure 1).

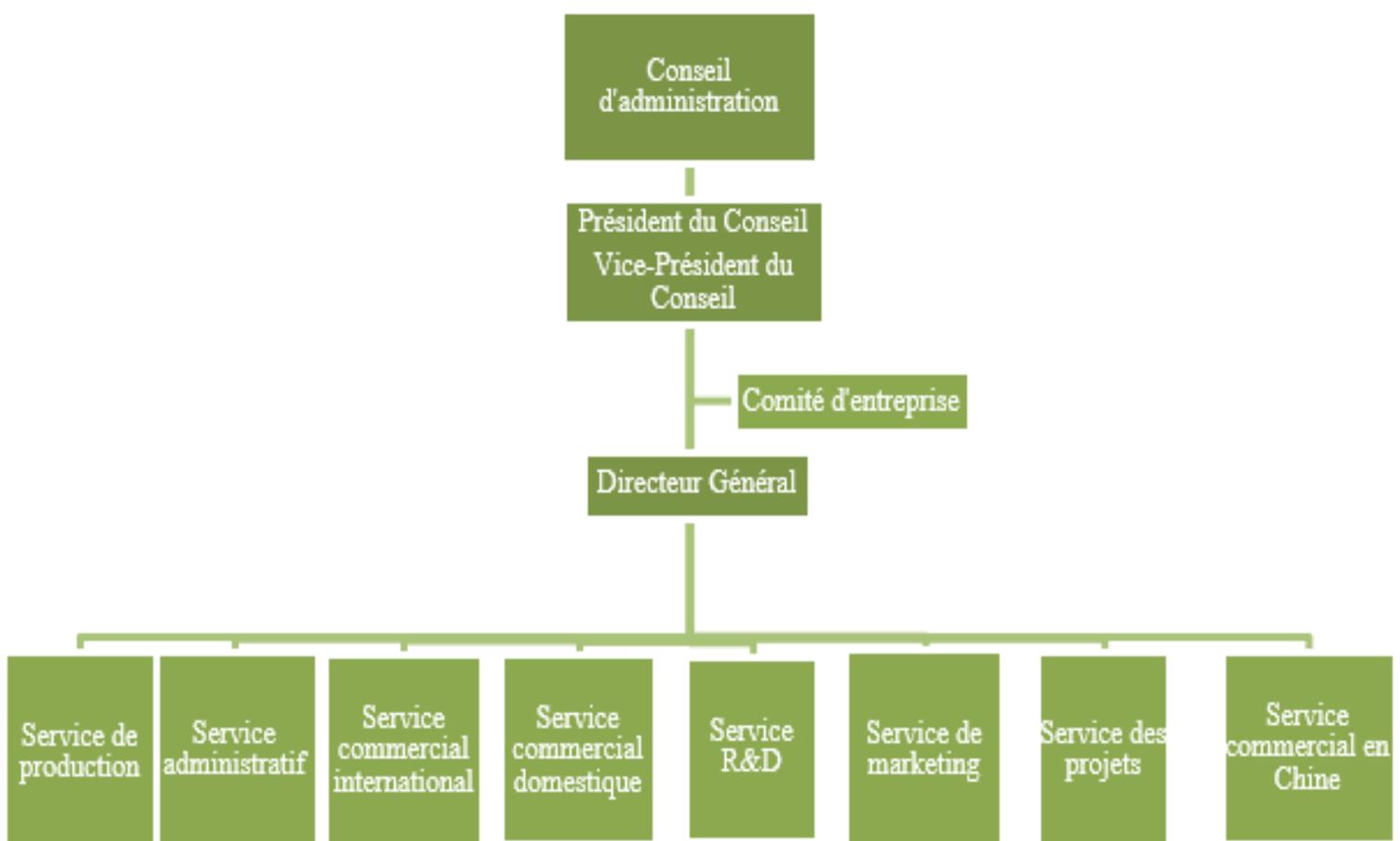


Figure 1 : Organigramme de K & H



Figure 2 : Photo de l'équipe dirigeante de K & H

1.4.7. Démarche QSE au sein de K & H

Aujourd'hui plus que jamais, les démarches qualité, sécurité et environnement apparaissent comme des outils de gestion et de management efficaces et stratégiques pour faire face aux exigences des clients, à la concurrence et exigences réglementaires de plus en plus pressantes, afin de garantir des produits et services de qualité à ses clients. C'est dans ce contexte que K & H s'est engagée dans la démarche d'amélioration qualité, sécurité et environnement par la mise en œuvre d'un système de management intégré, dans le but d'assurer la cohésion de l'ensemble de sécurité couvrant à la fois les dimensions techniques (matériels, logistiques) et organisationnelles (personnels, sites etc.). En effet l'intégration de trois systèmes de management est une démarche assurant la pérennité de l'activité et assurant l'amélioration des résultats de production et de vente. Elle permet de créer un équilibre de satisfaire la clientèle, de maîtriser les risques liés à la sécurité et d'intégrer au mieux les enjeux de l'environnementaux.

D'un point de vue interne à l'entreprise, elle permet une vision globale et cohérente des actions engagées, une diminution des coûts en gain de temps. La mise d'une telle démarche est le moyen adéquat pour exprimer clairement la stratégie de l'entreprise aux regards de ses objectifs planifiés.

1.4.8. Enjeux de la mise en place d'un système de management intégré pour K & H

La Direction générale de K & H consciente des enjeux de la mise en place d'un système de management intégré s'est engagée volontairement pour la mise en œuvre des principes suivant les déploiements de sa politique.

L'amélioration continue de la qualité, la sécurité et l'environnement pour aller au-delà des attentes des clients.

Un service unique différenciateur passant par la bonne maîtrise des processus qualité, sécurité, et l'empreinte environnementale.

1.5. Méthodologie de recherche

La méthodologie adoptée pour mener à bien cette étude a consisté à prendre connaissance des documents sur le paysage de l'entreprise taiwanaise, sur le processus du système de management intégré. Par ailleurs, un stage pratique d'un mois a été effectué du 1^{er} au 31 juillet 2017 au sein de l'entreprise K & H. Ce stage nous a permis de prendre connaissance du fonctionnement de l'entreprise K & H et de comprendre le système de management intégré de celle-ci. Des fiches de collecte ont été administrées aux responsables des branches de productions et aux clients de l'entreprise. Les données recueillies auprès des responsables de branches donnent les statistiques sur la production de quelques prototypes d'équipement. Les données recueillies auprès des clients concernent leur degré de satisfaction quant à l'utilisation des produits K & H.

Lors des sondages effectués en interne, nous avons évalué le degré de satisfaction du personnel nous voulions mesurer les différents aspects liés à l'entreprise, au travail et à la communication. Par ailleurs, nous avons pu interroger les travailleurs des services suivants : le service de la production, le service administratif, le service commercial international, le service marketing et le service R&D. Au total nous avons pu enquêter 100 personnes sur 200 de tous les services réunis.

Les données ont été traitées, par la suite, par les logiciels de traitement des données : Word, Excel.

CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE DU SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ET DE LA PERFORMANCE

Ce chapitre met en exergue l'approche théorique du système de management intégré et de la performance en définissant les notions d'entreprise, d'évaluation et de mesure de la performance et de système de management intégré, ses avantages et ses inconvénients. Aussi, une étude comparative des systèmes qualité, sécurité et environnement y est effectué.

2.1. Concepts et définitions

2.1.1. Notion d'entreprise

L'entreprise est une organisation économique bien structurée dont la fonction principale est de produire des biens et des services destinés à la vente, pour satisfaire un besoin et en tirer des bénéfices ou du profit. Pour ce faire, l'entreprise fait appel, mobilise et consomme des ressources (matérielles, humaines, financières, immatérielles et informationnelles) ce qui la conduit à devoir coordonner des fonctions (fonction d'achat, fonction commerciale). Elle exerce son activité dans un contexte précis auquel elle doit s'adapter : un environnement plus ou moins concurrentiel une filière technico-économique caractérisée par un état de l'art, un cadre socio-culturel et règlementaire spécifique. Elle peut se donner comme objectif de dégager un certain niveau de rentabilité plus ou moins élevé.

2.1.2. Notion de performance de l'entreprise

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Une performance est un exploit, résultat, ou une réussite remarquable obtenue dans un domaine particulier par une personne, une organisation, etc.

La performance en entreprise est la combinaison des systèmes connexes, elle résulte de la vertueuse articulation entre le système de gouvernance, celui de la production, celui de la vente et celui de la stratégie prospective. (ref : wikipédia).

La performance d'une entreprise est toujours une question pour toute équipe dirigeante. En effet, la littérature concernant l'évolution de la performance en entreprise est importante,

cependant, elle se concentre seulement sur un aspect de l'organisation et son système de production ou de sa stratégie.

Les chercheurs, les responsables des entreprises et les consultants sont à la recherche des réponses à ces interrogations : comment évaluer la performance économique, sociale et/ou technique d'une entreprise ? Dispose-t-on d'outils ou méthodes pour réaliser cette appréciation ? Peut-on réellement tout mesurer ? Quels paramètres entre en compte dans cette évaluation ?

Le concept de la performance a fait l'objet de plusieurs réflexions, recherches et ouvrages sans aboutir à une définition universelle. Le terme « performance » est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Depuis sa première apparition à nos jours, il n'a cessé de subir des modifications sémantiques.

Le tableau ci-dessous essaie de donner un récapitulatif des définitions les plus courantes de la performance.

Tableau 2 : Définition de la performance selon les auteurs

Auteurs	Définition de la performance
(KHEMAKHEM, 1976)	<p>La performance est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'œuvre ou d'un exploit et de la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés.</p> <p>Cette manière s'analyse suivant deux critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'efficacité : qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint quel que soit les moyens mis en œuvre ; - la productivité : qui compare les résultats obtenus aux moyens engagés.
(LORINO, 1998)	<p>« Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques...est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple coût/valeur. »</p>
(BOURGUIGNON, 2000)	<p>La performance est la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultats, aboutissement) au sens large du processus qui mène au résultat (action).</p>

Source : **Khemakhem (1976), Lorino (1998), Bourguignon (2000)**

Toutefois, la problématique de définition et d'évaluation de la performance reste encore posée dans le domaine de management, même si les perspectives offertes dans ce domaine semblent

prometteuses. Par ailleurs, compte tenu des différents travaux, les auteurs ont opérés plusieurs dimensions de la performance (humaine, dynamique, financière, stratégique, politique d'apprentissage, d'innovation, clients, processus interne, etc.). C'est ainsi que Lorino affirme qu'il n'existe aucune définition plus objective, universelle de la performance que d'atteindre des objectifs stratégiques.

Notons que les travaux sont multiples pour repérer le concept de performance. Plusieurs autres tentatives ont été afin de préciser le concept de la performance. Alors, allons expliquer cette idée par la contribution de certains pionniers en la matière tels que : Steers et Campbell (1977) « cité par lakhal en 2003 » propose une perspective multidimensionnelle qui relie les trois concepts suivants :

- l'optimisation des buts ;
- la perspective systématique ;
- l'importance des employés.

Le cadre d'analyse de Steers se compose de 29 facteurs regroupés en quatre ensembles que sont représentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Modèle de Steers

Caractéristiques de l'organisation	Caractéristiques de l'environnement
<p style="text-align: center;">STRUCTURE Décentralisation Spécialisation Formalisation Unité de commandement Taille de l'organisation Taille des unités TECHNOLOGIE Opérations Matériaux Connaissances</p>	<p style="text-align: center;">EXTERNE Complexité Stabilité Incertitude INTERNE Centré sur : Les réalisations Les employés Les récompenses/punitions Sécurité/risque Ouverture/défensive</p>
Caractéristiques des employés	Politiques et pratiques de gestion
<p style="text-align: center;">ATTACHEMENT Attraction Stabilité Engagement PERFORMANCE Motivation, buts et besoins Habilités Clarté des rôles</p>	<p style="text-align: center;">Définition d'objectifs stratégiques Acquisition et utilisation des ressources Création d'un environnement propice à la performance Processus de communication Leadership et prise de décision Adaptation et innovation Organisationnelle</p>

Source : Chaabouni (1992)

Chaabouni, 1992 considère que la mesure de la performance se passe à travers la fixation de critères qui sont quantitatifs et/ou qualitatifs. A ce propos, il a proposé une liste comportant une trentaine de critères de la performance qui selon lui sont proposés.

Tableau 4 : Liste des critères de performance selon Chaabouni (1992)

Effacité	Aptitude de management	Satisfaction du travail
Efficiency	- Information - Management and communication	Ethique
Quality	- Evaluation par des entités externes	Conflit/cohésion
Growth	- Participation et influence des actions	Planification et établissement des projets
Turn over	Accomplissement	Aptitudes relationnelles du management
Control	Profit	Stabilité
Flexibility	Accident	Valeur des ressources humaines
Roles and norms	Absentéisme	Importance accordée à la formation

Cette liste est loin d'être exhaustive, sans doute il y avait d'autres critères qui ne sont pas mentionnés. A titre d'exemple, nous pouvons citer : les critères de notoriété, les critères de performance internationale et les critères d'ordres technologiques.

