

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention d'un Master

« Spécialité : Management par la qualité »

**Contribution à la digitalisation du système de management et du processus
d'audit :**

Cas : SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE



Elaboré par :

MESLOUH Chakib Mountassar

Encadré par :

BEDAIDA Imad Eddine

Année universitaire

2025/2026

Résumé

Ce mémoire porte sur la contribution de la digitalisation du système de management et du processus d'audit au sein de Schneider Electric Algérie. L'étude s'intéresse plus précisément au système interne de gestion documentaire et de gestion des audits, utilisé pour organiser les documents du système de management, programmer les audits, enregistrer les non-conformités et suivre les actions associées. La recherche s'inscrit dans une posture interprétativiste et une logique de recherche-action, avec une approche qualitative fondée sur l'analyse documentaire, l'observation fonctionnelle du système interne et des entretiens semi-directifs réalisés auprès de deux auditeurs.

Les résultats montrent que la digitalisation peut améliorer la maîtrise documentaire, la traçabilité des audits et le suivi des actions, à condition que les données soient fiables et bien structurées. L'apport réalisé concerne l'actualisation et la codification des fiches processus, la programmation des audits et la saisie des non-conformités. Toutefois, son efficacité reste liée à l'appropriation de l'outil, à l'accompagnement du changement et au respect des exigences technico-légales.

Mots clés : Digitalisation ; Système de management ; Processus d'audit ; Maîtrise documentaire ; SMI

المخلص

يتناول هذا البحث مساهمة رقمنة نظام الإدارة وعملية التدقيق داخل شركة شنايدر إلكترونيك الجزائر. ويركز بشكل خاص على النظام الداخلي الخاص بتسيير الوثائق وتسيير عمليات التدقيق، والذي يسمح بتنظيم وثائق نظام الإدارة، وبرمجة عمليات التدقيق، وتسجيل حالات عدم المطابقة، ومتابعة الإجراءات المرتبطة بها. اعتمدت الدراسة على منظور تفسيري ومنهج البحث الإجرائي، ضمن مقارنة نوعية شملت تحليل الوثائق، والملاحظة الوظيفية للنظام الداخلي، وإجراء مقابلات شبه موجهة مع مدققين اثنين.

أظهرت النتائج أن الرقمنة يمكن أن تساهم في تحسين التحكم الوثائقي، وتعزيز قابلية تتبع عمليات التدقيق، وتحسين متابعة الإجراءات، بشرط أن تكون البيانات موثوقة ومنظمة بشكل جيد. وقد تمثل الإسهام العملي داخل المؤسسة في تحديث بطاقات العمليات وترميزها، وبرمجة عمليات التدقيق، وتسجيل حالات عدم المطابقة. ومع ذلك، تبقى فعالية هذا النظام مرتبطة بمدى تملك المستخدمين للأداة، ومرافقة التغيير، واحترام المتطلبات التقنية والقانونية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة؛ نظام الإدارة؛ عملية التدقيق؛ التحكم ن.إ.م؛

Abstract

This thesis examines the contribution of the digitalization of the management system and the audit process within Schneider Electric Algeria. More specifically, the study focuses on the internal document management and audit management system, which is used to organize management system documents, schedule audits, record nonconformities, and monitor related actions. The research is based on an interpretivist stance and an action research approach, using a qualitative methodology supported by document analysis, functional observation of the internal system, and semi-structured interviews conducted with two auditors.

The findings show that digitalization can improve document control, audit traceability, and action follow-up, provided that the data are reliable and well structured. The contribution made within the company concerns the updating and codification of process sheets, audit scheduling, and the recording of nonconformities. However, its effectiveness remains linked to user appropriation of the tool, change management support, and compliance with technical and legal requirements.

Keywords: Digitalization; Management system; Audit process; Document control; IMS.

Table des matières

RESUME	I
ABSTRACT	II
المخلص	II
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAU	IX
LISTE DES FIGURES	X
GLOSSAIRE	XI
LISTE DE ABREVIATIONS	XIV
INTRODUCTION GENERALE	XVI
CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	5
SECTION 1 : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE	6
CONTEXTE DE L'ETUDE	6
PROBLEMATIQUE	8
POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	10
1. LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE DE L'ETUDE	10
1.1. Définition de la posture épistémologique	10
1.2. Justification du paradigme interprétativiste	11
1.3. Implications de la posture interprétativiste	12
2. L'APPROCHE DE L'ETUDE : LA RECHERCHE-ACTION	13
2.1. Définition de la recherche-action	13
2.2. Pertinence de la recherche-action pour l'étude	15
2.3. Le rôle du chercheur dans la recherche-action	16

2.4. Les étapes de la recherche-action	18
2.4.1. Diagnostic de la situation existante.....	18
2.4.2. Identification des besoins de digitalisation	18
2.4.3. Proposition d'améliorations	19
2.4.4. Évaluation réflexive des apports et limites	19
3. ARTICULATION ENTRE POSTURE INTERPRETATIVISTE ET RECHERCHE-ACTION	19
3.1. Complémentarité entre compréhension et action.....	19
3.2. Cohérence avec le thème de la digitalisation du système de management et du processus d'audit.....	20
SYNTHESE DE L'EPISTEMOLOGIE.....	21
SECTION 2 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	22
1.1. Présentation générale du groupe	22
1.2. Historique et évolution du groupe.....	23
1.3. Métiers, marchés et orientation stratégique	23
1.4. Organisation et logique de processus au niveau du groupe	24
2.1. Présentation générale de Schneider Electric Algérie.....	24
Synthèse de la section 2.....	35
Chapitre 2 : Revue de littérature et cadre conceptuel.....	37
Section 1 : Revue de littérature.....	38
1. Digitalisation du système de management dans la littérature	39
1.1 Clarification des notions de numérisation, digitalisation et transformation digitale	39
1.2 Digitalisation des processus de management	40
1.3 Digitalisation du système documentaire et de l'information	41
1.4 Digitalisation du pilotage et de la performance organisationnelle	42
2. Digitalisation du processus d'audit dans la littérature.....	43
2.1 Evolution du processus d'audit à l'ère digitale	43
2.2 Digitalisation des activités d'audit	44
2.3 Contribution des outils numérique à l'efficacité de l'audit	45
2.4 Compétences et conditions de réussite.....	45
3. Apports et limites relevés par les travaux antérieurs	46

3.1	Apports pour le système de management	46
3.2	Apports pour les processus d'audit	46
3.3	Limites organisationnelles et humaines	47
3.4	Limites techniques, documentaires et informationnelles	47
4.	Analyse critique de la littérature	47
4.1	Une littérature encore générale sur la digitalisation	48
4.2	Une séparation entre les travaux sur le management et ceux sur l'audit	48
4.3	Une faible prise en compte de la digitalisation conjointe du système de management et du processus d'audit	48
4.4	Positionnement de l'étude	48
	Synthèse de la revue de littérature	48
Section 2 : Cadre conceptuel.....		50
1.	le système de management : définition et composantes	50
1.1	Définition du système de management.....	50
1.2	Les composantes du système de management.....	51
1.3	Les systèmes de management intégré	51
2	Digitalisation du système de management et du processus d'audit	52
2.1	Définition de la digitalisation	52
2.2	Digitalisation du processus d'audit.....	53
2.3	Articulation entre système de management digitalisé et processus d'audit digitalisé	53
2.4	Digitalisation du système de management	54
3.	Apports, contributions et limites de la digitalisation	55
3.1	Apport pour le système de management.....	55
3.2	Apports pour le processus d'audit	55
3.3	Contribution à l'amélioration continue	55
3.4	Limites de la digitalisation	56
	Synthèse du cadre conceptuel	56
	Synthèse du chapitre 2	57
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche.....		59
	Introduction du chapitre	60
1.	Choix de l'approche méthodologique	60
1.1	Une approche qualitative.....	60
1.2	Cohérence avec la posture interprétativiste et la recherche-action.....	60

2. Terrain d'étude et répondants	61
2.1 Terrain de l'étude.....	61
2.2 Les auditeurs comme répondants principaux	61
3. Méthodes de collecte des données.....	62
3.1 L'analyse documentaire	62
3.2 L'observation fonctionnelle du système interne	62
3.3 Les entretiens semi-directifs auprès des auditeurs	63
4. Outils de collecte des données.....	64
4.1. La grille d'exploitation documentaire	64
4.2. La grille d'observation fonctionnelle	65
4.3. Le guide d'entretien semi-directif	65
5. traitement et analyse des données	66
5.1 Retranscription des entretiens	66
5.2 Utilisation de NVivo	67
5.3 Le codage thématique	67
5.4 Catégories prévisionnelles de codage.....	68
Synthèse du chapitre	69
Chapitre 4 : Résultats et discussion.....	70
1. Rappel de l'objectif de la partie pratique	71
2. Diagnostic et état des lieux du dispositif existant	72
2.1 Contexte de transition entre l'ancien et le nouveau système.....	72
2.2 État des lieux de la gestion documentaire.....	73
2.3 État des lieux de la gestion des audits	73
2.4 Niveau actuel d'appropriation du nouveau système.....	75
2.5. Résultats qualitatifs issus des entretiens semi-directifs.....	75
3. Défaillances, limites et points d'amélioration	81
3.1 Limites liées à l'appropriation de l'outil et à l'accompagnement du changement	81
3.2 Limites liées à la gestion documentaire.....	82
3.3 Limites liées à la programmation des audits	83
3.4 Limites liées au suivi des non-conformités	84
3.5 Défis technico-légaux.....	87
4. Plan d'action proposé	89
5. Application de la démarche	90

5.1 Application réalisée sur le volet documentaire	90
5.2. Application réalisée sur le volet audit	90
5.3. Intégration ultérieure des résultats de l'étude qualitative	91
5.4. Résultats attendus de l'application.....	91
5.5. Points de vigilance pour l'application	92
Synthèse de la section	92
Section 2 : Discussion des résultats au regard de la revue de littérature.....	94
Conclusion générale	98
Bibliographie	102
Annexes.....	108

Liste des tableau

Tableau 1 - Fiche signalétique de Schneider Electric Algérie	25
Tableau 2 - Lecture croisée de l'organigramme et de la cartographie des processus	34
Tableau 3 - Grille d'exploitation documentaire	64
Tableau 4 - Grille d'observation fonctionnelle	65
Tableau 5 - Catégories prévisionnelles de codage	68
Tableau 6 : Synthèse des principales limites identifiées	85
Tableau 7 - Illustration des principales exigences technico-légales à prendre en compte dans la digitalisation.....	87
Tableau 8 - Plan d'action proposé pour accompagner la digitalisation du système de management et du processus d'audit.....	89
Tableau 9 - Guide d'entretien semi-directif destiné aux auditeurs	109

Liste des figures

Figure 1 - Organigramme de Schneider Electric Algérie.....	28
Figure 2 - Cartographie simplifiée des processus de Schneider Electric Algérie	32
Figure 3 - Nuage de mots relatif au rôle de l'auditeur	76
Figure 4 - Nuage de mots relatif au fonctionnement actuel des audits	77
Figure 5 - Nuage de mots relatif à la gestion documentaire.....	78
Figure 6 - Nuage de mots relatif aux non-conformités et au suivi des actions	79
Figure 7 - Nuage de mots relatif aux apports, limites et appropriation du système	80

Glossaire

Le tableau suivant regroupe les principaux termes techniques, méthodologiques et organisationnels utilisés dans le mémoire. Les notions trop courantes dans le domaine du management par la qualité ont été limitées afin de conserver un glossaire utile et directement exploitable.