2.1.3. Concept d'évaluation et de mesure de la performance

Pour définir la notion d'évaluation, une distinction doit être faite entre les notions « évaluation » et « mesure ». Il convient d'expliquer le terme « évaluation ». Selon Hélène (2001), le terme « évaluation est à la fois très ancien et très récent pour un économiste. Très ancien puisque dans le mot évaluation il y a le mot valeur qui est un élément fondateur de la science économique dès lors qu'il s'agit de nouvelles technologies.

Selon les travaux de l'Ecosip (Economie des systèmes intégrés de production) en 1990, évaluer signifie « assigner une valeur bonne ou mauvaise, meilleure ou pire à une chose ou à un événement ». Par conséquent, il ne s'agit pas de mesurer la valeur intrinsèque des objets mais plutôt d'établir un ordre de mesure.

Ces travaux de l'Ecosip distinguent clairement l'évaluation et la mesure.

L'évaluation constitue un processus inscrit dans le temps et part des objectifs de référence jusqu'aux effets, en passant par la mise en œuvre. Alors que la mesure se limite aux effets.

2.1.3.1. Enjeux d'évaluation

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière. Le bénéfice net, le bénéfice par action et le rendement par capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises. Cependant, dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent, Kaplan et Norton (1996) avance l'idée que les indicateurs financiers ne suffisent pas à saisir toutes les facettes de la performance.

De nouveaux indicateurs doivent maintenant être pris en compte dans une approche plus globale de la performance. De nombreuses organisations se sont déjà engagées dans une démarche d'optimisation de leur processus par la mise place d'un système de mesure de la performance.

Le développement de l'implantation et l'évaluation de la performance sont un grand défi auxquels doivent faire face les entreprises. Réussir ce défi demande à l'entreprise de suivre plusieurs étapes. La première étape consiste en l'identification des processus, leur analyse et le cas échéant leur reconfiguration. Cette étape permet de comprendre le fonctionnement d'un processus, ses éventuels dysfonctionnements et les axes d'améliorations possibles. La deuxième étape met en parelle les objectifs du processus avec la stratégie et la politique de l'entreprise permet de dégager les principaux indicateurs de performance de l'entreprise.

La troisième étape vise à mettre en place un plan d'actions d'amélioration ou d'actions organisationnel est réalisée.

La quatrième étape consiste en la mise à jour du système d'information et de communication dans l'entreprise et les systèmes d'évaluation qui s'attachent : c'est une étape importante qu'il ne faut surtout pas négliger ;

La dernière étape a pour objectif de contrôler les processus afin de mettre en place les moyens de mesure de la performance.

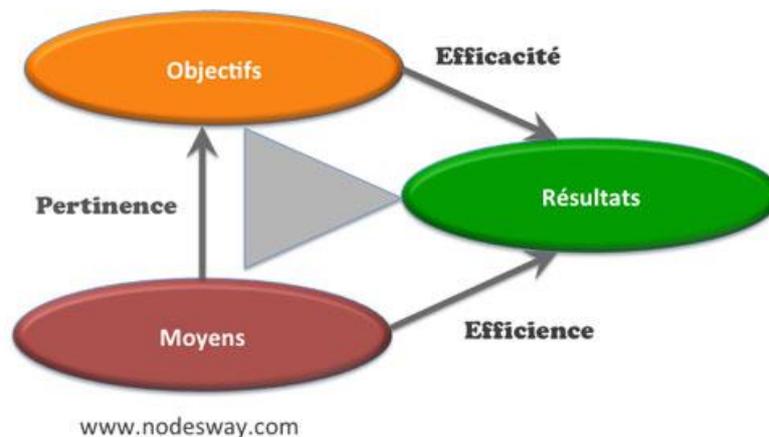
Si les premières étapes sont mieux maîtrisées, la valeur ajoutée de management par processus et son efficacité sont en revanche encore très peu déployées au sein des équipes impliquées. Le principe est pourtant indispensable si l'entreprise veut s'engager dans une logique d'amélioration continue de la performance.

2.1.3.2. Mesure de la performance

Au fil des années, la question de la performance des entreprises et donc sa mesure est devenue un thème récurrent. Il est vrai que dans un monde hyperconcurrentiel, il est prudent de s'évaluer très régulièrement afin de s'assurer que l'on va dans la bonne direction et que l'on suit le rythme à condition bien entendu d'avoir pris soin de mettre en œuvre les bonnes actions et disposer des moyens adéquats pour atteindre les objectifs fixés.

La fixation de ces objectifs est un préalable incontournable, sans objectifs définis c'est-à-dire sans stratégie clairement formulée et déclinée sur le terrain, mesurer la performance ne veut strictement rien dire. Par ailleurs, quelle que soit la qualité de la stratégie fixée, quelle que soit la pertinence des objectifs tactiques choisis, quelle que soient vos bonnes intentions si vous mesurez des temps, des coûts, ou des quantités, vous finirez irrémédiablement par vous focaliser sur l'amélioration des temps, la réduction des coûts et l'accroissement des quantités produites. C'est dans cette optique que la loi de Goodhart confirme que : « lorsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une mesure. »

La recherche de la performance s'exprime selon deux grandeurs bien distinctes : l'efficacité et l'efficace.



Source : www-piloter.com, consulté le 15 décembre 2017

Figure 3 : Mesure de la performance des métiers de l'entreprise

- Rechercher l'efficience c'est chercher à exploiter du possible les moyens mis à disposition.
- Rechercher l'efficacité c'est agir du mieux possible pour accéder aux objectifs fixés.

- On peut travailler l'un sans l'autre, sans prendre le risque de mettre en place une démarche bancaire.
- La flèche pertinence reliant les moyens aux objectifs est une étape préalable. Sans moyens adéquats, il ne sera pas possible d'atteindre les objectifs.

Soulignons que les entreprises éprouvent de grandes difficultés à délaissier un tant soit peu les mesures purement quantitatives de types coût et productivité pour évaluer enfin la performance conformément à la stratégie choisie. Il est important de dépasser aujourd'hui cet héritage de l'entreprise industrialo-taylorienne. Il ne s'agit pas de constater à échéance fixe les résultats financiers filtrés par la comptabilité mais d'apporter à l'ensemble des décideurs les moyens de piloter leurs unités, leurs équipes, leurs tâches en fonction de la stratégie de l'entreprise. Nos modes de fonctionnement sont en pleine mutation.

L'internet et les réseaux induisent de nouveaux processus intégrant le client comme acteur majeur. Le commerce électronique et toutes ses déclinaisons en sont des signes visibles actuellement nul besoin de longues démonstrations pour exposer l'inefficacité des techniques classiques pour mesurer les différentes valeurs ajoutées et expression de la performance. Les entreprises en sont conscientes et attendent de nouveaux systèmes de mesure.

2.2. Système de management intégré

Un système de management intégré est un système qui permet la gestion de plusieurs domaines de management (Q.S.E) au sein d'un même organisme, ce type de système combine les exigences de différentes normes compatibles entre elles afin que l'organisme gagne en efficacité. Il va au-delà de la fidélisation des clients, il va aussi rechercher aussi la protection de l'environnement et la sécurité des personnes aux postes de travail.

Notons qu'un système intégré va formuler et mettre une politique QSE, orienter l'entreprise dans une logique de maîtrise des risques d'amélioration de ses performances en matière d'environnement, de santé, et de sécurité de son personnel. Il y a donc, une évolution dans la notion de client. Dans le contexte d'un système de management intégré, la notion de client, de partie intéressée (groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès du SMI) va élargir pour englober l'entreprise, le personnel au poste de travail, toute personne présente dans l'entreprise.

Notons qu'il n'existe pas de référentiel pour le système de management intégré, il faut s'appuyer les référentiels des trois systèmes les plus utilisés sur le plan international qui sont :

- ISO 9001 : 2008 pour le management de la qualité ;
- ISO 14001 : 2004 pour l'environnement ;
- OHSAS 18001 : 2007 pour la sécurité.

Ces trois référentiels respectent un principe commun qui est la dynamique PDCA, cette logique permet de mettre en œuvre une amélioration continue du système qui induit à l'amélioration de la satisfaction de la clientèle, de la performance environnementale et/ de la performance en matière de santé et sécurité.

L'évolution de ces références ont conduit à harmoniser les concepts de management facilitant ainsi le pilotage des démarches d'intégration. Un système de management intégré regroupe les principes communs des différents systèmes sans altérer les spécificités propres à chacun d'entre eux.

Par ailleurs, un système intégré va au-delà de la fidélisation des clients, recherche aussi la protection de l'environnement et la sécurité des personnes aux lieux de travail.

2.2.1. Avantages et inconvénients du système de management intégré

2.2.1.1. Avantages du système de management intégré

Le principal avantage lié à la mise en œuvre du système de management intégré (SMI) est que le SMI centralise les objectifs des trois domaines qu'il met en jeux :

- **Qualité** : satisfaction du client grâce produits ou services répondant aux attentes explicites et implicites du client, à l'amélioration permanente de l'ensemble des processus mis en œuvre pour la conception, à la réalisation et la mise à la disposition du produit ou service ;
- **Sécurité** : satisfaction des exigences règlementaires, identification des risques pouvant générer un accident de travail ou une maladie professionnelle, amélioration des conditions de travail et l'amélioration continue des performances de santé et sécurité répondre aux attentes des salariés ;
- **Environnement** : satisfaction des exigences règlementaires ; identification et maîtrise des impacts négatifs significatifs générés par les activités de l'entreprise sur l'environnement (eau, air, déchets, etc.) et l'amélioration des performances en continu pour répondre aux attentes des parties intéressées.

En effet, le développement du SMI présente aussi de nombreux enjeux pour les entreprises, notamment à travers la réunion des trois domaines qualité /sécurité/ environnement qui

permet la maîtrise des risques (accidents de travail et des maladies professionnelles), des impacts environnementaux, de la satisfaction du client et de la diminution des non-conformités.

Le SMI permet également de répondre aux attentes et aux exigences des interlocuteurs, ou parties intéressées, pour chaque système ils correspondent à :

- le client pour la qualité ;
- les pouvoirs publics et le voisinage pour l'environnement ;
- le personnel pour la sécurité.

Sur le plan économique, le SMI évite ainsi aux entreprises les sanctions pénales financières grâce à la conformité réglementaire que celui-ci exige, il réduit des coûts de fonctionnement par l'intégration des trois systèmes et satisfait l'ensemble des parties intéressées (client, pouvoirs, publics, assureurs, employés, riverains, associations...).

Le SMI permet également un gain significatif de productivité pour les entreprises avec la gestion conjointe des différents domaines du management de l'entreprise au travers d'un système global. Il vise une optimisation des ressources avec la mise en œuvre de pratiques communes (analyse de risques, formation des acteurs, pilotage par des indicateurs, actions correctives et préventives, audits internes, revue de direction, système documentaire commun). Il participe à la cohérence du système de pilotage de l'entreprise en évitant les contradictions, exemple les décisions prises dans le domaine de la qualité peuvent être compatibles avec les consignes prises en sécurité.

D'après une enquête menée par l'AFAQ auprès des entreprises, les principaux avantages de la démarche peuvent être chiffrés et classés ainsi :

- améliorer l'organisation de l'entreprise (91%) ;
- informer et former les employés de manières plus pertinente (85%) ;
- faciliter la communication interne (82%) ;
- augmenter l'implication du personnel (81%) ;
- alléger le système documentaire (81%) ;
- optimiser les coûts (80%) ;
- atteindre la qualité totale (80%) ;
- améliorer l'image de l'entreprise (72%) ;
- diminuer le nombre d'audit (68 %).

2.2.1.2. Inconvénients du système de management intégré

Soit que dans le domaine de la sécurité ou de l'environnement ou encore dans celui de la qualité, il peut y avoir des incohérences possibles des systèmes.

Il y a la crainte de mettre en péril enregistrement d'un système à cause de la mauvaise gestion de l'autre système.

Il est plus difficile à atteindre lorsque la qualité et l'environnement sont la responsabilité de deux groupes séparés.

Aussi, certains outils comme la revue de directions ne sont pas faciles à aborder en QSE.

2.3. Etude comparative des systèmes qualité, sécurité et environnement.

La compatibilité des référentiels : qualité, sécurité, environnement permet leur intégration dans un système de management commun. Cette partie expose les éléments d'une étude comparative des trois systèmes qui permet de prouver leur compatibilité et habileté à être intégré dans une seule entité et l'étude nous permettra aussi de distinguer les principales nuances entre les trois systèmes.