Terme	Définition
Digitalisation	Utilisation des technologies numériques pour transformer les processus, les documents, les flux d'information et les pratiques organisationnelles.
Numérisation	Conversion d'un support physique ou analogique en format numérique, sans transformation profonde du processus.
Transformation digitale	Transformation plus globale de l'organisation, de ses ressources, de ses processus et de ses modes de création de valeur par le numérique.
Système de management	Dispositif structuré permettant de piloter une organisation à travers des processus, des responsabilités, des ressources, des documents, des indicateurs et des mécanismes d'amélioration.
Système de management intégré	Système regroupant plusieurs référentiels de management, par exemple qualité, environnement et santé-sécurité, dans une logique commune.
Digitalisation du système de management	Intégration des outils numériques dans les processus, la documentation, le suivi des indicateurs, la circulation de l'information et l'amélioration continue.
Digitalisation du processus d'audit	Intégration d'outils numériques dans la programmation, la préparation, la réalisation, la traçabilité et le suivi des audits.
Système interne de gestion documentaire et de gestion des audits	Outil interne étudié dans le mémoire, permettant d'organiser les documents, de programmer les audits, de saisir les non-conformités et de suivre les actions associées.
Maîtrise documentaire	Capacité à assurer que les documents sont identifiés, actualisés, accessibles, validés et utilisés dans leur version applicable.
Arborescence documentaire	Organisation hiérarchisée des documents sous forme de catégories ou de niveaux, facilitant leur recherche et leur consultation.
Codification documentaire	Attribution d'un code ou d'une référence à un document afin de faciliter son identification, son classement et son suivi.

Terme	Définition
Répertoriage	Classement organisé de documents ou de données dans un support structuré, comme un fichier Excel, afin de préparer leur intégration dans un système.
Fiche processus	Document décrivant un processus, ses objectifs, ses activités, ses responsabilités, ses entrées, ses sorties et ses interactions.
Traçabilité	Capacité à retrouver l'historique, l'origine, le cheminement ou l'état d'une information, d'un document, d'une action ou d'une décision.
Non-conformité	Non-respect d'une exigence, d'une norme, d'une procédure ou d'un critère défini.
Action corrective	Action mise en œuvre pour éliminer la cause d'une non-conformité afin d'éviter sa réapparition.
Clôture d'une non-conformité	Étape par laquelle une non-conformité est considérée comme traitée après réalisation et vérification des actions nécessaires.
Appropriation de l'outil	Processus par lequel les utilisateurs comprennent, acceptent et intègrent progressivement un outil dans leurs pratiques quotidiennes.
Accompagnement du changement	Ensemble des actions visant à faciliter l'adoption d'un nouvel outil, d'une nouvelle méthode ou d'une nouvelle organisation de travail.
Ergonomie	Qualité d'un outil qui le rend simple, intuitif et confortable à utiliser.
Fiabilisation des données	Démarche visant à rendre les données exactes, cohérentes, complètes, actualisées et exploitables.
Gouvernance documentaire	Ensemble des règles, responsabilités et pratiques permettant d'organiser, valider, mettre à jour, diffuser et conserver les documents.
Défi technico-légal	Point de vigilance lié à la fois aux exigences techniques et juridiques, notamment la sécurité, la confidentialité, la protection des données et la conservation documentaire.
Protection des données	Ensemble des mesures permettant d'assurer la confidentialité, la sécurité et l'usage maîtrisé des données, notamment personnelles ou sensibles.
Paradigme interprétativiste	Position de recherche qui cherche à comprendre les phénomènes sociaux à partir du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et à leurs expériences.
Posture épistémologique	Position adoptée par le chercheur concernant la manière dont la connaissance est produite, interprétée et validée.

Terme	Définition
Recherche-action	Approche de recherche associant compréhension d'une situation réelle et contribution à son amélioration.
Observation fonctionnelle	Méthode consistant à observer le fonctionnement concret d'un système ou d'un outil, sans réaliser un audit technique complet.
Entretien semi-directif	Méthode qualitative reposant sur un guide d'entretien, tout en laissant au répondant la liberté de développer ses réponses.
Codage thématique	Méthode d'analyse qualitative consistant à classer les données selon des thèmes ou catégories de sens.
Nuage de mots	Représentation visuelle des mots les plus fréquents dans un corpus, utilisée comme support d'interprétation qualitative.
Verbatim	Extrait fidèle des propos d'un répondant utilisé dans une analyse qualitative.

Liste de abréviations

Le tableau suivant reprend les principales abréviations et les principaux sigles présents dans le mémoire ou liés directement aux outils, normes, fonctions et éléments organisationnels mobilisés dans l'étude.

Abréviation / sigle	Signification	Précision
SPA	Société par actions	Forme juridique de Schneider Electric Algérie.
ISO	International Organization for Standardization	Organisation internationale de normalisation.
ISO 9001	Système de management de la qualité	Norme relative au management de la qualité.
ISO 14001	Système de management environnemental	Norme relative au management environnemental.
ISO 45001	Système de management de la santé et de la sécurité au travail	Norme relative à la santé et à la sécurité au travail.
PDCA	Plan, Do, Check, Act	Cycle d'amélioration continue : planifier, réaliser, vérifier, agir.
NVivo	Logiciel d'analyse qualitative	Outil utilisé pour organiser, coder et analyser les entretiens.
CSQ	Customer Satisfaction & Quality	Fonction liée à la satisfaction client et à la qualité.
HSE	Health, Safety and Environment	Santé, sécurité et environnement.
EHSE	Environment, Health, Safety and Energy	Environnement, santé, sécurité et énergie, selon l'usage interne.
HR	Human Resources	Ressources humaines.
IT	Information Technology	Technologies de l'information.
OSSR	Organisation Services Sales Representative	Structure commerciale du pôle Services Sales organisée par segments ou zones d'intervention.

Abréviation / sigle	Signification	Précision
FSA	Field Sales Account	Fonction commerciale terrain ; signification à confirmer selon l'usage interne exact.
LV/MV	Low Voltage / Medium Voltage	Basse tension / moyenne tension.
H&D	Home & Distribution	Activité liée aux offres résidentielles et à la distribution.
ERP	Enterprise Resource Planning	Progiciel de gestion intégré.
BPM	Business Process Management	Gestion des processus métier.
CRM	Customer Relationship Management	Gestion de la relation client.
ANCFCC	Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie	Organisme cité dans la littérature relative à la digitalisation de l'audit.
APC	American Power Conversion	Marque historique intégrée au groupe Schneider Electric.
TAC	Tour Andover Controls	Marque historique intégrée au groupe Schneider Electric.
PELCO	Pelco	Marque historique intégrée au groupe Schneider Electric.
NEXT	New Energy and eXperience Transformation	Orientation stratégique mentionnée dans la vision et la mission de Schneider Electric.
BFO	Business Force Operations	Outil numérique mentionné dans la gestion des réclamations clients.
I2P	Issue to Prevention	Processus visant à traiter les problèmes en identifiant les causes et en évitant leur récurrence.

Introduction générale

Introduction générale

La digitalisation occupe aujourd'hui une place croissante dans l'évolution des organisations. Elle ne renvoie plus seulement à l'introduction d'outils informatiques ou à la conversion de documents papier en fichiers numériques. Elle transforme progressivement les processus, les modes de coordination, la circulation de l'information, les pratiques de pilotage et les dispositifs d'évaluation interne. Cette évolution est particulièrement importante dans les organisations structurées autour de systèmes de management, où la qualité de l'information, la maîtrise documentaire, la traçabilité et l'amélioration continue constituent des éléments essentiels du fonctionnement quotidien.

La littérature distingue généralement plusieurs niveaux dans cette transformation. La numérisation correspond principalement à la conversion d'une information analogique en information numérique, tandis que la digitalisation désigne l'utilisation des technologies numériques pour transformer les processus existants. La transformation digitale, quant à elle, renvoie à une évolution plus globale de l'organisation, de ses ressources, de ses structures et de ses modes de création de valeur, comme le montrent [Verhoef et al. \(2021\)](#). Cette distinction permet de mieux situer le sujet de ce mémoire : il ne s'agit pas seulement de s'intéresser à un outil numérique, mais de comprendre comment celui-ci peut contribuer à structurer les documents, les audits, les informations et les actions d'amélioration.

Dans le domaine des systèmes de management, la digitalisation peut renforcer l'accessibilité de l'information, la maîtrise documentaire, la coordination entre les acteurs et le suivi des actions. Les travaux sur la transformation numérique montrent toutefois que ces apports ne sont pas automatiques. La réussite d'un projet digital dépend de l'articulation entre les dimensions technologique, organisationnelle et humaine, comme le soulignent [Errays & Tourabi \(2021\)](#). Autrement dit, un outil numérique ne produit de valeur que s'il est intégré dans les pratiques réelles de l'organisation, compris par les utilisateurs et alimenté par des données fiables.

Cette réflexion concerne directement le processus d'audit. L'audit interne ne se limite pas à la vérification ponctuelle de documents ou à l'identification d'écarts. Il constitue un dispositif d'évaluation, de suivi et d'amélioration du système de management. La digitalisation peut alors faciliter la préparation des audits, l'accès aux référentiels, l'enregistrement des constats, la traçabilité des non-conformités et le suivi des actions correctives. Dans cette logique, [Lemqeddem & Chouay \(2020\)](#) montrent que la digitalisation peut améliorer l'efficacité de l'audit interne lorsqu'elle transforme réellement les procédures et facilite l'accès à l'information utile. Cette

lecture rejoint également Korol et al. (2022), qui soulignent que les technologies digitales peuvent rendre l'audit plus structuré, plus transparent et plus réactif lorsque les données sont correctement organisées et exploitables.

Cependant, la digitalisation du système de management et du processus d'audit reste une démarche progressive. Elle ne dépend pas uniquement de la disponibilité d'un logiciel, mais aussi de la qualité de la documentation, de la clarté des responsabilités, de l'ergonomie de l'outil et de l'accompagnement des utilisateurs. Les travaux menés par Eymery et al. (2019) indiquent notamment qu'un projet documentaire digitalisé doit s'appuyer sur une démarche structurée, une conduite du changement et une logique d'amélioration continue. Cette idée est centrale dans le présent mémoire, car elle permet d'aborder la digitalisation comme une transformation organisationnelle et non comme une simple modernisation technique.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le choix du thème : « Contribution à la digitalisation du système de management et du processus d'audit : cas Schneider Electric Algérie ». Ce sujet permet d'analyser la manière dont un système interne de gestion documentaire et de gestion des audits peut soutenir la maîtrise documentaire, la programmation des audits, la saisie des non-conformités et le suivi des actions. Il permet également de mettre en évidence les conditions nécessaires pour que cet outil devienne réellement utile pour les acteurs concernés.

L'intérêt de cette étude réside donc dans l'analyse de la contribution concrète de la digitalisation au fonctionnement d'un système de management. Elle cherche à comprendre comment un outil numérique peut améliorer la structuration des documents, renforcer la traçabilité des audits et soutenir l'amélioration continue. Elle s'intéresse également aux limites qui peuvent freiner cette contribution, notamment la complexité de l'outil, la qualité des données intégrées, l'appropriation par les utilisateurs et l'accompagnement du changement.

Sur le plan méthodologique, le travail s'inscrit dans une approche qualitative, cohérente avec une posture interprétativiste et une logique de recherche-action. La posture interprétativiste permet de comprendre le phénomène étudié à partir du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et à leurs expériences, comme le rappellent McChesney & Aldridge (2019). Cette orientation est complétée par la recherche-action, qui permet de relier la compréhension d'une situation réelle à une contribution concrète à son amélioration, dans la continuité des principes présentés par Coghlan & Shani (2014). Dans ce cadre, les données mobilisées reposent sur l'analyse documentaire,

Introduction générale

l'observation fonctionnelle du système interne et des entretiens semi-directifs réalisés auprès des deux auditeurs, principaux utilisateurs opérationnels du dispositif étudié.

Le mémoire est organisé en quatre chapitres. Le premier chapitre présente le contexte de l'étude, la problématique, le positionnement épistémologique ainsi que l'entreprise d'accueil. Le deuxième chapitre est consacré à la revue de littérature et au cadre conceptuel, afin de clarifier les notions liées à la digitalisation du système de management et du processus d'audit. Le troisième chapitre expose la méthodologie de recherche, les méthodes de collecte de données, les outils utilisés et la logique d'analyse retenue. Enfin, le quatrième chapitre présente le diagnostic pratique, les résultats de l'étude qualitative, la discussion des résultats, les points d'amélioration, le plan d'action proposé et l'application de la démarche.

Ainsi, ce mémoire cherche à montrer que la digitalisation du système de management et du processus d'audit constitue une démarche progressive de structuration, de clarification et d'amélioration. Sa contribution dépend de la qualité des documents intégrés, de la fiabilité des données, de la lisibilité des processus, de la clarté des responsabilités et de l'appropriation réelle par les utilisateurs concernés.

Chapitre 1 : Contexte et problématique de l'étude

Section 1 : Contexte et problématique

Contexte de l'étude

Le choix de Schneider Electric Algérie comme terrain d'étude s'inscrit dans un contexte organisationnel particulier, marqué par une forte culture de la qualité, de la conformité et de l'amélioration continue. L'entreprise évolue dans un secteur où la maîtrise des processus, la fiabilité de l'information et la traçabilité des actions sont essentielles. En tant que filiale d'un groupe international orienté vers la gestion de l'énergie, l'automatisation et les solutions numériques, Schneider Electric Algérie dispose déjà d'une organisation structurée, de fonctions spécialisées et d'un système de management formalisé.

Au niveau local, cette organisation repose sur plusieurs activités et processus liés aux services, à la logistique, à la qualité, à la santé-sécurité, à l'environnement, à la conformité et aux activités commerciales. Cette diversité rend la gestion documentaire et le suivi des audits particulièrement importants. Les documents du système de management doivent être accessibles, actualisés et correctement maîtrisés, tandis que les audits doivent permettre d'évaluer les pratiques, de relever les écarts et de suivre les actions d'amélioration.

Dans cette logique, Schneider Electric Algérie dispose d'un système interne dédié à la gestion documentaire et à la gestion des audits. Cet outil comporte d'abord un volet documentaire, organisé sous forme d'arborescence, qui regroupe différents types de documents tels que les procédures, les instructions, les guidelines, les formulaires et les fiches processus. Il comporte également un volet consacré aux audits, permettant de programmer les audits, d'identifier les processus concernés, de rattacher les audits aux chapitres normatifs, de désigner les auditeurs et les audités, puis de saisir les non-conformités et d'en suivre la résolution.

Toutefois, l'existence d'un outil numérique ne suffit pas à garantir son efficacité. L'entreprise a déjà connu une première expérience avec un ancien système, progressivement abandonné parce qu'il était jugé trop complexe et insuffisamment adopté par les utilisateurs. Cette situation montre que la réussite d'un dispositif digitalisé dépend fortement de sa lisibilité, de la qualité des informations intégrées et de son adéquation avec les pratiques réelles des acteurs.

C'est dans ce contexte de transition que s'inscrit cette étude. Le nouveau système représente une opportunité pour mieux structurer la documentation, organiser les audits et renforcer le suivi des

non-conformités. Mais pour que cet outil devienne réellement utile, il doit être alimenté par des données fiables, cohérentes et bien organisées. La digitalisation ne commence donc pas uniquement au moment de l'utilisation du système ; elle suppose en amont un travail de préparation, de clarification et de fiabilisation des informations.

La contribution réalisée dans le cadre de cette étude porte précisément sur cette étape préparatoire. Elle concerne, d'une part, le volet documentaire, à travers l'actualisation des fiches processus, leur codification et leur répertoriage dans des fichiers Excel destinés à préparer leur intégration dans l'outil numérique. Elle concerne, d'autre part, le volet audit, à travers la programmation des audits et la saisie des non-conformités, afin de rendre le suivi des actions plus visible et plus structuré.

Ainsi, le contexte de l'étude met en évidence un enjeu central : la digitalisation du système de management et du processus d'audit ne peut produire de valeur que si elle s'appuie sur une base documentaire fiable, des processus clairement identifiés, des responsabilités visibles et une appropriation progressive par les utilisateurs concernés. C'est à partir de cette réalité de terrain que se construit la problématique du mémoire.

Problématique

Dans le cas de Schneider Electric Algérie, l'entreprise dispose d'un système interne destiné à la fois à la gestion documentaire et à la gestion des audits. Cet outil permet d'organiser les documents du système de management sous forme d'arborescence. Il permet également de programmer les audits, d'identifier les processus audités, les chapitres normatifs concernés, les auditeurs, les audités, ainsi que les non-conformités relevées. Il constitue donc un support important pour améliorer la maîtrise documentaire, renforcer la traçabilité des audits et assurer un meilleur suivi des actions.

Toutefois, le contexte observé montre que la digitalisation ne peut pas être considérée comme une simple mise en place technique. L'entreprise a déjà connu une première expérience avec un ancien système, finalement abandonné parce qu'il était jugé trop complexe et insuffisamment adopté. Cette situation met en évidence un point essentiel : un outil digitalisé peut être fonctionnel sur le plan technique, mais rester limité dans ses effets s'il n'est pas suffisamment clair, intuitif et intégré dans les pratiques quotidiennes.

Le nouveau système représente donc une opportunité d'amélioration, mais son efficacité dépend de plusieurs conditions. Sur le volet documentaire, les fiches processus doivent être actualisées, codifiées et répertoriées afin de pouvoir être intégrées correctement dans l'outil. Sur le volet audit, les audits doivent être programmés de manière structurée et les non-conformités doivent être saisies avec précision afin de permettre un suivi réel des actions jusqu'à leur clôture. La digitalisation suppose ainsi un travail préalable de préparation, de fiabilisation et d'organisation des données.

À partir de ce constat, la problématique principale peut être formulée ainsi :

Comment la digitalisation du système de management et du processus d'audit contribue-t-elle à améliorer la maîtrise documentaire, le suivi des audits au sein de Schneider Electric Algérie ?

Cette problématique principale conduit à trois sous-questions.

Première sous-question : Comment la digitalisation contribue-t-elle à améliorer la maîtrise documentaire du système de management ?

Cette première interrogation porte sur le volet documentaire du dispositif étudié. Elle s'intéresse à l'organisation des documents en arborescence, à leur codification, à leur actualisation et à leur

répertoriage, ainsi qu'à l'accessibilité de l'information pour les utilisateurs. Elle permet de comprendre dans quelle mesure le système digitalisé facilite l'identification des documents applicables, leur consultation et leur mise à jour, par comparaison avec l'ancien mode de gestion fondé sur un espace de stockage partagé.

Deuxième sous-question : Comment la digitalisation contribue-t-elle à renforcer la traçabilité des audits et le suivi des non-conformités ?

Cette deuxième interrogation porte sur le volet audit du système. Elle concerne la programmation des audits, l'identification des processus audités, le rattachement des constats aux chapitres normatifs, la désignation des auditeurs et des audités, ainsi que la saisie et le suivi des non-conformités. Elle permet d'analyser ce que l'outil change concrètement par rapport au suivi manuel sous Excel, notamment en matière de centralisation de l'information, de visibilité des délais de résolution et de rattachement contextuel des écarts aux processus et aux exigences normatives.

Troisième sous-question : À quelles conditions cette digitalisation produit-elle une contribution réelle pour l'organisation ?

Cette dernière interrogation permet d'examiner les facteurs dont dépend la valeur effective du système. Elle porte sur la fiabilité des données intégrées, la clarté des processus, l'ergonomie de l'outil, l'accompagnement des utilisateurs et leur appropriation progressive du dispositif. Elle relie directement la réflexion au travail mené sur le terrain qui constitue une base concrète de préparation du système. Elle s'appuie également sur les enseignements tirés de l'abandon de l'ancien dispositif, jugé trop complexe et insuffisamment adopté.

Ainsi, la problématique ne porte pas seulement sur l'existence d'un outil digitalisé. Elle cherche surtout à comprendre sa contribution réelle au fonctionnement du système de management et du processus d'audit. Elle permet d'aborder la digitalisation comme une démarche progressive, dont la valeur dépend à la fois de la qualité de l'outil, de la fiabilité des données, de la clarté des processus et de l'appropriation par les acteurs concernés.

Positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique constitue une étape essentielle dans la construction d'un travail de recherche. Il permet de préciser la manière dont la connaissance est envisagée, la relation entre le chercheur et le terrain, ainsi que la logique selon laquelle les données seront comprises et interprétées. Dans un mémoire portant sur la digitalisation du système de management et du processus d'audit, cette clarification est particulièrement importante, car le sujet ne peut pas être réduit à une simple analyse technique d'un outil numérique.

La digitalisation touche en effet des pratiques, des habitudes de travail, des responsabilités, des modes de coordination et des perceptions d'acteurs. Elle transforme la manière dont les documents sont organisés, dont les audits sont programmés, dont les non-conformités sont suivies et dont les informations circulent dans l'organisation. Il ne suffit donc pas d'observer l'existence d'un système digitalisé ; il faut aussi comprendre comment les acteurs l'utilisent, comment ils l'interprètent, quelles difficultés ils rencontrent et quelles conditions peuvent favoriser son appropriation.

Dans cette perspective, le paradigme interprétativiste apparaît comme le positionnement le plus adapté. Il permet d'étudier la digitalisation à partir du sens que les acteurs attribuent à leurs pratiques et à leurs expériences. Ce choix est également cohérent avec une démarche de recherche-action, dans la mesure où l'objectif n'est pas seulement de comprendre une situation, mais aussi de contribuer à son amélioration progressive. L'épistémologie retenue repose donc sur une articulation entre compréhension, interprétation et action.