Référentiel	ISO 14001: 2004	OHSAS 18001: 2007	ISO 9001: 2008
Plan: planifier, programmer les évolutions	4.2 Politique Environnement 4.3 Planification des objectifs en environnement	4.2 Politique SST 4.3 Planification	5.3 Politique Qualité 5.4 Planification
Do: faire, connaître ce qui est réalisé	4.4 Mise en œuvre et fonctionnement	4.4 Mise en œuvre et fonctionnement	7. Réalisation du produit
Check: vérifier, mesurer les résultats	4.5 Contrôle et actions correctives	4.5 Vérification	8. Mesure, analyse et amélioration
Act: réagir, identifier les améliorations	4.6 Revue de Direction	4.6 Revue de Direction	5.6 Revue de Direction

Source : <http://www.utc.fr/master-qualité>, consulté le 15 décembre 2017

Figure 4 : Comparaison des référentiels iso 14001, OHSAS 18001, ISO 9001

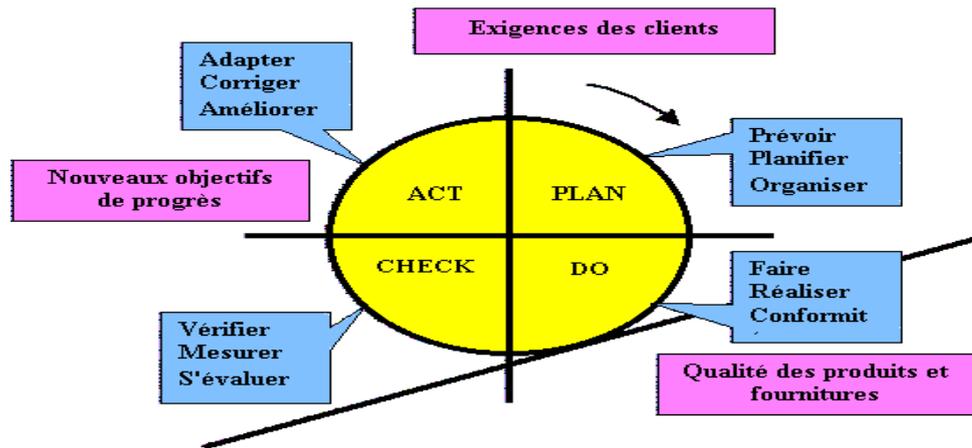
2.3.1. Similitudes et spécificités des systèmes qualité, sécurité, environnement

2.3.1.1. Analogues certains

Un système de management reste un système de management qu'il soit créé pour la qualité, la sécurité ou l'environnement c'est à dire une organisation permettant d'orienter et contrôler un organisme en matière de qualité, sécurité et environnement, cela induit naturellement la définition d'une politique, l'expression d'objectifs mesurables, une planification rigoureuse

des actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs, des activités de surveillance, de maîtrise et un dispositif pour donner confiance.

Cette logique va se traduire par la mise opérationnelle de la roue de Deming ou la roue du PDCA et la nécessité dans les trois domaines d'obtenir une adhésion sans faille de la direction.



Source : Lorino, 1998

Figure 5 : Roue de DERMING

Les outils à mettre en œuvre vont être pour les mêmes : plan d'action, indicateurs et tableau de bord, audits contrôle.

La réflexion dans l'action sera dans les trois cas associés à une étude des paramètres clés qui garantissent la conformité du produit mais aussi la sécurité du personnel et le respect de l'environnement : les 5 M.

- **Méthode de travail :** (manière de travailler, organisation formalisée ou non dans un système documentaire) ;
- **Main-d'œuvre :** le personnel (sa formation, sa compétence, ses responsabilités, sa sensibilisation aux conséquences de non- respect de procédures ou de non qualité) ;
- **Matières premières :** (fournisseurs : notion de cahiers de charges, dévaluation, de sélection) ;
- **Milieu :** (conditions de travail, ambiance, motivation) ;
- **Moyen :** (machines, systèmes d'information adapté et entretenus).

La volonté de décrire est commune pour conserver le savoir-faire et formaliser les bonnes pratiques (manuel, procédures, instructions).

2.3.1.2. Environnement/sécurité, deux approches très similaires.

Les systèmes de management santé/sécurité et environnement sont très proches sur deux aspects :

- l'importance de la Réglementation : base fondamentale du SME (système de management environnemental) et SMSS (système de management de la santé et sécurité au travail), la réglementation qualité existe bien sûr mais elle est moins complexe ;
- l'analyse des risques qui va être réalisée de façon systématique en environnement et en sécurité.

Si l'on travaille sur les deux référentiels les plus utilisés environnement et sécurité et si on compare aux exigences de la norme iso 9001, on note deux grandes différences : des exigences plus fortes en termes de procédures pour les systèmes mais aussi en communication externe.

2.3.1.3. Environnement/sécurité, des champs d'application différents.

Naturellement, le champ d'application est différent pour chacune des trois axes QSE : si pour la qualité on s'intéresse aux produits et services délivrés (intentionnellement), l'environnement a pour champ d'études, les nuisances à priori non intentionnelles des activités normales ou monde de l'entreprise. Les impacts environnementaux sont à considérer tout au long de la vie de la production et non pas pendant l'utilisation du produit par le client mais aussi après.

Le volet santé et sécurité s'intéresse au « bien-être » des personnes dans le cadre du travail.

Enfin l'approche processus est plutôt un concept « qualité » mais qui pourra naturellement s'élargir aux impératifs du QSE.

CHAPITRE III- CONSTRUCTION D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE : QUALITE, SECURITE, ENVIRONNEMENT

Ce chapitre met en évidence les mécanismes de construction d'un système de management intégré : qualité, sécurité, environnement en présentant les principes d'intégration, les enjeux et les intérêts de la mise en œuvre d'un système de management intégré dans une organisation.

3.1. Principes d'intégration

Le système de la qualité a été souvent le premier à être formalisé dans les entreprises. Cette mise en œuvre correspond à une volonté de la direction d'assurer la satisfaction des clients à tous les coups, au choix de ne plus subir la qualité mais construire à chaque étape de vie du produit (conception-production- livraison) et au sein de chaque processus de l'entreprise.

Depuis une dizaine d'années, des événements médiatisés, une réglementation de plus en plus rigoureuse amènent les entreprises à prendre en compte de manière formelle, la sécurité des biens et des personnes et le respect de l'environnement. Ces dimensions sont désormais prises en compte par les directeurs des entreprises, ainsi deux cas se présentent :

- les entreprises qui ont mis en place des systèmes qualité, sécurité, environnement de manière indépendante ressentent le besoin de fusionner ces trois systèmes, très proches dans leurs principes (Plan- Do- Check- Action), formalisation et structure ;
- les entreprises qui ont déjà en place un système de management qualité et décident d'élargir à la sécurité et l'environnement.

Pour rester plus compétitives face à une concurrence de plus en plus rude, voilà pourquoi plusieurs entreprises vont virer vers de l'intégration de la gestion des trois systèmes de management (qualité, sécurité, environnement) en une seule entité.

En effet, l'intégration consiste entre autres 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 de 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 intra et inter-entité.

Lorsque nous parlons de système intégré cela ne veut pas dire un système unique avec un seul manuel, un seul jeu de procédures et d'instruction mais nous voulons dire que les sous-ensembles qualité, sécurité et environnement :

- peuvent avoir des parties communes et des parties distinctes, spécifiques ;
- peuvent comporter des éléments simples imbriqués c'est-à-dire absolument identiques mais que l'on trouve ou l'autre des ensembles ;
- doivent être coordonnées et faire partie d'un ensemble, le système global qualité, sécurité et environnement ou de système harmonisé qualité, sécurité et environnement ou encore d'un management plus large qualité, sécurité et environnement.

Cependant, intégrer ne veut pas dire centraliser bien au contraire, on peut dire que c'est le fait d'avoir des principes d'intégration bien définis et facilement compréhensibles permet de décentraliser.

Ajoutons que l'intégration est une stratégie qui fait partie de la stratégie de l'entreprise, et se situe dans le prolongement logique des objectifs stratégiques. Elle consiste à la destruction de l'ensemble des barrières techniques, organisationnelles et humaines qui entravent l'amélioration et la synergie dans l'entreprise et de manière que toutes 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 de déduire une entité qui agrège les entités précédentes et préserve dans son comportement la cohérence intra et inter entités.

Ceci dit, quel que soit le point de départ, l'intégration consiste à rassembler les trois organisations Q+S+E en un seul pour un fonctionnement plus efficace. Ce concept est une réponse naturelle aux besoins des entreprises qui ressentent la nécessité de prendre en compte dans leur mode de management la triple dimension qualité-sécurité-environnement et recherche une approche globale et cohérente.



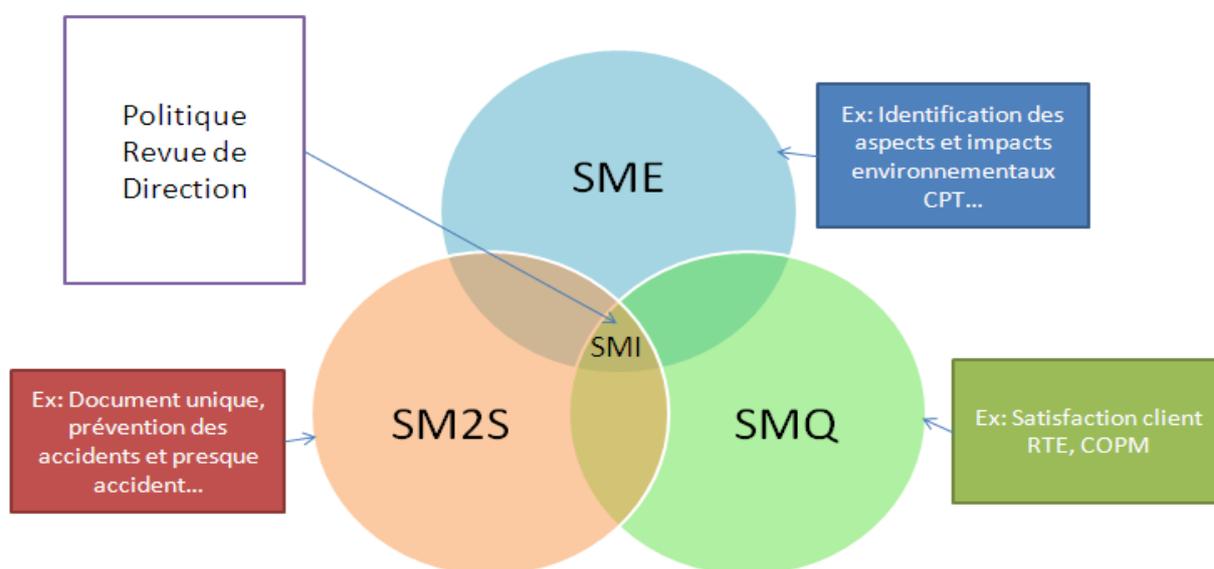
Source : Froman, 2002

Figure 6 : Représentation de l'intégration des principes de management

3.2. Mise en œuvre du système de management intégré

3.2.1. Enjeux d'un système de management intégré

L'enjeu majeur d'un système de management intégré est mené l'organisation dans une démarche de progrès et de performance, ceci dit la mise en place d'une telle démarche va garantir la prise en compte des aspects qualité- sécurité-environnement dans un souci de rentabilité et de cohérence.



Source : Lorino, 1998

Figure 7 : Représentation d'un système de management intégré : qualité, sécurité et environnement

Il s'agit :

- d'optimiser les ressources la programmation d'un audit global d'un système intégré-géré par une seule équipe au lieu de trois équipes séparés d'auditeurs ;
- d'éviter les redondances notamment documentaires à titre d'exemple : au lieu de créer un même département de trois consignes séparées pour la sensibilisation du personnel aux gestes liés à la qualité-sécurité-et environnement, se concentrer plutôt à la création d'un seul document prenant en considération les trois dimensions ;
- de proposer aux clients et aux parties intéressées un seul manuel de management QSE au lieu de trois manuels séparés d'assurer un équilibre permanent dans la prise de décision.

La vision intégrée du système QSE permet d'éviter les risques liés à la prise de décision d'une action qui pourrait être bénéfique sur un domaine mais en même temps négatif sur un autre, et ceci par l'examen de projets en prenant en compte chaque décision sous trois angles QSE, de faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs.

Un système de management intégré permet de réduire le volume documentaire et par conséquent cela facilite de trouver l'information souhaitée et ceci aide à impliquer efficacement le personnel dans cette démarche d'amélioration (tableau de la démarche d'amélioration de progrès).

Finalement, une entreprise qui a déployé un système QSE dispose d'un véritable système de gestion des risques, d'un outil de pilotage cohérent qui renforce sa position sur marché très concurrentiel en lui permettant de développer une image d'entreprise responsable qui connaît les risques liés à son métier et a choisi de les réduire à un niveau raisonnable.