1. La posture épistémologique de l'étude

1.1. Définition de la posture épistémologique

La posture épistémologique renvoie à la manière dont une recherche définit la connaissance, son origine, ses conditions de production et sa validité. Elle permet de répondre à plusieurs questions fondamentales : quelle réalité cherche-t-on à comprendre ? Comment peut-on accéder à cette réalité ? Quelle place occupe le chercheur dans la production des connaissances ? Dans les sciences de gestion et les recherches qualitatives, cette clarification est nécessaire, car les phénomènes étudiés sont souvent complexes, situés et fortement liés aux acteurs qui les vivent.

Les recherches en sciences sociales ne se limitent pas à l'observation de faits totalement indépendants des individus. Elles s'intéressent souvent à des pratiques, des représentations, des

décisions et des interactions. Les travaux portant sur les paradigmes de recherche montrent ainsi que le choix épistémologique oriente fortement la manière de construire l'objet d'étude, de collecter les données et d'interpréter les résultats. Pretorius (2024) rappelle que l'épistémologie ne peut pas être séparée de l'ontologie et de l'axiologie, car la manière de concevoir la réalité influence directement la manière de produire la connaissance et d'assumer la place des valeurs dans la recherche.

Dans le cas de cette étude, la digitalisation du système de management et du processus d'audit est envisagée comme un phénomène organisationnel situé. Elle ne se réduit pas à l'existence d'un logiciel ou d'un système interne. Elle prend sens à travers les usages, les pratiques documentaires, les routines d'audit, les responsabilités attribuées, les difficultés rencontrées et les perceptions des acteurs concernés. Cela implique une posture capable de comprendre les significations produites par les acteurs, plutôt qu'une posture cherchant uniquement à mesurer des variables de manière extérieure.

1.2. Justification du paradigme interprétativiste

Le paradigme interprétativiste repose sur l'idée que la réalité sociale est construite à travers les interactions, les représentations et les expériences des acteurs. Il ne cherche pas à expliquer les phénomènes humains uniquement par des lois générales ou des relations mécaniques de cause à effet. Il vise plutôt à comprendre les significations que les individus attribuent à leurs pratiques et aux situations qu'ils vivent.

Ce paradigme est particulièrement adapté aux recherches qualitatives. Dhobi (2023) montre que les approches qualitatives s'appuient souvent sur une compréhension contextualisée des phénomènes sociaux. Elles cherchent à saisir la complexité des expériences humaines, plutôt qu'à les réduire à des indicateurs isolés. De leur côté, Kabaji et Mukanzi (2018) associent les recherches qualitatives à une ontologie relativiste et à une épistémologie interprétativiste-constructiviste, dans lesquelles la connaissance est produite à partir du contexte, des interactions et des significations partagées par les acteurs.

Le choix du paradigme interprétativiste est cohérent avec le sujet de la digitalisation. Un système numérique peut être conçu de manière technique, mais son efficacité dépend de la manière dont les utilisateurs le comprennent, l'acceptent et l'intègrent dans leurs pratiques. Par exemple, un outil de gestion documentaire peut améliorer l'accès aux documents, mais seulement si les utilisateurs

savent comment rechercher les informations, s'ils font confiance aux versions disponibles et s'ils considèrent l'outil comme utile. De même, un module de gestion des audits peut faciliter le suivi des non-conformités, mais seulement si les auditeurs et les audités l'utilisent réellement et si les responsabilités sont clairement comprises.

McChesney et Aldridge (2019) insistent sur le fait qu'une posture interprétativiste peut être présente dans toute la démarche de recherche, depuis la formulation de l'objet jusqu'à l'analyse des données. Elle ne se limite pas à une déclaration méthodologique. Elle implique de rester attentif au contexte, aux acteurs, aux significations et aux interprétations produites tout au long du processus. Dans cette logique, l'analyse de la digitalisation doit tenir compte non seulement de l'outil lui-même, mais aussi des pratiques et des perceptions qui l'entourent.

Le paradigme interprétativiste permet donc d'aborder le sujet de manière plus humaine et plus réaliste. Il ne considère pas la digitalisation comme une transformation automatique. Il cherche plutôt à comprendre comment cette transformation est vécue, comment elle modifie les pratiques, quels freins peuvent apparaître et quelles conditions peuvent favoriser son appropriation progressive.

1.3. Implications de la posture interprétativiste

L'adoption d'une posture interprétativiste a plusieurs implications pour la conduite de l'étude. La première concerne la relation au terrain. Le terrain n'est pas considéré comme une simple source de données objectives à extraire, mais comme un espace d'interactions, d'interprétations et de pratiques. Les acteurs rencontrés ne sont donc pas seulement des répondants ; ils sont porteurs d'une expérience qui permet de comprendre le fonctionnement réel du système étudié.

La deuxième implication concerne la nature des données. Les données qualitatives occupent une place centrale, car elles permettent de recueillir des discours, des perceptions, des exemples et des explications. Les entretiens semi-directifs sont cohérents avec cette posture, puisqu'ils permettent de suivre une trame tout en laissant aux répondants la possibilité de développer leurs réponses. Cette souplesse est importante pour comprendre la manière dont les auditeurs perçoivent l'outil, les apports qu'ils lui attribuent et les limites qu'ils identifient.

La troisième implication concerne l'analyse. Dans une perspective interprétativiste, l'analyse ne consiste pas seulement à classer des réponses. Elle cherche à comprendre les relations entre les

thèmes, les pratiques et le contexte. Le codage thématique permet alors d'identifier les idées récurrentes, mais aussi de saisir les nuances dans les discours. Il ne s'agit pas uniquement de compter des mots ou des occurrences ; il s'agit surtout de comprendre ce que ces éléments révèlent du fonctionnement organisationnel.

La quatrième implication concerne la posture du chercheur. Celui-ci n'est pas totalement extérieur à la situation étudiée. Il observe, échange, interprète et propose une lecture du terrain. Cette position exige de la réflexivité, c'est-à-dire une attention portée à la manière dont les choix de recherche, les interactions avec le terrain et les interprétations peuvent influencer les résultats. Burns et al. (2022) rappellent d'ailleurs que les choix méthodologiques doivent être adaptés au contexte spécifique de l'étude, et non appliqués mécaniquement.

Ainsi, la posture interprétativiste permet de comprendre la digitalisation comme une transformation située. Elle met l'accent sur les usages, les significations, les conditions d'appropriation et les pratiques réelles. Elle constitue donc une base cohérente pour analyser la contribution du système interne de gestion documentaire et de gestion des audits.

2. L'approche de l'étude : la recherche-action

2.1. Définition de la recherche-action

La recherche-action est une approche qui associe la production de connaissances et la transformation d'une situation réelle. Elle se distingue d'une démarche purement descriptive, car elle ne se limite pas à observer un phénomène de l'extérieur. Elle cherche à comprendre une situation tout en contribuant à son amélioration progressive.

Les origines de la recherche-action sont généralement associées aux travaux de Kurt Lewin. Adelman (1993), dans son analyse historique, montre que Lewin ne concevait pas la recherche comme une activité séparée de l'action. La recherche devait permettre d'éclairer les problèmes vécus par les groupes et d'accompagner des décisions collectives. L'idée souvent associée à Lewin, selon laquelle il ne peut y avoir d'action sans recherche ni de recherche sans action, résume cette volonté de relier réflexion, participation et transformation.

L'apport d'Adelman est intéressant parce qu'il ne présente pas la recherche-action de manière idéalisée. Il rappelle son ancrage dans des expériences concrètes, notamment dans des contextes industriels et sociaux où la participation des acteurs a permis de mieux comprendre les résistances

au changement. L'exemple des expériences menées dans l'usine Harwood montre que l'implication des travailleurs dans la discussion et la décision pouvait améliorer la coopération, le moral et l'acceptation du changement. Toutefois, Adelman souligne aussi certaines limites historiques de ces démarches, notamment lorsqu'elles restent centrées sur des objectifs managériaux sans interroger suffisamment les rapports de pouvoir. Cette lecture critique est utile, car elle rappelle que la recherche-action doit être participative, mais aussi réflexive.

Dans le champ du management et du développement organisationnel, Coghlan et Shani (2014) définissent la recherche-action comme un processus d'enquête émergent, construit en collaboration avec les acteurs du système étudié. Elle mobilise à la fois des connaissances scientifiques et des connaissances organisationnelles pour traiter des problèmes réels. Elle poursuit trois finalités complémentaires : produire du changement, développer les capacités des membres de l'organisation et générer des connaissances utiles.

Cette définition est particulièrement adaptée à un sujet portant sur la digitalisation du système de management et du processus d'audit. En effet, le travail ne consiste pas simplement à observer un outil ou à évaluer une pratique existante. Il implique de comprendre une situation organisationnelle, de repérer des difficultés concrètes, d'identifier des besoins de digitalisation et de proposer des améliorations. La recherche-action offre donc un cadre cohérent, car elle permet de relier le diagnostic, l'action, l'observation des effets et la réflexion sur les apprentissages.

La recherche-action peut aussi être comprise comme une méthodologie ouverte. Erro-Garcés et Alfaro-Tanco (2020), à partir d'une revue systématique de 109 articles publiés entre 2000 et 2018 dans le champ du management, montrent que la recherche-action fonctionne souvent comme une méta-méthodologie. Autrement dit, elle peut intégrer plusieurs techniques de collecte et d'analyse des données, qualitatives ou quantitatives, à condition qu'elles soient mises au service d'un double objectif : produire des connaissances rigoureuses et répondre à un problème pratique. Leur analyse montre également que la recherche-action est particulièrement présente dans les domaines opérationnels, notamment lorsque les organisations cherchent à améliorer leurs processus, leurs pratiques ou leurs modes de coordination.

2.2. Pertinence de la recherche-action pour l'étude

La recherche-action est pertinente pour le sujet parce que la digitalisation du système de management et du processus d'audit n'est pas un phénomène uniquement théorique. Elle se manifeste dans des pratiques quotidiennes : classement documentaire, suivi des actions, préparation des audits, traçabilité des preuves, circulation de l'information, exploitation des données, coordination entre services et contrôle de la conformité. Ces pratiques ne peuvent être pleinement comprises qu'en lien avec les acteurs qui les réalisent.

French (2009) montre que la recherche-action est particulièrement utile pour les managers praticiens, car elle permet d'articuler réflexion et action. Elle aide à traiter des problèmes concrets, à améliorer les pratiques professionnelles et à accompagner le changement organisationnel. L'intérêt de cette approche réside dans le fait qu'elle ne sépare pas artificiellement la compréhension académique et l'amélioration opérationnelle. Elle permet au contraire de produire une connaissance utile parce qu'elle naît d'une situation réelle et qu'elle reste orientée vers l'action.

Cette idée rejoint les travaux d'Ollila et Yström (2020) sur la recherche-action en management de l'innovation. À partir d'une étude longitudinale menée dans un contexte organisationnel complexe, les auteures montrent que la recherche-action présente trois bénéfices majeurs : elle rapproche le chercheur des systèmes vivants et émergents, elle permet de générer des informations riches sur les pratiques réelles, et elle produit des connaissances utiles à la fois pour la théorie et pour la transformation des pratiques. Leur analyse est directement transposable à la digitalisation, car celle-ci relève également d'une dynamique émergente : les usages se construisent progressivement, les difficultés apparaissent parfois en cours de route et les solutions doivent être ajustées au fur et à mesure.