3.2.2. Intérêts de la mise en œuvre d'un système de management intégré

Intégrer les différentes démarches qualité, sécurité et environnement dans un système de management commun permet de :

- piloter un seul système qui assure que chaque entité QSE sera préservée en assurant une synergie entre chaque élément ;
- mettre en cohérence les différents dispositifs de l'entreprise ;
- accroître l'efficacité globale des démarches ;
- prendre en compte l'intérêt de l'ensemble des intéressés par la qualité, sécurité, l'environnement ;
- garantir une vision élargie des facteurs clés de réussite de l'entreprise et une meilleure maîtrise des risques ;
- d'optimiser les coûts internes et des audits externes.

L'intérêt de la mise en œuvre d'un système de management intégré peut être divisé en trois axes comme le démontre la figure ci-dessous :



Source : F. GILLET-GOINARD, 2006

Figure 8 : Intérêt de la mise en œuvre d'un système de management intégré QSE

CHAPITRE IV : SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ET PERFORMANCE AU SEIN DE L'ENTREPRISE K & H PRODUCTS

Dans ce chapitre, le système de management intégré et la performance de l'entreprise K & H sont présentés notamment à travers la stratégie et les objectifs qualité, la satisfaction de la clientèle et du personnel de l'entreprise, les résultats en matière de performance globale, la capacité d'autofinancement, les résultats et l'évolution des principaux produits.

4.1. Stratégie et objectifs qualité de K & H

A travers sa politique, K & H a une vision et une stratégie de management englobant les axes communs pour des objectifs de performance couvrant les trois domaines : qualité, sécurité et environnement. Ses stratégies sont déclinés en objectifs à tous les niveaux et concernent tous les processus donnant ainsi une parfaite cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Elle est fondée sur un management viable, vivable et équitable et sur le concept du développement durable. Pour ce faire, l'entreprise définit les outils à utiliser et à adapter pour répondre de manière harmonieuse et efficace aux attentes de client (ISO 9001), celles des parties prenantes que sont à la fois les clients, les actionnaires et le capital le plus important qui est le personnel.

4.1.1. Parcours qualité de l'entreprise K & H

Les systèmes mis en place pour ISO 9001 en 2001 et ISO 14001 en 2008, ont conféré à une maturité importante à son système de management pour l'intégration du système de management santé/sécurité et des avantages concurrentiels important.

Les dates importantes dans le parcours qualité de l'entreprise K & H sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Dates importantes dans le parcours qualité de l'entreprise K & H

Dates	Evènements
2000	Formation et planification qualité.
2001	Remise de la certification ISO 9002.
2003	Achèvement du renouvellement de la certification ISO 9001.
2007	Evaluation des risques environnementaux et certification de ISO 14001.
2000 à 2009	Analyse des risques santé/sécurité et certification à l'OHSAS 18001.
2009-2011	Mise à niveau du système de qualité et santé/sécurité par rapport aux

Dates	Evènements
	nouvelles versions des normes à savoir Iso 9001 version 2008 et OHSAS version 18001.
A partir de 2012	Réorganisation de l'entreprise K & H PRODUCTS avec la mise en place d'un système de gestion intégré qui a nécessité une revue globale du système, de la vision et une nouvelle politique et la reconduite de la certification en 2015.
2016	<ul style="list-style-type: none"> - La réussite de l'audit externe de certification du système de management intégré l'organisme certificateur allemand TÜV Rheinland ; - la direction a nommé un membre de l'encadrement MR Yves Chiu qui a la responsabilité et l'autorité pour assurer que les processus nécessaires au système de management intégré (SMI) sont établis, mis en œuvre et bien entretenus.

Source : K & H, 2017

4.1.2. Processus de déploiement de la stratégie qualité dans les fonctions de H&K

L'approche processus basée sur le PDCA (Plan, Do, Check, Act) a permis à l'entreprise d'identifier les processus clés indispensables à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs stratégiques. La description des activités de l'entreprise par l'approche processus permet des macros aux micros processus, et par conséquent de faciliter ainsi la définition des objectifs par niveau et de la déclinaison. Par ailleurs, chaque processus est piloté par un membre de la direction et est propriétaire de ce fait responsable de l'atteinte de l'objectif. Les objectifs sont communiqués dans les fiches processus et les procédures au personnel concerné, de plus des indicateurs de mesures sont définis pour chacun d'eux.

La prise de responsabilité dans le pilotage et l'application des procédures contribuent pleinement à inciter le personnel à s'impliquer dans la réalisation des performances et à atteindre les objectifs fixés par l'organisme. Un bilan annuel est fait pour évaluation de l'atteinte des objectifs et des résultats de mesure lors des réunions de revue direct : il est communiqué au personnel par le biais des journées d'immersions et des outils de communication.

Des primes individuelles et collectives sont alignées sur le niveau d'atteindre des objectifs de premier niveau (top management) consignés dans un contrat de performance.

En effet, la productivité constitue une pièce maîtresse dans la performance de l'entreprise. La mise en place du système de management santé et sécurité, la mise en œuvre des programmes

d'investissement et des actions de formation continue a permis de motiver le personnel et d'améliorer les rendements et la productivité de l'entreprise impliquant ainsi une augmentation de la satisfaction client.

4.2. Satisfaction de la clientèle et du personnel de K & H

Le client et le personnel sont au centre des préoccupations de l'entreprise K & H. A cet effet, nous nous basons sur les enquêtes mises en place par K & H afin de vérifier le degré de satisfaction.

4.2.1. Satisfaction du client

Elle est la première préoccupation de K & H. La satisfaction des clients est effectuée à l'extérieur de l'entreprise.

Tableau 6 : Résultats de l'enquête de satisfaction des clients (K & H, 2017)

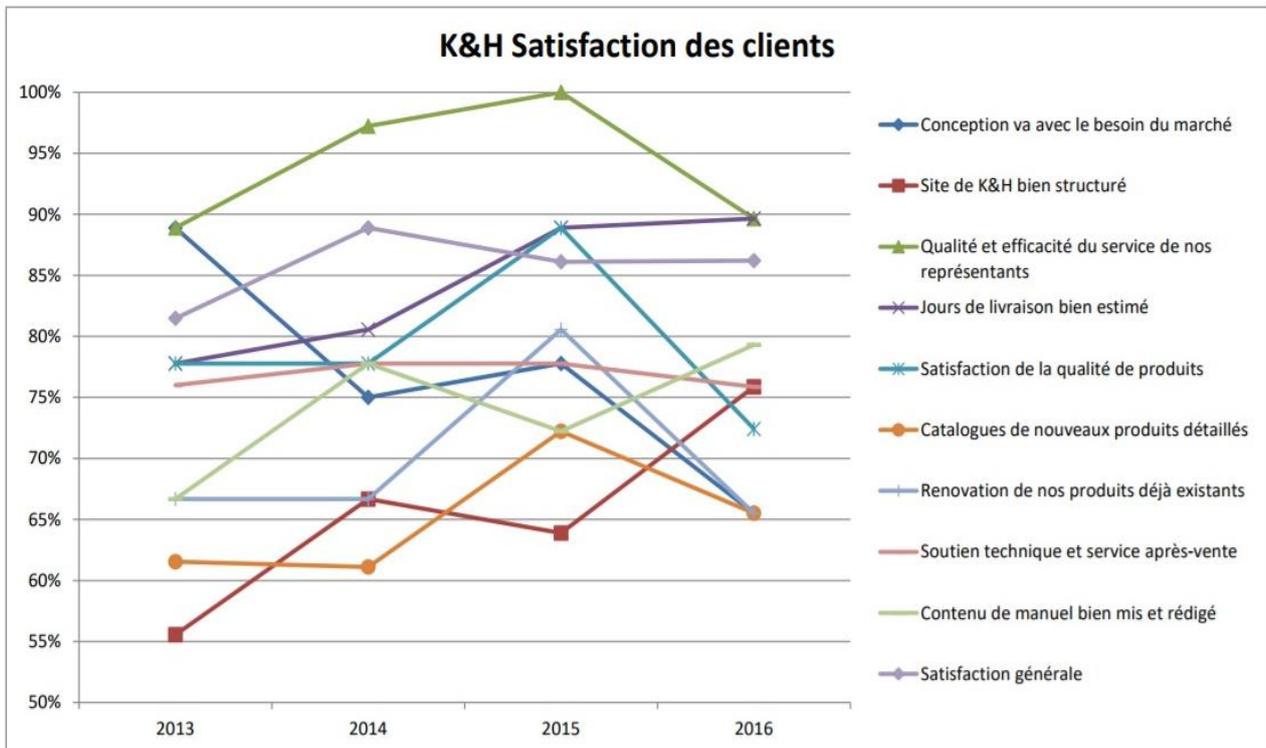
Paramètres	Pourcentage			
	2013	2014	2015	2016
Conception va avec le besoin du marché	89%	75%	78%	66%
Site de K & H bien structuré	56%	67%	64%	76%
Qualité et efficacité du service de nos représentants	89%	97%	100%	90%
Jours de livraison bien estimés	78%	81%	89%	90%
Satisfaction de la qualité de produits	78%	78%	89%	72%
Catalogues de nouveaux produits détaillés	62%	61%	72%	66%
Rénovation de nos produits déjà existants	67%	67%	81%	66%
Soutien technique et service après-vente	76%	78%	78%	76%
Contenu de manuel bien mis et rédigé	67%	78%	72%	79%
Satisfaction générale	81%	89%	86%	86%

La satisfaction répond à un double objectif « attentes et mesures » et permet de mesurer le degré de satisfaction des clients depuis la mise place du système de management intégré.

Les études effectuées montrent que depuis la mise en marche de la gestion unique en 2012 et un an après, K & H a vu qu'il était important d'évaluer la satisfaction clientèle sur plusieurs éléments. Ainsi en se référant aux résultats des enquêtes de K & H sur la satisfaction générale

des clients, on constate que la satisfaction générale clients passe à 89% en 2014 et une augmentation de 8% en se référant à l'année 2013.

Les enquêtes faites par K & H ont évalué ce niveau de satisfaction, de définir les actions et le taux de clients recommandant l'entreprise ou ses services. Le niveau de cet indicateur est en corrélation directe avec le résultat de l'entreprise.



Source : K & H, 2007

Figure 9 : Satisfaction des clients

Cette statistique indique le taux de satisfaction de la clientèle de l'entreprise K & H au niveau mondiale en 2014 a constamment augmenté depuis la mise en place du système de ma management intégré 89% des clients étaient satisfaits des produits et services proposés par K & H. En 2016, c'est-à-dire deux plus tard le taux de satisfaction est descendu à 86% mais la satisfaction est toujours acceptable pour l'entreprise dans la mesure où le taux n'est pas en de ça de moyenne.

4.2.2. Satisfaction du personnel

La deuxième préoccupation majeure de l'entreprise est celle du personnel. L'enquête de satisfaction du personnel a été effectuée directement auprès de celui-ci.

L'évaluation de la satisfaction du personnel est un élément très important pour mesurer la performance de l'entreprise car elle permet à l'entreprise de repérer les dysfonctionnements et de rechercher les points d'amélioration.

Ces pistes d'améliorations permettent d'augmenter la productivité des salariés et profitent de la rentabilité de l'entreprise. Ainsi après notre entretien avec le personnel des services de K & H nous avons constaté que le niveau de satisfaction est au-dessus de la moyenne par contre l'insatisfaction est vraiment insignifiante. Quant à la notoriété de l'entreprise, le cadre et l'environnement de travail, ils affichent des résultats plutôt satisfaisants.

Par ailleurs, tout le personnel de K & H est recruté en CDI (contrat à durée indéterminée). K & H n'a pas un plan de recrutement établi mais la direction des ressources humaines invite les candidats aux entretiens d'embauche dès qu'il y a des postes vacants.

K & H n'a pas de statistique sur le taux d'absentéisme parce qu'il est quasi inexistant.

Pour le service de formation, pas de chiffres mais tout le personnel de tous les départements de K & H effectue des formations pour renforcer leurs compétences.

Par exemple le département du commerce international participe à une vingtaine de formations par an.

Dans l'exercice 2014 à 2016, il n'y a pas eu vraiment d'accidents ni de problème de maladie majeure chez K & H, sauf que lors d'un voyage en 2015 au Burkina Faso un de leurs collègues était atteint de la malaria et à son retour à Taiwan, il a été mis en quarantaine à l'hôpital où il a passé un mois. Alors, nous pouvons noter que ces années se sont traduites par un environnement assaini et non dangereux pour les travailleurs, mais est toujours important de renforcer les campagnes de sensibilisation relatives aux règles d'hygiène et de sécurité.

4.3. Autres critères de mesure de la satisfaction du personnel et son implication dans la démarche intégrée

- Evolution positive des résultats de l'entreprise (part des marchés, résultats financiers, production physique, rendements, délais de traitement des produits et la livraison rapide).
- Accroissement de la motivation du personnel et son adhésion aux objectifs à la culture de l'entreprise.
- Respect des procédures et des instructions de travail et la diminution des accidents.

- Respect des consignes de sécurité et une meilleure discipline des travailleurs (respect des horaires de travail, ports des équipements pour ceux de la production).
- Mobilisation autour des projets d'entreprise.
- Amélioration constante de l'environnement de travail.

4.4. Résultats de l'entreprise K & H en matière de performance globale

La performance a longtemps été sa dimension financière, cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Cependant, depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une présentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs appelés (parties prenantes) ont fait leur apparition et la de performance a connu un regain d'usage. La pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités mais de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux actionnaires mais intègre d'autres parties (clients, fournisseurs, etc.) ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. Voilà pourquoi K & H conscient des exigences de ces nouveaux acteurs met tout en œuvre pour préserver la pérennité de l'entreprise et cela sur leur capacité d'autofinancement.

4.5. Capacité d'autofinancement

Malheureusement, nous n'avons pas pu avoir accès aux données des capacités d'autofinancement, voici les raisons données par le Directeur Général Mr WU : « nous sommes désolés de ne pas pouvoir vous renseigner sur la capacité d'autofinancement selon la politique de K & H car ces données sont confidentielles. La seule information que nous pouvons vous donner c'est que notre capacité d'autofinancement est en bonne santé et nous ne faisons pas d'emprunt pour financer nos opérations et nos investissements. »

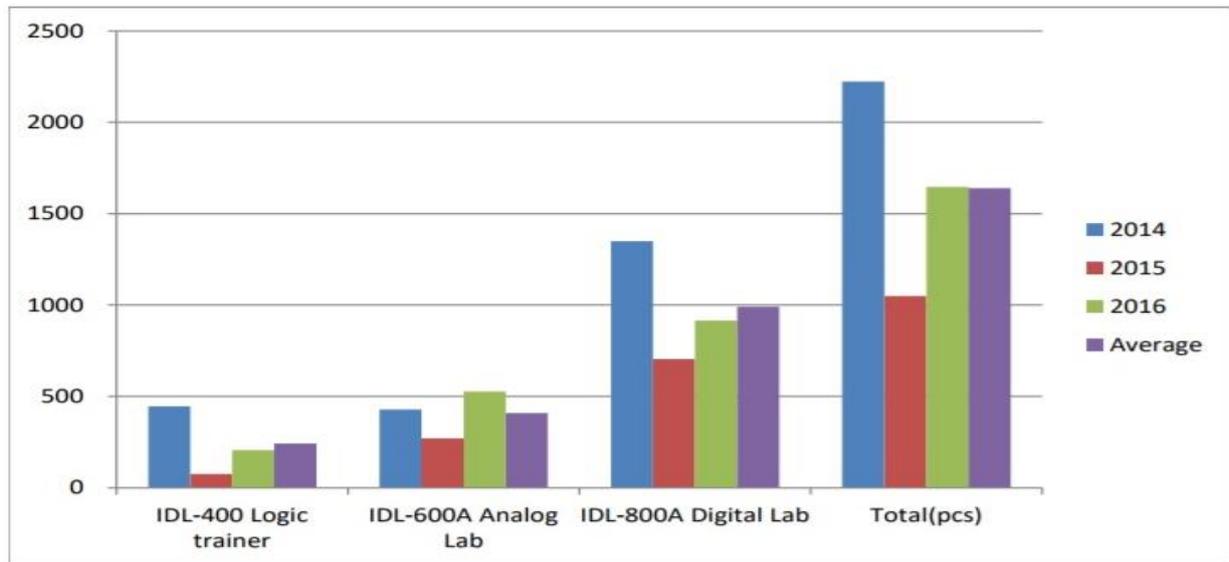
4.6. Principaux résultats de l'entreprise

Vu la confidentialité sur les résultats de l'entreprise, nous n'avons pas pu avoir des données sauf la même réponse que celle donnée pour la capacité d'autofinancement. Néanmoins, le Directeur de K & H nous a rassuré que l'évolution du chiffre d'affaire durant les trois dernières années est due à l'augmentation des commandes et ceci engendre une augmentation de la valeur ajoutée et du résultat réalisé. En outre, le résultat d'exploitation participe

considérablement à la capacité d'autofinancement, situation favorable pour la santé de l'entreprise.

4.7. Evolution des principaux produits

Dans les graphiques ci-dessous nous avons l'évolution de principaux produits de K & H de 2014 à 2016 :



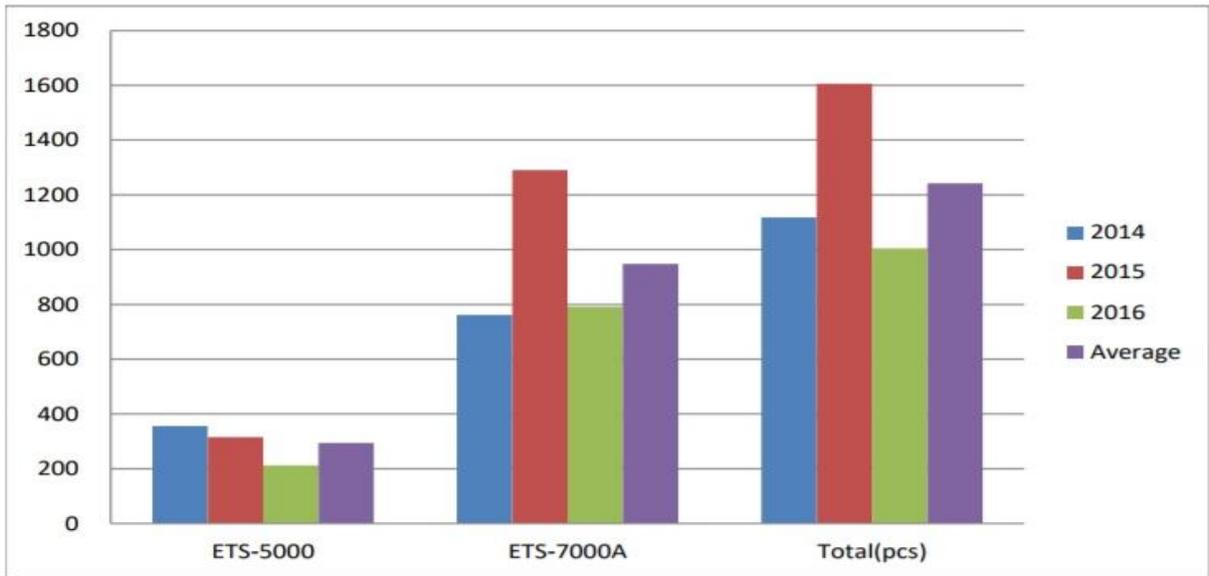
Source : (K & H, 2017)

Figure 10 : Evolution de l'équipement électronique (Logic trainer, Analog Lab, Digital Lab) de formation de 2014 à 2016

Les séries ETS et IDL sont les systèmes d'expérience intégrés de base avec lesquels les élèves utilisent pour faire les travaux pratiques. Leurs demandes sont stables et ils sont très vendus dans le monde entier.

La série ETS ayant les spécifications supérieures que la série IDL sont beaucoup plus achetée par les écoles quand leurs budgets sont suffisants.

Il est à noter que IDL-400 est moins demandé par le marché que les autres modèles parce que son contenu est plus simple. Si l'école a un budget suffisant, elle préfère d'acheter IDL-800A qui enseigne aussi les circuits logiques.

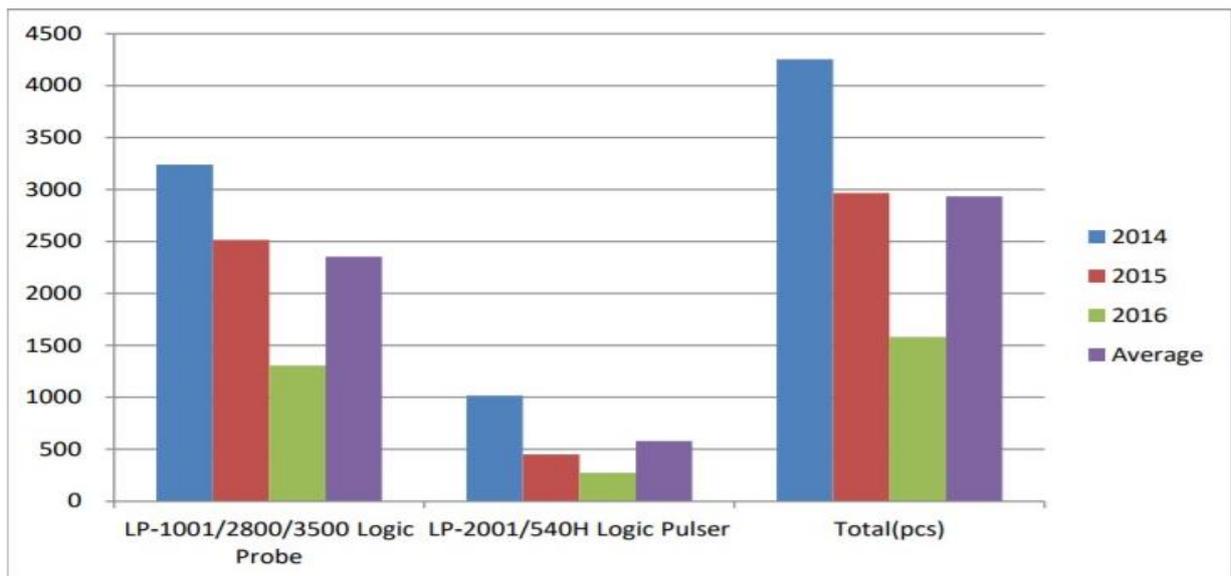


Source : K & H, 2017

Figure 11 : Evolution de l'équipement électronique (ETS 5000, ETS 7000A) de formation de 2014 à 2016

Les séries ETS et IDL sont les systèmes d'expérience intégrés de base avec lesquels les élèves utilisent pour faire les travaux pratiques. Leurs demandes sont stables et ils sont très vendus dans le monde entier.

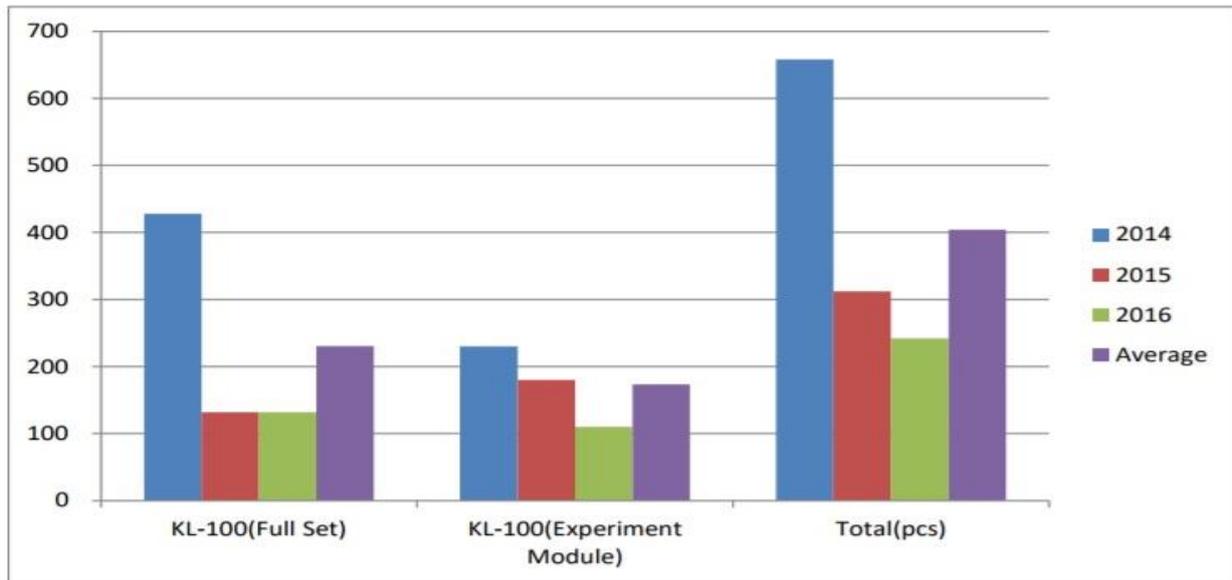
La série ETS ayant les spécifications supérieures que la série IDL sont beaucoup plus achetée par les écoles quand leurs budgets sont suffisants.