La digitalisation peut être considérée comme un changement socio-technique. Elle ne concerne pas seulement l'outil numérique, mais aussi les interactions entre l'outil, les procédures, les compétences, les responsabilités, les règles de traçabilité et les routines professionnelles. Guertler et al. (2020) insistent justement sur cette dimension socio-technique dans les contextes d'innovation. Pour eux, la recherche-action est adaptée aux situations où les problèmes combinent des aspects techniques, organisationnels, sociaux et culturels. Elle permet de traiter différents niveaux de changement : individuel, collectif et organisationnel.

Cette lecture est particulièrement utile pour comprendre la digitalisation du système de management et du processus d'audit. Par exemple, la mise en place d'un outil numérique peut

améliorer l'accès aux documents, mais seulement si les utilisateurs comprennent son fonctionnement, si les responsabilités de mise à jour sont définies, si les règles d'archivage sont claires et si l'information saisie est fiable. De même, la digitalisation du processus d'audit peut renforcer le suivi des constats et des actions correctives, mais seulement si les acteurs acceptent de renseigner les données, de partager les preuves et d'utiliser les résultats dans une logique d'amélioration continue.

La recherche-action permet donc de ne pas traiter la digitalisation comme une solution toute faite. Elle invite à partir du terrain, à comprendre les pratiques existantes, à repérer les écarts entre les procédures et les usages, puis à proposer des améliorations réalistes. Elle est adaptée à une logique de contribution, car elle ne se limite pas à produire un diagnostic ; elle cherche aussi à accompagner une évolution des pratiques.

2.3. Le rôle du chercheur dans la recherche-action

Dans une recherche-action, le chercheur occupe une position particulière. Il n'est pas seulement un observateur extérieur qui recueille des données sans intervenir. Il participe à la compréhension de la situation, échange avec les acteurs, analyse les pratiques et contribue à la formulation de pistes d'amélioration. Cependant, cette implication ne signifie pas que le chercheur devient un simple consultant. La dimension académique reste essentielle : les constats doivent être documentés, les choix doivent être justifiés et les propositions doivent être reliées à un cadre conceptuel.

Coghlan et Shani (2014) expliquent que la qualité d'une recherche-action repose sur trois exigences : la rigueur, la réflexivité et la pertinence. La rigueur concerne la manière dont les données sont collectées, analysées et interprétées. La réflexivité renvoie à la capacité du chercheur à questionner sa propre position, ses choix et ses interprétations. La pertinence concerne l'utilité concrète de la démarche pour le terrain, mais aussi sa contribution à une compréhension plus large des phénomènes organisationnels.

Cette triple exigence permet d'éviter deux écueils. Le premier serait de produire une analyse trop distante, qui décrit la digitalisation sans réellement comprendre les contraintes vécues par les acteurs. Le second serait de produire une intervention purement pratique, sans recul analytique ni contribution scientifique. La recherche-action doit donc maintenir un équilibre entre proximité et distance : proximité avec le terrain pour comprendre les pratiques réelles ; distance analytique pour

interpréter les données avec rigueur.

Ollila et Yström (2020) décrivent très bien cette tension. Dans leur étude, elles montrent que le chercheur en recherche-action doit gérer simultanément trois défis : conduire un processus à la fois réflexif et progressif, occuper une position à la fois interne et externe, et produire des résultats à la fois spécifiques au terrain et utiles au-delà du cas étudié. Leur modèle des trois espaces — espace académique, espace praticien et espace de recherche-action — montre que le chercheur doit constamment naviguer entre les attentes du terrain et les exigences de la production scientifique.

Dans le cadre de la digitalisation du système de management et du processus d'audit, cette tension se manifeste de manière concrète. Le chercheur doit comprendre les contraintes opérationnelles : charge de travail, disponibilité des informations, maîtrise des outils, attentes de la direction, exigences d'audit, qualité des données. Mais il doit aussi prendre du recul pour analyser ce que ces contraintes révèlent : degré de maturité du système documentaire, niveau d'appropriation numérique, cohérence des processus, qualité de la communication interne, capacité de suivi et d'amélioration continue.

La réflexivité devient alors une condition essentielle. Ripamonti et al. (2016) rappellent que la recherche-action ne se limite pas à résoudre un problème ; elle doit aussi créer des espaces de dialogue permettant aux acteurs de questionner leurs habitudes, leurs évidences et leurs manières de travailler. Cette dimension est importante dans un contexte de digitalisation, car les résistances ou difficultés ne viennent pas toujours d'un rejet du numérique. Elles peuvent provenir d'un manque de clarté, d'une surcharge administrative, d'une absence de formation, d'une mauvaise circulation de l'information ou d'une faible implication des utilisateurs dans la conception des solutions.

Ainsi, le rôle du chercheur consiste à accompagner l'analyse de la situation, à structurer les échanges, à formaliser les constats, à interpréter les données et à proposer des pistes d'amélioration. Cette posture exige une implication réelle, mais aussi une capacité de recul. Elle suppose également de reconnaître que les connaissances produites sont situées : elles émergent d'un contexte donné, d'interactions spécifiques et d'une compréhension progressive des pratiques.

2.4. Les étapes de la recherche-action

La recherche-action repose généralement sur une logique cyclique. Elle avance par allers-retours entre diagnostic, action, observation et réflexion. Cette dynamique permet d'éviter une vision figée du terrain. Au contraire, elle reconnaît que la compréhension d'une situation évolue au fur et à mesure que les acteurs échangent, que les données sont collectées et que les pistes d'amélioration sont discutées.

Les travaux issus de la tradition lewinienne décrivent souvent la recherche-action comme une succession de cycles : planifier, agir, observer et réfléchir. Cette logique a été reprise et développée dans plusieurs travaux en management. Coghlan et Shani (2014) insistent sur l'importance de documenter les choix réalisés au fil du processus, d'utiliser plusieurs sources de données et de relier les apprentissages du terrain à la littérature existante.

Dans le cadre du présent sujet, la démarche peut être structurée autour de quatre moments complémentaires.

2.4.1. Diagnostic de la situation existante

La première étape consiste à comprendre l'état actuel du système de management et du processus d'audit. Il s'agit d'identifier les pratiques existantes, les supports utilisés, les circuits documentaires, les modalités de préparation des audits, les méthodes de suivi des actions et les difficultés rencontrées par les acteurs. Cette phase ne doit pas se limiter à une description formelle des procédures. Elle doit aussi prendre en compte les usages réels : ce que les acteurs font effectivement, les outils qu'ils utilisent, les contournements éventuels, les pertes d'information et les points de blocage.

2.4.2. Identification des besoins de digitalisation

La deuxième étape consiste à identifier les besoins d'amélioration. Ces besoins peuvent concerner l'accessibilité documentaire, la fiabilité des informations, la réduction des tâches répétitives, la traçabilité des preuves, le suivi des actions correctives, la préparation des audits ou encore la visualisation des données. Dans une posture interprétativiste, ces besoins ne sont pas définis uniquement à partir d'une analyse technique ; ils sont également compris à partir de l'expérience des acteurs concernés.

2.4.3. Proposition d'améliorations

La troisième étape consiste à formuler des pistes d'amélioration adaptées au contexte. Ces propositions peuvent porter sur la structuration documentaire, la clarification des responsabilités, la simplification des circuits d'information, l'amélioration du suivi des audits, l'intégration d'outils numériques ou la mise en place de supports facilitant la traçabilité. L'objectif n'est pas de proposer une solution standardisée, mais d'élaborer des améliorations cohérentes avec les besoins identifiés et les contraintes du terrain.

2.4.4. Évaluation réflexive des apports et limites

La quatrième étape consiste à analyser les apports, les limites et les conditions de mise en œuvre des propositions. Cette phase permet de prendre du recul sur la démarche, d'identifier les points de vigilance et de préciser les conditions nécessaires à une digitalisation efficace. Elle permet aussi de montrer que la digitalisation ne dépend pas seulement de l'outil choisi, mais de son intégration dans les pratiques, de l'adhésion des utilisateurs, de la qualité des données et de la capacité de l'organisation à apprendre de ses propres processus.

3. Articulation entre posture interprétativiste et recherche-action

3.1. Complémentarité entre compréhension et action

Le paradigme interprétativiste et la recherche-action sont complémentaires. L'interprétativisme permet de comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, tandis que la recherche-action permet d'inscrire cette compréhension dans une dynamique d'amélioration. Le premier apporte une profondeur d'analyse ; la seconde apporte une orientation vers l'action.

Cette articulation est particulièrement pertinente pour un sujet de digitalisation. Un outil numérique ne transforme pas une organisation par sa seule existence. Il transforme réellement les pratiques lorsqu'il est compris, accepté, intégré et utilisé de manière cohérente. L'interprétativisme permet donc de comprendre comment les acteurs perçoivent la digitalisation, tandis que la recherche-action permet d'utiliser cette compréhension pour proposer des ajustements concrets.

Les travaux de McChesney et Aldridge (2019) rappellent que la connaissance interprétativiste est liée au contexte et aux participants. De leur côté, Coghlan et Shani (2014) montrent que la recherche-action produit des connaissances pratiques à partir de cycles d'action et de réflexion menés avec les acteurs concernés. Ensemble, ces deux orientations permettent de produire une connaissance située, mais aussi utile pour l'amélioration des pratiques.

Cette complémentarité permet également d'éviter une approche trop techniciste de la digitalisation. La transformation numérique ne doit pas être pensée uniquement en termes d'outils, de plateformes ou de fonctionnalités. Elle doit être comprise comme une transformation des pratiques de management, d'audit, de communication et de suivi. L'enjeu est donc de comprendre ce que la digitalisation change concrètement dans le travail des acteurs et comment ces changements peuvent être accompagnés.

3.2. Cohérence avec le thème de la digitalisation du système de management et du processus d'audit

Le thème de la digitalisation du système de management et du processus d'audit exige une posture capable de prendre en compte à la fois les dimensions techniques, organisationnelles et humaines. La digitalisation peut améliorer la disponibilité de l'information, renforcer la traçabilité, accélérer le traitement des données et faciliter le suivi des actions. Toutefois, ces bénéfices ne sont pas automatiques. Ils dépendent de la qualité de l'intégration des outils dans les processus existants et de leur appropriation par les acteurs.

Guertler et al. (2020) soulignent que les contextes socio-techniques nécessitent une approche capable d'articuler les dimensions techniques, sociales, organisationnelles et culturelles. Cette idée est centrale pour la digitalisation du système de management et du processus d'audit. Un processus digitalisé peut être techniquement fonctionnel, mais rester peu efficace si les utilisateurs ne lui font pas confiance, si les données saisies ne sont pas fiables ou si les responsabilités ne sont pas clairement définies.

Ollila et Yström (2020) montrent également que la recherche-action est particulièrement utile lorsque le phénomène étudié est émergent, évolutif et fortement lié aux pratiques. C'est le cas de la digitalisation : ses effets se construisent progressivement, à travers les usages, les ajustements, les apprentissages et les résistances. La recherche-action permet donc de suivre cette dynamique et de proposer des améliorations fondées sur une compréhension réelle du terrain.