Source : K & H, 2017

Figure 12 : Evolution du prototype Probe & Pulser de 2014 à 2016

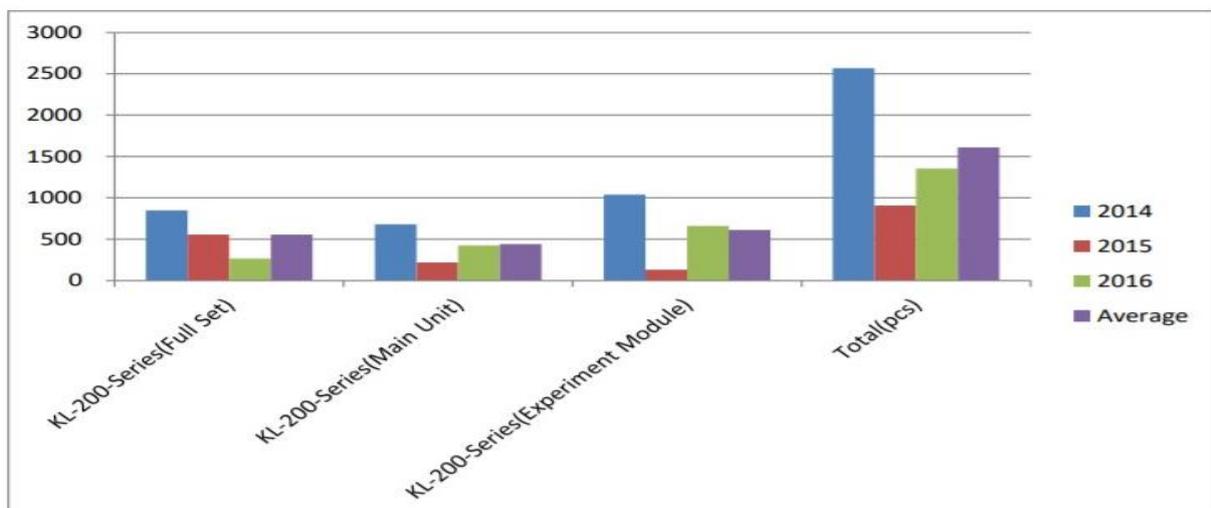
Récemment, comme la sonde logique est très importante pour faire les expériences de l'électronique, K & H a intégré la sonde logique dans l'unité principale de la plupart des systèmes didactiques qu'il fabrique pour faciliter l'enseignement et l'apprentissage. C'est la raison pour laquelle les écoles n'ont plus besoin d'acheter les sondes logiques, d'où la baisse remarquable de la demande.



Source : K & H, 2017

Figure 13 : Evolution du matériel électrique de laboratoire de 2014 à 2016

Les séries KL-100, KL-200 et KL-300 sont les systèmes didactiques de base pour l'apprentissage de l'électricité et de l'électronique. La demande de ces trois séries est stable depuis longtemps parce que ce sont les sujets de base que tous les élèves des départements de l'ingénierie doivent étudier. La hausse de la demande constatée lors de l'année 2014 est grâce

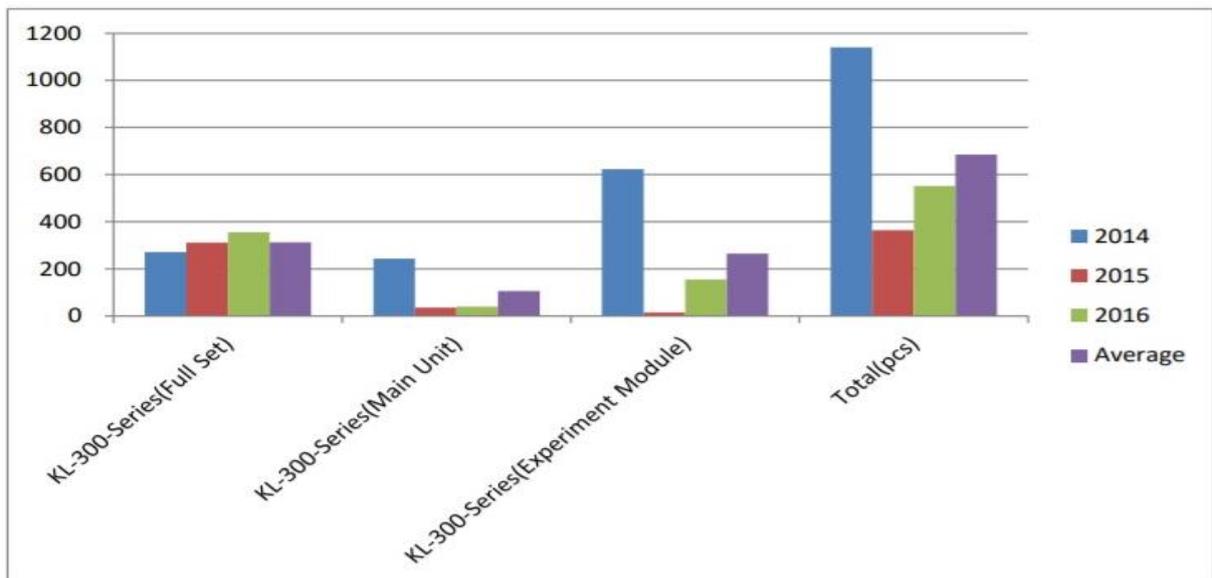


à un besoin du projet éducatif pour renouveler les équipements aux écoles à Taïwan.

Source : K & H, 2017

Figure 14 : Evolution des prototypes KL-200-Series de 2014 à 2016

Les séries KL-100, KL-200 et KL-300 sont les systèmes didactiques de base pour l'apprentissage de l'électricité et de l'électronique. La demande de ces trois séries est stable depuis longtemps parce que ce sont les sujets de base que tous les élèves des départements de l'ingénierie doivent étudier. La hausse de la demande constatée lors de l'année 2014 est grâce à un besoin du projet éducatif pour renouveler les équipements aux écoles à Taïwan.



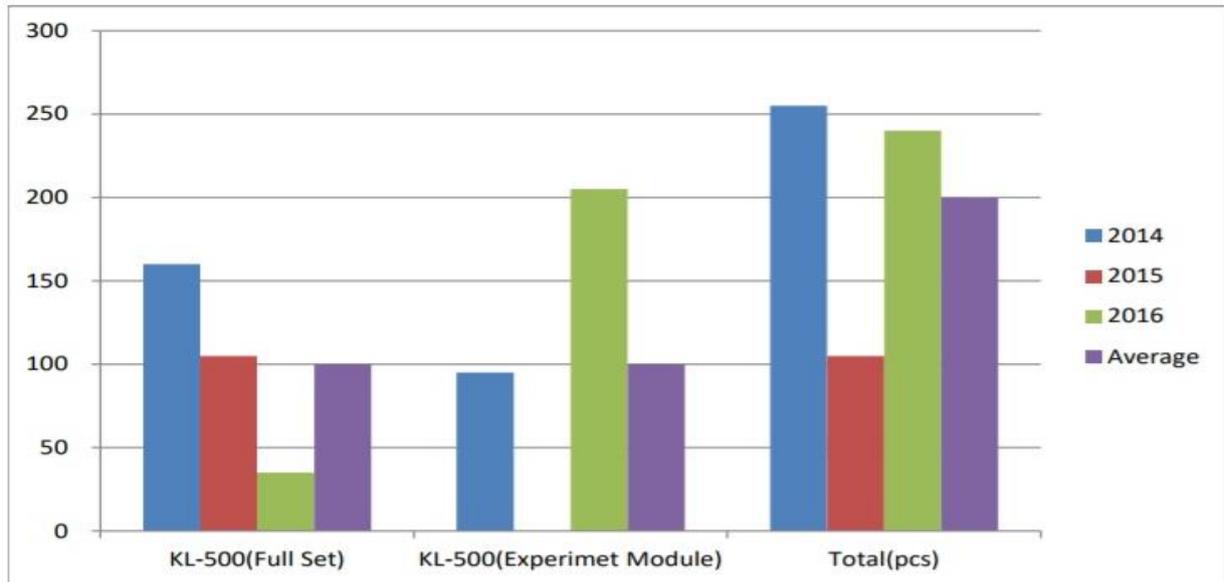
Source : K & H, 2017

Figure 15 : Evolution du matériel digital de laboratoire de 2014 à 2016

Les séries KL-100, KL-200 et KL-300 sont les systèmes didactiques de base pour l'apprentissage de l'électricité et de l'électronique. La demande de ces trois séries est stable depuis longtemps parce que ce sont les sujets de base que tous les élèves des départements de l'ingénierie doivent étudier. La hausse de la demande constatée lors de l'année 2014 est grâce à un besoin du projet éducatif pour renouveler les équipements aux écoles à Taïwan. Pourtant, comme KL-300 est le système de niveau plus avancé, il est moins demandé que KL-100 et KL-200, d'où l'observation de la vente moins variée lors de ces trois années.

Il est à noter que pour tous les systèmes didactiques, la vente d'unités principales ou de modules (l'achat qui ne comprend pas un jeu complet) n'a pas de facteur exact pour

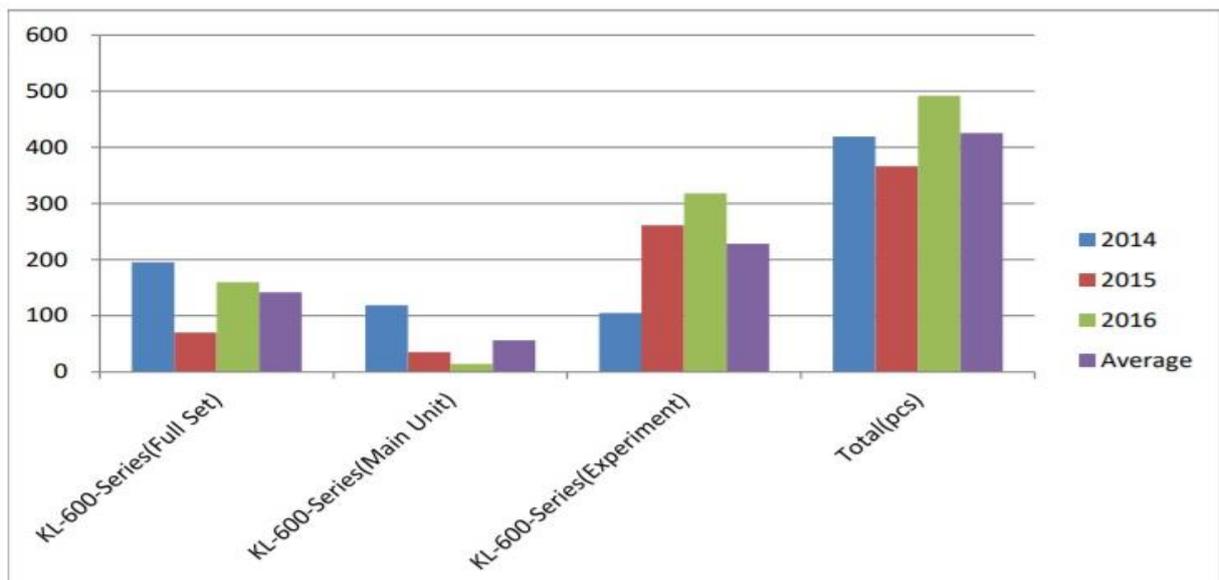
l'expliquer parce que les écoles en achètent pour remplacer les uns qui sont endommagés chez eux. Cela dépend du système de maintenance des équipements.



Source : K & H, 2017

Figure 16 : Evolution des prototypes KL-500 de 2014 à 2016

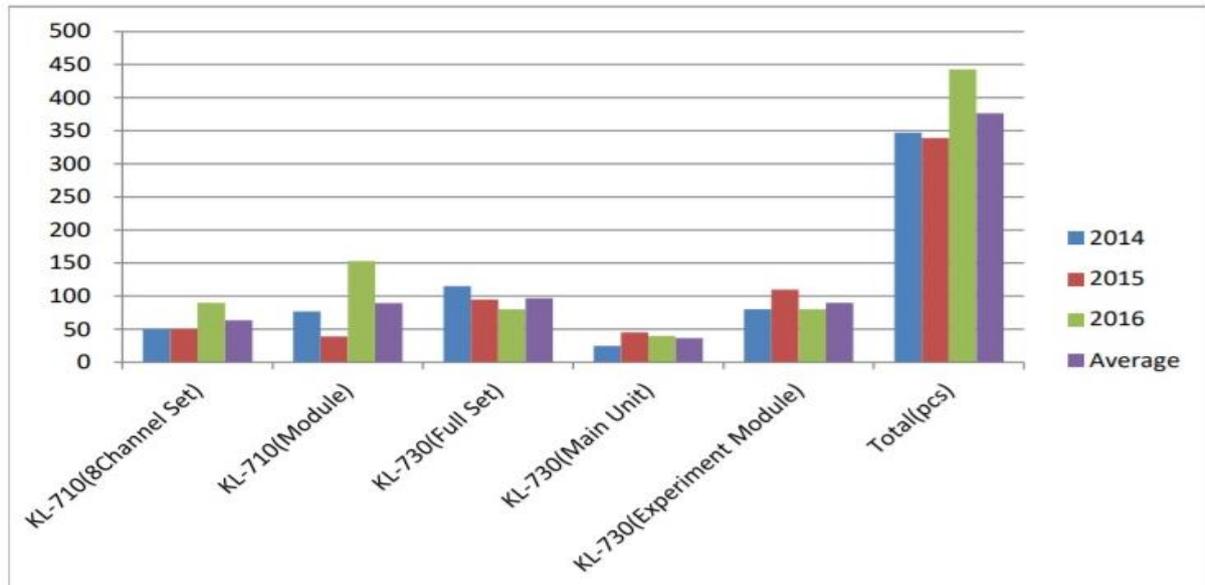
Dans le domaine de l'électronique industrielle, l'automation devient de plus en plus importante. Les écoles préfèrent lors de ces années les produits qui combinent l'apprentissage de contrôle industriel avec l'automation.



Source : K & H, 2017

Figure 17 : Evolution de l'équipement de contrôle et de détection pour les micro-ordinateurs de 2014 à 2016

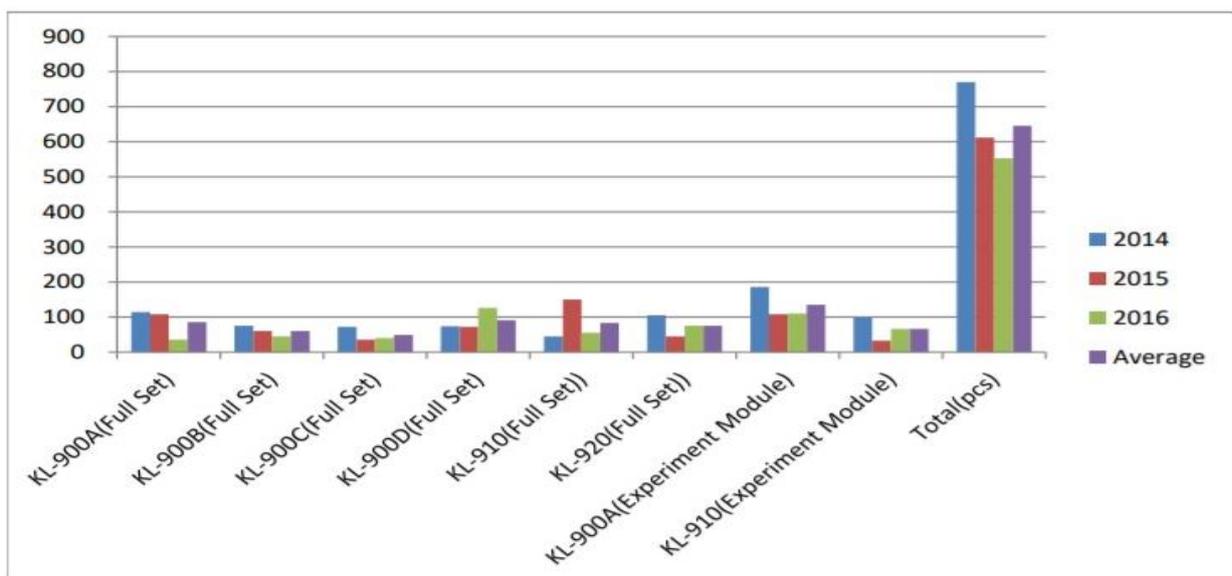
La demande de systèmes didactiques avancés est plus difficile à prévoir parce que c'est ça dépend de la stratégie prioritaire du développement des écoles après équiper les systèmes de base.



Source : K & H, 2017

Figure 18 : Evolution du matériel biomédical de formation

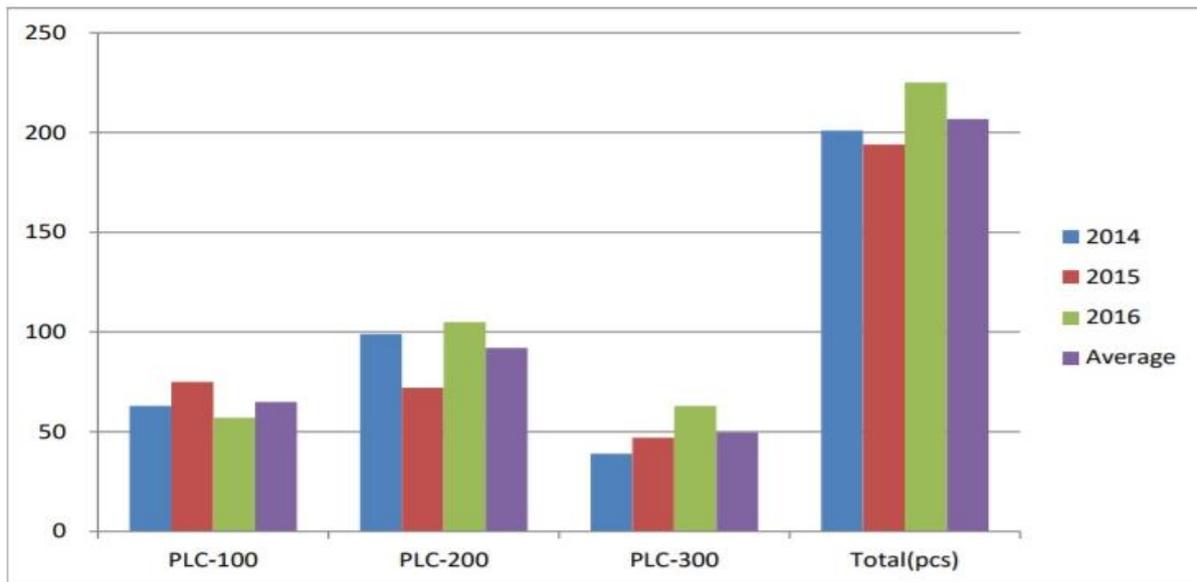
La demande des systèmes didactiques biomédicaux devient de plus en plus populaire lors de ces années parce que ces systèmes permettent aux départements de la médecine et de l'infirmierie de pouvoir enseigner les élèves sans besoin d'acheter les instruments délicats réels qui coûteraient cher.



Source : K & H, 2017

Figure 19 : Evolution du matériel de système de communication de 2014 à 2016

On peut constater que la demande totale des systèmes didactiques est plus ou moins énorme et stable. Cependant, comme il y a plusieurs techniques différentes dans le domaine de la communication, la demande d'une telle technique n'est pas élevée. Cela dépend aussi, comme ce que l'on avait constaté avant, de la stratégie du développement de l'école.

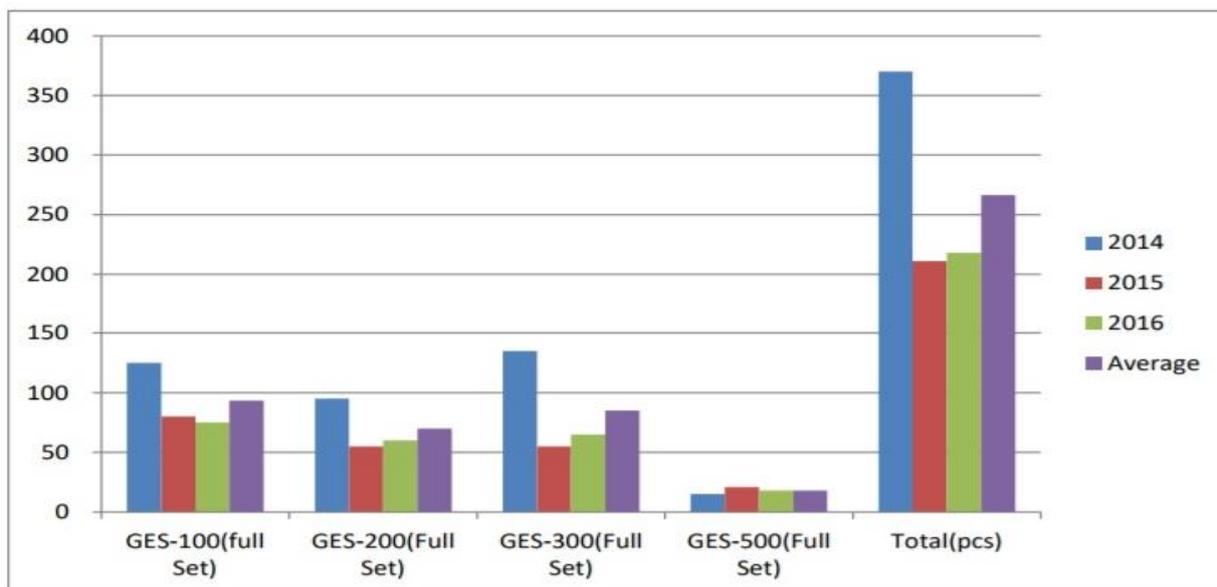


Source : K & H, 2017

Figure 20 : Evolution de l'équipement de programmation

L'apprentissage de PLC est toujours populaire et stable dans le monde entier parce que c'est très utilisé dans la vie quotidienne pour les contrôles simples et compliqués tels que le feu pour la circulation, la rotation de moteur et caetera.

La seule différence entre ces trois modèles est la marque de PLC : PLC-100 est de la marque taïwanaise (DELTA), PLC-200 de la marque européenne (SIEMENS), et PLC-300 de la marque japonaise (MITSUBISHI). Les écoles peuvent acheter le modèle qui est plus adapté à leur pays.



Source : K & H, 2017

Figure 21 : Evolution du matériel énergétique solaire de 2014 à 2016

La demande des systèmes didactiques de l'énergie verte reste toujours stable comme c'est un sujet très étudié dans le monde entier pour une future vie humaine écologique par l'exploitation de l'énergie renouvelable.

Les résultats indiqués dans les graphiques ci-dessus sont calculés sur la base des différents rendements en fonction des fluctuations des différents produits.

En général, la vente des produits est stable pendant ces trois dernières années et les fluctuations des différents produits que l'on observe sont normales parce que le besoin /la demande des systèmes didactiques change annuellement.

Il est seulement noté que la vente de « LOGIC PROBES AND PULSERS » (la fonction principale de ce produit est de tester le bon fonctionnement d'un circuit électrique) qui sont des instruments de test facile à fabriquer. Ainsi, il y a plus de biens de substitutions pour ce genre de produit.

Tableau 7 : Etat des non conformités

Non conformités	2014	2015	2016
Quantité	1	4	3

Source : K & H, 2017

En général, il y a peu de non conformités chez K & H. La plupart des non conformités sont dues à des défauts de la fabrication, par exemple : quelque part mal assemblé, emballage pas assez résistant qui résulte des produits abîmés après le transport etc.

Pourtant, une fois qu'il y a des non conformités, K & H tâche toujours à résoudre les problèmes pour ses clients. Grâce aux suivis stricts pour les non conformités, K & H peut non seulement améliorer ses produits et services, mais aussi garantir la bonne satisfaction de ses clients.

NB : « Les non conformités chez nous, » d'après le directeur responsable, sont les plaintes venant directement de leurs clients via courriel, téléphone etc.

En effet, nous pouvons dire qu'à travers sa politique l'entreprise K & H a eu une vision et une stratégie de management en englobant les axes communs pour des objectifs de performance couvrant les domaines : qualité, sécurité et environnement.

CONCLUSION

L'environnement économique et international s'est radicalement transformé ces dernières années, vu la rude concurrence, les entreprises sont tenues d'apprendre à maîtriser leur politique industrielle afin d'améliorer régulièrement leurs niveaux du coût, la qualité et de la flexibilité.

L'amélioration de la performance et de la compétitivité de l'entreprise passe nécessairement par l'intégration des trois systèmes de gestion analogue de l'entreprise, à savoir : le système de management de la qualité, de la santé/sécurité au travail et celui de l'environnement. Une telle intégration est de nature à stimuler la synergie des facteurs ayant une influence sur la conjugaison des actions menées par l'entreprise.

Tout au long de ce travail, nous nous sommes basés sur notre problématique qui nous a servi de fil conducteur. Nous rappelons que problématique est comme suit : « la mise en place d'un système de management intégré (qualité, sécurité et environnement) permet-il d'améliorer la performance globale de l'entreprise Taiwanaise ? »

Pour justifier cette problématique, nous sommes partis des généralités dans le chapitre I, en présentant l'entreprise K & H et sans oublier sa situation actuelle.

Dans le chapitre II, nous avons abordé les notions théoriques du management intégré et la notion de la performance. Outre, les généralités, dans le chapitre III nous nous sommes intéressés à l'ossature du système de management intégré qui est sa construction et sa mise en œuvre.

Dans la dernière partie qui est le chapitre IV, nous avons touché le cœur notre thème à travers l'analyse de l'existence d'une relation entre la mise en place d'un système de management intégré et la performance au sein de K & H.

Nous remarquons que le management de qualité avait pour objectif principal, la satisfaction des exigences des clients. L'entreprise cherche en développant un système de management de qualité totale à réduire ses coûts de non-conformité. Son objectif étant de produire du « premier coup » à la qualité demandée.