Cette cohérence peut être formulée de manière simple : le paradigme interprétativiste permet de comprendre comment les acteurs vivent et interprètent la digitalisation ; la recherche-action permet de transformer cette compréhension en pistes d'amélioration. L'un donne accès au sens, l'autre permet d'agir sur les pratiques. Ensemble, ils offrent une base méthodologique adaptée à un sujet qui se situe au croisement du management, de l'audit, de la qualité, de la documentation et du numérique.

Synthèse de l'épistémologie

Cette partie a permis de préciser le positionnement épistémologique et l'approche méthodologique retenus. Le paradigme interprétativiste apparaît adapté, car la digitalisation du système de management et du processus d'audit ne peut pas être comprise uniquement comme une transformation technique. Elle est aussi une transformation des pratiques, des perceptions, des interactions, des responsabilités et des modes de coordination.

L'interprétativisme permet d'analyser cette transformation à partir du point de vue des acteurs. Il invite à comprendre comment les outils numériques sont perçus, utilisés, acceptés ou discutés dans le contexte organisationnel. Il permet également de prendre en compte les significations que les acteurs attribuent aux changements introduits par la digitalisation.

La recherche-action complète cette posture en donnant une orientation pratique à la démarche. Elle permet de partir d'un diagnostic réel, d'identifier les besoins du terrain, de proposer des améliorations et de réfléchir aux conditions de leur mise en œuvre. Elle ne sépare donc pas la production de connaissances de l'amélioration des pratiques.

L'articulation entre paradigme interprétativiste et recherche-action offre ainsi une base cohérente pour traiter le sujet. Elle permet de comprendre la digitalisation non seulement comme un ensemble d'outils, mais comme un processus organisationnel vivant, situé et évolutif. Elle permet aussi de relier l'analyse académique aux préoccupations concrètes du terrain : renforcer la traçabilité, améliorer le suivi des audits, faciliter l'accès à l'information, soutenir l'amélioration continue et accompagner l'appropriation des pratiques numériques.

Section 2 : Présentation de l'entreprise

La présentation de l'entreprise constitue une étape importante dans la construction du mémoire, car elle permet de situer le cadre organisationnel dans lequel s'inscrit l'étude. Elle ne se limite pas à une description institutionnelle : elle aide aussi à comprendre la structure de l'entreprise, ses activités, son mode d'organisation, ses logiques de coordination et son système de management. Dans le cas de Schneider Electric, cette contextualisation est d'autant plus utile que l'entreprise évolue dans un environnement fortement marqué par la qualité, la maîtrise des processus, la digitalisation et l'amélioration continue.

Ce chapitre est structuré en deux parties. La première est consacrée à l'entreprise mère, Schneider Electric International, afin de mettre en évidence son historique, son positionnement mondial, ses métiers et son orientation stratégique. La seconde porte sur Schneider Electric Algérie, entreprise d'accueil, en présentant son profil, ses activités, son organisation interne, son système de management ainsi que certaines représentations graphiques, notamment l'organigramme et la cartographie des processus, qui permettent d'éclairer le style de management adopté.¹ Présentation de l'entreprise mère : Schneider Electric International

1.1. Présentation générale du groupe

Schneider Electric est un groupe international spécialisé dans la gestion de l'énergie, l'automatisation et les technologies numériques. Il se positionne comme l'un des acteurs majeurs dans les solutions destinées aux bâtiments, aux centres de données, aux infrastructures, aux réseaux électriques, à l'industrie et au résidentiel. Le groupe développe des équipements, des logiciels, des services et des solutions intégrées ayant pour finalité d'améliorer l'efficacité énergétique, la fiabilité des installations et la durabilité des systèmes.

Les documents internes mobilisés montrent que Schneider Electric s'inscrit dans une logique de transformation progressive, passant d'un groupe industriel historique à une entreprise internationale tournée vers l'électricité, l'automatisation et, plus récemment, la digitalisation des systèmes et des services. Cette évolution explique la place centrale qu'occupent aujourd'hui les notions de pilotage, d'innovation, de performance et de durabilité dans l'identité du groupe.

1.2. Historique et évolution du groupe

L'origine de Schneider Electric remonte à 1836 avec la création de Schneider et Cie au Creusot, en France. L'entreprise évoluait alors dans la sidérurgie, la métallurgie et la mécanique lourde, avant d'opérer progressivement un recentrage stratégique sur les métiers de l'électricité. Les documents étudiés montrent que le groupe s'est développé à travers plusieurs phases : un ancrage industriel initial, une diversification progressive, puis un recentrage sur des activités plus cohérentes avec l'électricité et l'automatisation.

Cette dynamique a été renforcée par une stratégie d'acquisitions ayant permis au groupe d'intégrer plusieurs entreprises reconnues dans leurs domaines, telles que Télémécanique, Merlin Gerin, Square D, Clipsal, TAC, APC et Pelco. Cette politique d'expansion a contribué à faire de Schneider Electric un groupe global, doté d'une offre large couvrant à la fois les produits, les automatismes, les systèmes de contrôle, les solutions numériques et les services.

Cette trajectoire historique permet de comprendre le positionnement actuel de Schneider Electric. Le groupe ne se présente plus uniquement comme un fabricant d'équipements électriques, mais comme un acteur intégré de la gestion de l'énergie, de l'automatisation et de la transformation digitale. Cette évolution est directement liée à la place croissante accordée aux systèmes de management, à la maîtrise des processus, à la performance durable et à la satisfaction client.

1.3. Métiers, marchés et orientation stratégique

Le métier principal de Schneider Electric est la gestion de l'énergie. Cette activité recouvre l'ensemble des solutions permettant de transporter, distribuer, sécuriser, piloter et optimiser l'énergie, depuis sa production jusqu'à son utilisation. Le groupe intervient également dans les domaines de l'automatisme industriel et du contrôle, à travers des systèmes programmables, des logiciels de pilotage, des réseaux de communication et des dispositifs de supervision.

Les documents disponibles montrent que le groupe agit sur plusieurs marchés : l'énergie et les infrastructures, l'industrie, les bâtiments, les centres de données et le résidentiel. Cette diversité de marchés implique une forte capacité d'adaptation et une organisation fondée sur la spécialisation, la transversalité et la maîtrise des processus. Schneider Electric accompagne ainsi des clients très variés, allant des opérateurs d'énergie aux industriels, en passant par les bureaux d'études, les intégrateurs de systèmes, les distributeurs, les installateurs et les clients finaux.

À travers ses programmes stratégiques successifs, Schneider Electric a progressivement renforcé ses priorités en matière d'innovation, de simplification, de digitalisation et de développement des compétences. La digitalisation apparaît ainsi comme un levier de performance, de simplification des offres, d'amélioration de l'expérience client et de modernisation des pratiques internes.

1.4. Organisation et logique de processus au niveau du groupe

Schneider Electric s'appuie sur une organisation structurée autour de processus. Les documents internes décrivent une cartographie composée de flux end-to-end, de processus cœur, de processus support et de processus de gouvernance. Les flux end-to-end permettent de relier plusieurs processus afin de couvrir des scénarios complets, comme la réalisation de produits et équipements, l'exécution des projets clients ou la prestation de services à la base installée.

Les processus cœur concernent les activités qui créent directement de la valeur pour les clients : création de l'offre, marketing, vente, opérations, services clients, centres d'appel et exécution des projets. Les processus support regroupent les fonctions qui fournissent les ressources nécessaires au fonctionnement de l'organisation, comme les finances, les ressources humaines, la santé-sécurité et les technologies de l'information. Enfin, les processus de gouvernance fixent les règles et les orientations générales, notamment en matière de stratégie, de planification, de suivi, de satisfaction client et d'amélioration continue.

Cette organisation par processus est particulièrement importante pour comprendre la cohérence entre le système de management, la qualité, l'audit, la documentation et la digitalisation. Elle montre que Schneider Electric structure son fonctionnement autour de flux, de responsabilités, d'indicateurs, d'outils de pilotage et de mécanismes d'amélioration continue.². Présentation de l'entreprise d'accueil : Schneider Electric Algérie

2.1. Présentation générale de Schneider Electric Algérie

Schneider Electric Algérie constitue la filiale algérienne du groupe Schneider Electric. Elle intervient dans le domaine de l'énergie, de l'électricité, de l'automatisation et des solutions associées. Les documents fournis présentent Schneider Electric Algérie comme une entreprise internationale spécialisée dans le secteur de l'énergie, qui accompagne la transformation digitale à travers l'intégration de technologies et de processus avancés.

La présence du groupe en Algérie est ancienne. Les documents indiquent que Schneider Electric est actif dans le pays depuis plus de cinquante ans, d'abord à travers des marques comme

Télémécanique, Merlin Gerin, TAC, APC et PELCO. La première implantation structurée se matérialise par la création d'un bureau de liaison en 1994, suivie de l'ouverture de la filiale de droit algérien Schneider Electric Algérie en 2000.

Schneider Electric Algérie est présente sur plusieurs segments : le résidentiel, les bâtiments, les centres de données et réseaux, l'industrie, l'énergie et les infrastructures. Son activité ne se limite pas à la commercialisation de produits ; elle comprend également des services, des projets, des solutions techniques, des activités de maintenance et des formations destinées aux clients et partenaires.

2.2. Fiche signalétique de Schneider Electric Algérie

Tableau 1 - Fiche signalétique de Schneider Electric Algérie

Élément	Description
Raison sociale	Schneider Electric Algérie
Forme juridique	SPA - Société par actions
Domaine d'activité	Énergie, électricité, automatisation, services et solutions associées
Adresse du siège	Holiday Inn niveaux 2 et 3 Zone Activité AMARA CHERAGA - ALGER 16800, Dély Ibrahim 16002
Unité de logistique et production	SIDI RACHED, TIPAZA
Agences régionales	Alger et Oran
Principales offres	Produits, services, solutions et projets
Segments servis	Résidentiel, bâtiments, industrie, infrastructures, réseaux, centres de données
Présence en Algérie	Plus de 50 ans à travers plusieurs marques historiques du groupe

Source : élaboré par moi-même à partir de document interne.

2.3. Vision, mission et objectifs

Schneider Electric Algérie reprend les grandes orientations du groupe. Sa vision consiste à contribuer à un monde où il devient possible de faire davantage en utilisant moins de ressources. Cette vision traduit une orientation vers l'efficacité énergétique, la réduction de l'impact environnemental et la recherche d'un équilibre entre croissance et durabilité.

La mission de l'entreprise consiste à aider les personnes et les organisations à tirer le meilleur parti de leur énergie. Cette mission met en avant une double finalité : améliorer la productivité des clients et favoriser un usage plus responsable des ressources. L'objectif général est de donner à chacun les moyens de maximiser l'utilisation de son énergie et de ses ressources, en combinant progrès technologique et développement durable, selon la logique NEXT.

En tant qu'entreprise internationale engagée, Schneider Electric Algérie applique également des

politiques strictes dans les domaines de la qualité, de la satisfaction client, de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail. Ces politiques structurent son système de management et orientent ses pratiques internes vers la conformité, l'amélioration continue et la satisfaction des parties intéressées.