Concernant le management de la sécurité, nous avons vu que ce dernier dépendait aux nombreux règlements qui encadrent la santé et la sécurité au travail. De plus, nous avons vu le développement de la prévention des risques permettait de réduire le nombre d'accident du travail, faisant gagner en rentabilité les organisations. Aussi, la mise en place d'un

management de la sécurité permet d'améliorer les conditions de travail et donc gagner en performance.

Concernant le management environnemental, nous avons vu que ce dernier est lié aussi à de nombreux règlements et qu'il est de plus en plus recherché par les clients qui s'inscrivent dans une démarche de RSE. De plus, nous avons dit que les organisations mettant en place un système de management de l'environnement pouvaient gagner en rentabilité en favorisant le développement durable.

Nous avons vu également que l'émergence du management intégré était liée à une volonté de satisfaire toutes les parties prenantes des organisations. Le management QSE est devenu une norme pour les organisations qui souhaitent se positionner sur les marchés.

Les résultats de notre recherche ont abouti à confirmer dans un premier temps deuxième hypothèse selon laquelle, l'adoption d'un système de management intégré contribue à amélioration du résultat économique.

Dans un second temps, le questionnaire nous a permis de confirmer notre première hypothèse selon laquelle, la mise en place d'un système de management intégré permet d'obtenir un avantage concurrentiel.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

Barraux J. (2004), « *Entreprise et performance globale : outils, évaluation et pilotage* », AFNOR, Paris, p.36 ;

Bellut S. (2004), « *Les processus de la conception : iso 9000 et performance* », AFNOR, Paris, p.66 ;

Berger Douce S. (2010), « *Gestion environnementale et certification* », n°35 ;

Bessir D. (1999), « *Définir la performance* », Revue comptabilité contrôle audit ; p.121 ;

Brunelle E. (2005), « *L'élaboration d'un système de management intégré : qualité et environnement* », Centre Universitaire de Formation en Environnement Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada, p.53 ;

Bourguignon. A (2000), « *Performance et contrôle de gestion* », Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, p.125 ;

Fernandez A. (2018), « *Les tableaux de bord du Manager Innovant, Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe* », Eyrolles, p. 98;

Froman B., Grey J. M., Bonnifet F. (2009), « *Qualité Sécurité Environnement - Construire un système de management intégré* », Editions AFNOR, p.88 ;

F. GILLET-GOINARD (2006) « *Bâtir un système intégré qualité-sécurité/environnement de la qualité QSE* », Editions AFNOR, p.55 ;

Gillet-Goinard F. (2002), « *Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement de la qualité au QSE* », Groupe Eyrolles, 2006, p. 15 ;

Imadalou S. (2013), « *Le système de management intégré, l'outil plus adéquat pour exprimer la stratégie de l'entreprise* », in supplément d'El Watan économie, du 13 au 19 mai 2013 ;

Khemakhem. A. (1976), « *La dynamique du contrôle de gestion* », Paris, Dunod Entreprise, p.58;

Lorino.P (1998), « *Méthodes et pratiques de la performance : guide du pilotage* », Les éditions d'Organisation, p.38 ;

Pierre D. (2012), « *L'évaluation de la conformité aux normes et l'établissement de la confiance, annales, mines de responsabilité et environnement* », n°67, 2012 ;

Rod C. (2004), « *7 mesures de performances : pilotage et avenir de l'entreprise* », AFNOR, p.33 ;

Plauchu V. (2006), « *Mesure et amélioration des performances industrielles* », OPU, Alger, p.45.

Thibaudon D., Chardonnet A. (2014), « *PDCA et performance durable : 60 fiches pratiques de mise en œuvre* », Editions Eyrolles, p.28 ;

2. Source internet

www.piloter.org/performance-/mesure de la performance, consulté le 15 décembre 2017 ;

Angelfire : <http://www.angelfire.com/moz/acotre/labourman/systems.htm>, consulté le 15 décembre 2017;

<http://www.utc.fr/master-qualité>, consulté le 15 décembre 2017;

<http://www.afnor.org>, consulté le 15 décembre 2017 ;

<http://www.utc.fr/master-qualité> rubrique travaux, référence 145, consulté le 15 décembre 2017.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire d'évaluation du degré de satisfaction du personnel de K & H

Section I : l'entreprise	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Commentaires/ solutions proposées
La direction offre des évaluations de satisfaction juste et reconnaît le travail bien fait					
La satisfaction par rapport au système de management intégré					
La performance de l'entreprise après la mise en œuvre du système de management intégré					
L'entreprise offre une bonne hygiène et une bonne sécurité					
L'entreprise respecte et applique les règles environnementales					
pour l'entreprise la qualité est une priorité					
K & H est une entreprise responsable					
K & H est attaché à la culture de l'égalité des chances					
K & H respecte strictement les règles d'éthique					
K & H favorise les comportements écologiques (économie d'énergie, recyclage, etc)					
La direction est professionnelle et mérite votre confiance					
La direction respecte ses engagements face aux clients et aux employés dans les délais fixés.					
L'entreprise est ouverte et est à l'écoute de vos					

Section I : l'entreprise	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Commentaires/ solutions proposées
besoins et suggestions : elle valorise les initiatives individuelles					
L'entreprise a une vision claire de développement de produits et partage avec les employés					
Les politiques de K & H sont claires et vous les connaissiez					
L'entreprise offre les outils de support pour accomplir les tâches					
L'entreprise offre une rémunération globale compétitive					
De façon générale, les avantages sociaux offerts sont satisfaisants (congés, journées de maladie, plan d'assurance collective...)					
L'entreprise gère efficacement la charge de travail et les absences de personnel					
La direction encourage le travail d'équipe					
Les départements communiquent de façon claire et régulière entre eux					
Il y a une bonne communication entre K & H et les partenaires sociaux et étatiques					
Il y a une bonne communication entre tout le personnel des différents services					

Section II : Mon emploi	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Commentaires : solutions proposées
Je considère que je contribue à la mission et à la vision corporative de l'entreprise					
Je bénéficie de toute l'autonomie nécessaire pour réaliser efficacement mon travail					
Mon supérieur m'implique dans les prises de décision touchant mon service					
Dans mon travail, les délais de réalisations demandés sont réalistes					
La répartition de la charge de travail parmi les employés est juste					
Les responsabilités et objectifs reliés à mon travail sont bien définis et bien compris de moi et mon supérieur immédiat					

Section II : Mon emploi	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord	Commentaires : solutions proposées
Mon salaire correspond à mes responsabilités					
Je me sens personnellement impliqué dans la réaliser des objectifs fixés par K & H					
Je perçois le système d'évaluation annuel des performances comme étant constructif et motivant					
Je suis fier (ière) de travailler pour K & H et je n'hésiterais pas à recommander cette entreprise à un ami					

2015 Questionnaire of Clients' Satisfaction and Suggestions

After completing this questionnaire, please
(1) save it as new PDF file
(2) attach it in your email
(3) send it back to us

Dear Partners,

Here comes K & H's annual questionnaire to better understand how well we have met your needs.

Name :

E-mail :

Company :

1. Do the products we produced (offered) meet your market demands?

Very Pleased Well- Satisfied Satisfied Not So Satisfied Dissatisfied

Suggestion:

2. How do you like the framing of our website?

Very Pleased Well- Satisfied Satisfied Not So Satisfied Dissatisfied

Suggestion:

3. Does our sales representative respond your inquiry / mail in time and efficiently??

Very Pleased Well- Satisfied Satisfied Not So Satisfied Dissatisfied

Suggestion:

4. How well does the estimated delivery time correspond to the true delivery?

Very Pleased Well-Satisfied Satisfied Not So Satisfied Dissatisfied

Suggestion:

5. Are you satisfied with the durability of our products?

Very Pleased Well-Satisfied Satisfied Not So Satisfied Dissatisfied

Suggestion:

6. How do you like the new products released in the past one year?

(IPv6 - wind & Solar Hybrid, etc... Please refer to www.kandh.com.tw)

Very Pleased Well-Satisfied Satisfied Not So Satisfied Dissatisfied

Suggestion:

7. Are you satisfied with the renovation of our originally-existed products?

Very Pleased Well-Satisfied Satisfied Not So Satisfied Dissatisfied

Suggestion:

8. How well are you pleased with our after-sales service as well as technical support?

- Very Pleased Well-Satisfied Satisfied Not So Satisfied Dissatisfied

Suggestion:

9. How do you like the content of our manual?

- Very Pleased Well-Satisfied Satisfied Not So Satisfied Dissatisfied

Suggestion:

10. In general, are you well satisfied with our performance in 2014 ?

- Very Pleased Well-Satisfied Satisfied Not So Satisfied Dissatisfied

Suggestion:

11. What are the top three best-selling products (K&H) in your market?

1. 2. 3.

Other Comments...

Thanks for your time!

After completing this questionnaire, please

- (1) save it as new PDF file
- (2) attach it in your email
- (3) send it back to us

www.kandh.com.tw

Annexe 2 : Attestation de stage à K & H



World Class

Attestation de Stage

Je soussigné Monsieur Winner WU, Directeur Général de l'entreprise *K&H MFG. CO., LTD.* atteste que Madame

PARKOUDA/DAKUYO HORTENSE

a effectué un stage d'un (01) mois du 1^{er} juillet au 31 juillet 2017 dans mon service.

En foi de quoi, la présente attestation a été établie pour servir et valoir ce que de droit.

Taipei, le 15 août 2017

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Winner WU', written over a horizontal line.

Winner WU
Directeur Général

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
RESUME	iii
ABSTRACT	iv
SIGLES ET ABBREVIATIONS	v
SOMMAIRE	1
LISTE DES TABLEAUX	3
LISTE DES FIGURES	4
INTRODUCTION	5
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA ZONE D’ETUDE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	8
1.1. Paysage de l’entreprise en Chine Taiwan	8
1.2. Analyse SWOT de l’environnement des affaires taiwanais	10
1.3. Appréciation du risque	10
1.3.1. Croissance contrainte par le ratissement chinois	10
1.3.2. Situation financière	11
1.4. Présentation de l’entreprise K & H	12
1.4.1. Situation géographique	12
1.4.2. Historique de l’entreprise.....	12
1.4.3. Cadre juridique et institutionnel de K & H Products	13
1.4.4. Domaines d’intervention.....	14
1.4.5. Activités et catégories de produits de K & H	15
1.4.6. Organigramme	15
1.4.7. Démarche QSE au sein de K & H.....	16
1.4.8. Enjeux de la mise en place d’un système de management intégré pour K & H.....	17
1.5. Méthodologie de recherche	17
CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE DU SYSTEMÈME DE MANAGEMENT INTEGRE ET DE LA PERFORMANCE	18
2.1. Concepts et définitions	18
2.1.1. Notion d’entreprise	18
2.1.2. Notion de performance de l’entreprise	18
2.1.3. Concept d’évaluation et de mesure de la performance	21
2.1.3.1. Enjeux d’évaluation	22
2.1.3.2. Mesure de la performance	23

2.2. Système de management intégré	24
2.2.1. Avantages et inconvénients du système de management intégré	25
2.2.1.1. Avantages du système de management intégré.....	25
2.2.1.2. Inconvénients du système de management intégré	27
2.3. Etude comparative des systèmes qualité, sécurité et environnement.	27
2.3.1. Similitudes et spécificités des systèmes qualité, sécurité, environnement	27
2.3.1.1. Analogues certains	27
2.3.1.2. Environnement/sécurité, deux approches très similaires.	29
2.3.1.3. Environnement/sécurité, des champs d'application différents.....	29
CHAPITRE III- CONSTRUCTION D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT	
INTEGRE : QUALITE, SECURITE, ENVIRONNEMENT	30
3.1. Principes d'intégration.....	30
3.2. Mise en œuvre du système de management intégré.....	32
3.2.1. Enjeux d'un système de management intégré.....	32
3.2.2. Intérêts de la mise en œuvre d'un système de management intégré.....	33
CHAPITRE IV : SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE ET PERFORMANCE	
AU SEIN DE L'ENTREPRISE K & H PRODUCTS	35
4.1. Stratégie et objectifs qualité de K & H	35
4.1.1. Parcours qualité de l'entreprise K & H.....	35
4.1.2. Processus de déploiement de la stratégie qualité dans les fonctions de H&K.....	36
4.2. Satisfaction de la clientèle et du personnel de K & H	37
4.2.1. Satisfaction du client.....	37
4.2.2. Satisfaction du personnel	38
4.3. Autres critères de mesure de la satisfaction du personnel et son implication dans	
la démarche intégrée	39
4.4. Résultats de l'entreprise K & H en matière de performance globale.....	40
4.5. Capacité d'autofinancement	40
4.6. Principaux résultats de l'entreprise	40
4.7. Evolution des principaux produits.....	41
CONCLUSION.....	50
BIBLIOGRAPHIE	52
ANNEXES.....	I
TABLE DES MATIÈRES	VIII