2.4. Activités principales et offres

Les activités de Schneider Electric Algérie couvrent plusieurs domaines liés à l'énergie, à l'électricité et à l'automatisation. Les documents internes distinguent principalement la vente et la distribution de produits basse tension, l'assemblage et la vente de cellules moyenne tension, la commercialisation d'ensembles d'équipements, de produits et de services pour la distribution électrique, ainsi que la vente et la mise en œuvre de solutions d'automatisme industriel, de contrôle industriel, de formation et de maintenance d'équipements.

L'offre de Schneider Electric Algérie peut être regroupée en trois grandes familles. La première concerne les produits : automatismes et contrôle, moyenne tension, automatisation et gestion des réseaux électriques, distribution électrique, systèmes d'installation et de contrôle, automatismes et sécurité du bâtiment, énergie sécurisée et refroidissement, ainsi que solutions liées aux énergies renouvelables. La deuxième concerne les services : interventions sur site, services professionnels et formations. La troisième concerne les solutions et projets, qui mobilisent les compétences du groupe en énergie, automatisation, technologies de l'information et digitalisation pour proposer des réponses intégrées aux besoins des clients.

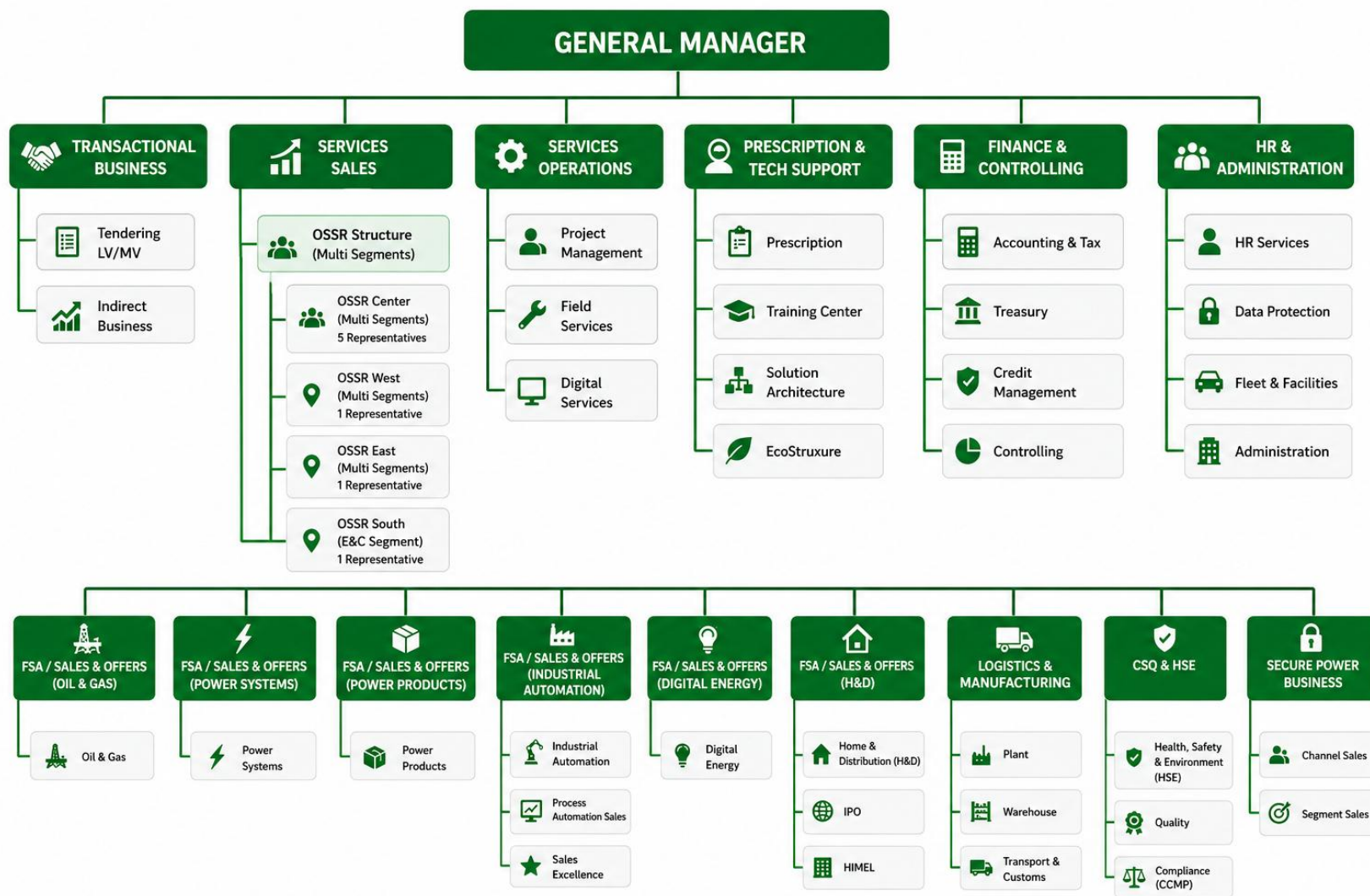
Cette diversité d'activités montre que Schneider Electric Algérie combine une logique commerciale, technique, servicielle et projet. Elle exige une organisation structurée, une documentation maîtrisée, des processus clairement définis et un système de management capable d'assurer la qualité des produits, la conformité des services et la satisfaction des clients.

2.5. Structure organisationnelle et organigramme

L'organisation de Schneider Electric Algérie apparaît comme une structure à dominante fonctionnelle, articulée autour de pôles métiers, de fonctions support et de lignes d'activité spécialisées. Cette organisation permet de répartir les responsabilités, de structurer les activités et d'assurer la coordination entre les fonctions commerciales, techniques, opérationnelles et support.

L'organigramme présenté ci-dessous montre que l'ensemble de la structure est placé sous l'autorité d'un General Manager. À partir de ce niveau central se déploient plusieurs pôles, tels que le business transactionnel, les ventes de services, les opérations de services, le support technique, la finance et le controlling, les ressources humaines et l'administration. À ces pôles s'ajoutent plusieurs domaines d'activité spécialisés : oil and gas, power systems, power products, industrial automation, digital energy, home and distribution, logistics and manufacturing, CSQ and HSE, ainsi que secure power business.

Figure 1 - Organigramme de Schneider Electric Algérie



Source : élaboré par moi-même à partir de document interne.

2.6. Interprétation de l'organigramme et style de management

L'analyse de l'organigramme permet de dégager plusieurs caractéristiques du mode de fonctionnement de Schneider Electric Algérie. La première est l'existence d'une organisation clairement structurée. La présence d'un General Manager au sommet, suivi de directions, de pôles spécialisés et de lignes d'activité, traduit un style de management formalisé, dans lequel les responsabilités sont identifiées et les circuits de décision sont relativement lisibles. Cette structuration permet de clarifier les rattachements hiérarchiques, les périmètres d'intervention et les responsabilités associées à chaque fonction.

La deuxième caractéristique est la forte spécialisation fonctionnelle. Chaque entité est associée à un domaine précis : finance, ressources humaines, services, support technique, logistique, manufacturing, qualité, HSE, compliance, digital services ou encore data protection. Cette répartition traduit un management orienté vers l'expertise, la division du travail et la professionnalisation des activités. Une telle structure est cohérente avec une entreprise technologique et industrielle, où la maîtrise des métiers, des normes, des opérations et des processus constitue un facteur central de performance.

L'organigramme actualisé fait également apparaître une structuration plus détaillée du pôle Services Sales, à travers la mise en place d'une organisation OSSR. Cette organisation distingue une structure centrale, dédiée aux multi-segments, ainsi que des relais régionaux ou territoriaux — OSSR Center, OSSR West, OSSR East et OSSR South. Cette évolution montre que l'entreprise ne se limite pas à une logique fonctionnelle classique ; elle cherche aussi à renforcer la proximité avec les clients, les segments et les zones d'intervention. La présence de représentants rattachés à différents périmètres permet d'améliorer la couverture commerciale, le suivi des opportunités et la coordination entre les besoins du terrain et les fonctions internes.

Cette actualisation traduit donc une évolution vers un management plus orienté client et plus proche des opérations. Le pôle Services Sales ne se présente plus seulement comme une fonction de vente de services, mais comme une structure organisée autour de segments, de zones et de relais opérationnels. Cela renforce la capacité de l'entreprise à adapter ses offres, à mieux suivre les demandes des clients et à assurer une meilleure circulation de l'information entre le terrain, les équipes commerciales, les services techniques et les fonctions support.

La troisième caractéristique est la coexistence d'une logique verticale et d'une logique transversale. La logique verticale apparaît dans la hiérarchie, la répartition des responsabilités et le rattachement

des fonctions. La logique transversale se manifeste dans la nécessité de coordonner plusieurs pôles pour traiter les projets, les services, les opérations, les exigences clients et les actions d'amélioration. L'ajout de la structure OSSR renforce cette transversalité, car elle crée des points de liaison entre les segments commerciaux, les services, les opérations, le support technique et les clients. Cette combinaison donne à l'organisation un style de management à la fois hiérarchisé, fonctionnel, orienté processus et attentif à la proximité terrain.

La présence d'entités telles que CSQ and HSE, Compliance, Data Protection, Digital Services ou EcoStruxure montre également que l'entreprise accorde une place importante à la qualité, à la conformité, à la maîtrise des données, à la sécurité et à la digitalisation. Le style de management ne repose donc pas uniquement sur la performance commerciale. Il s'appuie aussi sur la maîtrise des processus, le respect des exigences normatives, la traçabilité de l'information, la prévention et l'amélioration continue. Ces fonctions jouent un rôle essentiel dans la fiabilisation du système de management, dans la gestion documentaire et dans le suivi des audits.

L'organigramme montre aussi une articulation entre les fonctions de pilotage, les fonctions commerciales, les fonctions techniques et les fonctions support. Les pôles tels que Finance & Controlling, HR & Administration, Prescription & Tech Support, Services Operations, Logistics & Manufacturing et CSQ & HSE contribuent chacun à un aspect spécifique du fonctionnement de l'entreprise. Cette organisation permet de répartir les responsabilités, mais elle impose aussi une coordination permanente entre les différents services. Dans ce contexte, les outils numériques de gestion documentaire et de gestion des audits peuvent jouer un rôle important, car ils facilitent la circulation de l'information, le suivi des actions, la clarification des responsabilités et la traçabilité des décisions.

Au total, l'organigramme actualisé laisse apparaître un management structuré, fonctionnel, piloté et davantage orienté vers la proximité client. Il repose sur la clarté des responsabilités, la spécialisation des métiers, la coordination entre les fonctions et l'adaptation aux différents segments et zones d'intervention. Cette organisation crée un cadre favorable à la digitalisation, car les rôles, les flux d'information, les responsabilités et les interactions entre les services peuvent être reliés à des outils numériques de suivi, de documentation, d'audit et de pilotage. L'actualisation de la structure, notamment à travers le détail du pôle Services Sales, confirme ainsi que la performance organisationnelle dépend à la fois de la spécialisation interne, de la transversalité des processus et de la capacité à rapprocher les fonctions de support des réalités

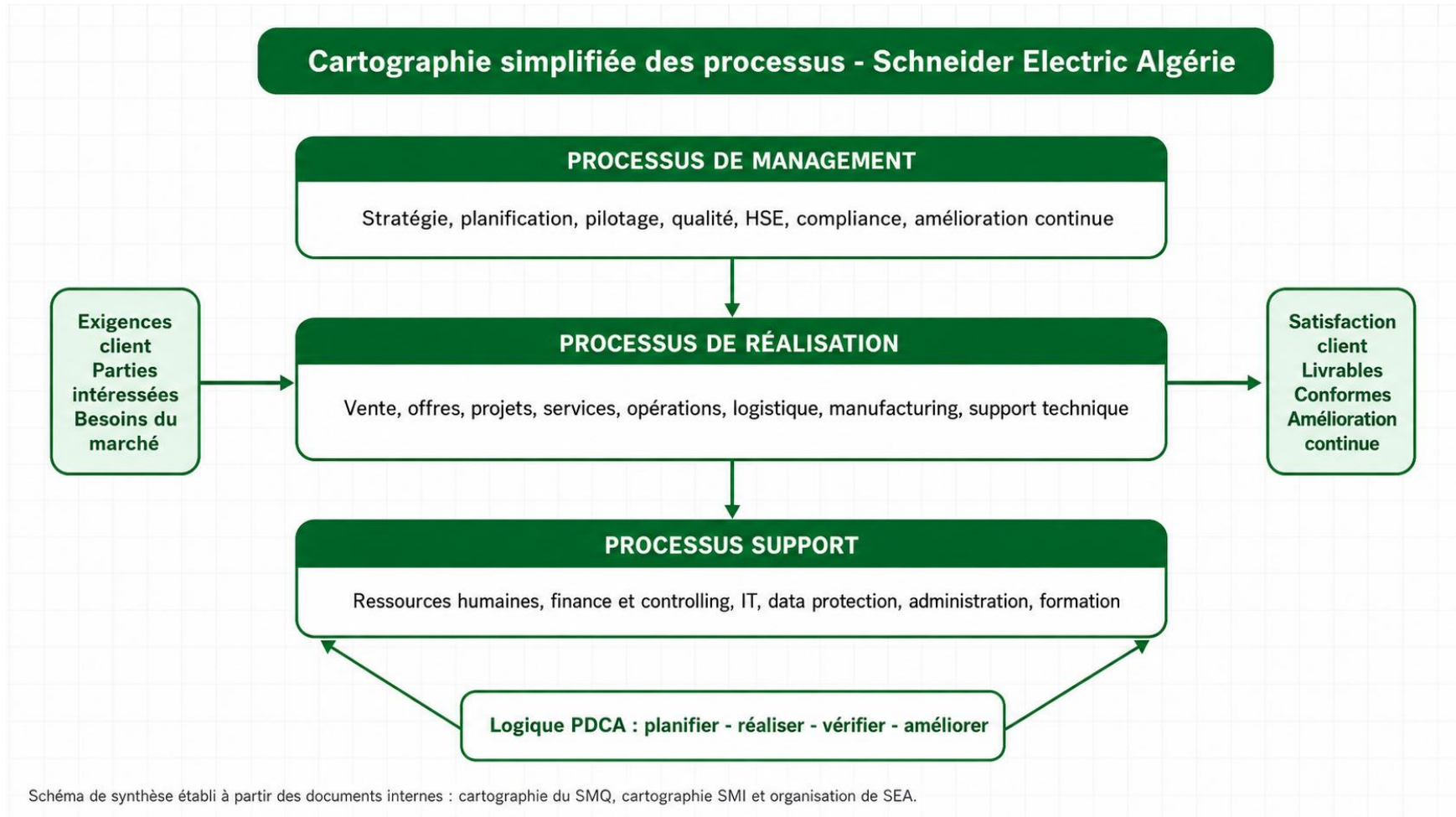
opérationnelles du terrain.

2.7. Cartographie des processus et logique de management

Au-delà de la structure hiérarchique, Schneider Electric Algérie s'appuie sur une logique de management par processus. Les documents internes mentionnent l'existence d'une cartographie des processus, ainsi qu'une cartographie du système de management intégré incluant notamment le système de management de la qualité et les dimensions EHSE. Ces représentations permettent de visualiser l'entreprise non plus seulement comme une juxtaposition de services, mais comme un ensemble de processus interdépendants orientés vers la création de valeur, la satisfaction client et l'amélioration continue.

La figure suivante propose une cartographie simplifiée des processus de Schneider Electric Algérie, élaborée à partir des documents internes disponibles. Elle ne remplace pas la cartographie officielle de l'entreprise ; elle sert de schéma de synthèse pour faire ressortir les grandes familles de processus et leur articulation.

Figure 2 - Cartographie simplifiée des processus de Schneider Electric Algérie



Source : élaboré par moi-même à partir de document interne.

2.8. Interprétation de la cartographie des processus

La cartographie des processus permet de dépasser une lecture strictement hiérarchique de l'entreprise. Là où l'organigramme montre qui fait quoi, la cartographie montre comment l'entreprise fonctionne. Elle met en évidence les interactions entre les processus de management, les processus de réalisation et les processus support.

Les processus de management regroupent les activités de pilotage, de stratégie, de qualité, de conformité, de santé-sécurité, d'environnement et d'amélioration continue. Ils fixent les orientations, structurent les objectifs et permettent d'évaluer la performance du système. Les processus de réalisation correspondent aux activités qui créent directement de la valeur pour le client : vente, offres, projets, services, opérations, logistique et manufacturing. Les processus support, quant à eux, fournissent les ressources nécessaires au fonctionnement des activités : ressources humaines, finance, systèmes d'information, administration, data protection et formation.

Cette structuration traduit un management par processus cohérent avec les référentiels ISO. Elle met l'accent sur les interactions entre les activités, la maîtrise des interfaces, la satisfaction des parties intéressées et l'amélioration continue. Elle montre aussi que la performance globale ne dépend pas uniquement de chaque service pris isolément, mais de la qualité des échanges entre les processus, de la fiabilité des informations, de la clarté documentaire et du suivi des actions.

Du point de vue du style de management, la cartographie révèle une orientation systémique. L'entreprise cherche à piloter ses activités comme un ensemble cohérent, dans lequel les décisions, les ressources, les opérations, les contrôles et les actions d'amélioration sont liés. Cette logique est particulièrement importante pour une organisation certifiée, car elle permet de relier la qualité, la sécurité, l'environnement, la conformité et la satisfaction client dans un même système de management.

La cartographie met aussi en évidence le rôle potentiel de la digitalisation. Lorsque les processus sont clairement identifiés, les outils numériques peuvent soutenir la circulation de l'information, la mise à jour documentaire, le suivi des indicateurs, la préparation des audits et la traçabilité des actions. La digitalisation ne vient donc pas remplacer la logique processus ; elle peut plutôt la renforcer, à condition d'être intégrée de manière cohérente au système existant.

2.9. Lecture croisée de l'organigramme et de la cartographie des processus

L'intérêt de mobiliser à la fois l'organigramme et la cartographie des processus est qu'ils offrent deux lectures complémentaires de l'entreprise. L'organigramme renseigne sur la structure de responsabilité, la répartition des fonctions et les relations hiérarchiques. Il montre une entreprise organisée selon une logique fonctionnelle, avec des pôles spécialisés et des responsabilités clairement établies.

La cartographie des processus renseigne, quant à elle, sur la logique de fonctionnement. Elle montre que l'entreprise ne fonctionne pas uniquement à travers des services séparés, mais à travers des processus articulés, orientés vers la satisfaction du client, la conformité et l'amélioration continue. Ces deux lectures se complètent : la structure donne les responsabilités, tandis que les processus donnent la dynamique de fonctionnement.

Tableau 2 - Lecture croisée de l'organigramme et de la cartographie des processus

Élément observé	Interprétation managériale
Structure hiérarchique autour du General Manager	Management structuré avec une ligne de responsabilité claire.
Pôles métiers spécialisés	Management fonctionnel fondé sur l'expertise et la division du travail.
Présence de CSQ, HSE, Compliance et Data Protection	Importance accordée à la qualité, à la conformité, à la sécurité et à la maîtrise de l'information.
Cartographie des processus	Management par processus, orienté vers la coordination transversale et l'amélioration continue.
Digital Services et EcoStruxure	Ouverture forte vers la digitalisation et les solutions technologiques.
Lien entre processus, documents et audits	Terrain favorable à l'analyse de la digitalisation du système de management et du processus d'audit.

Source : élaboré par moi-même à partir de document interne.

2.10. Système de management, documentation et certifications

Schneider Electric Algérie dispose d'un système de management documenté. Celui-ci comprend les politiques qualité, santé-sécurité et environnement, le manuel de management, les directives, les procédures, les guides, les documents nécessaires à la planification et au contrôle des processus, ainsi que les enregistrements. Cette documentation permet d'assurer la formalisation des pratiques, la traçabilité des actions, la conservation des preuves et la cohérence du fonctionnement interne.

La gestion documentaire occupe donc une place centrale dans le système de management. Les documents internes précisent que l'équipe CSQ est responsable du maintien et de la mise à jour de la gestion documentaire, selon les modalités prévues dans la procédure relative à la maîtrise des documents et des enregistrements. Cette organisation documentaire est directement liée au sujet de la digitalisation, car un système documentaire maîtrisé constitue une base nécessaire

pour améliorer l'accessibilité de l'information, le suivi des actions et la préparation des audits.

Schneider Electric Algérie est certifiée ISO 9001 :2015 pour le système de management de la qualité, ISO 14001 :2015 pour le système de management environnemental et ISO 45001 :2018 pour le système de management de la santé et de la sécurité au travail. Ces certifications confirment l'existence d'un système formalisé, audité et orienté vers la satisfaction client, la protection de l'environnement, la prévention, la sécurité et l'amélioration continue.

2.11. Gestion des réclamations clients et amélioration continue

La gestion des réclamations clients constitue un exemple significatif du fonctionnement du système de management de Schneider Electric Algérie. Les données fournies indiquent que l'entreprise dispose d'une procédure de gestion des réclamations conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015. Ce dispositif mobilise plusieurs départements, notamment le centre de relation client, la logistique, les services techniques et le département qualité.

Ce processus s'appuie sur des outils numériques tels que Business Force Operations et Medallia. Ces plateformes permettent de suivre les réclamations, d'améliorer la transparence du traitement, de structurer les échanges et de transformer l'insatisfaction client en opportunité d'amélioration. Les documents mentionnent également le processus Issue to Prevention, qui vise à dépasser la simple résolution des réclamations pour identifier les causes profondes des dysfonctionnements et prévenir leur récurrence.

Cet exemple illustre concrètement l'articulation entre digitalisation, qualité, satisfaction client et amélioration continue. Il montre que les outils numériques ne sont pas seulement utilisés comme supports administratifs, mais peuvent contribuer au pilotage des processus, au suivi des actions et à la capitalisation des informations.

Synthèse de la section 2

La présentation de Schneider Electric International et de Schneider Electric Algérie met en évidence une organisation fortement structurée, orientée vers l'énergie, l'automatisation, la digitalisation et la performance durable. Au niveau global, le groupe s'est construit autour d'une logique d'innovation, de spécialisation et de transformation progressive de ses métiers. Au niveau local, Schneider Electric Algérie apparaît comme une filiale intégrée dans cette dynamique, avec des activités diversifiées, un système de management formalisé, des certifications reconnues et une organisation fondée sur la spécialisation fonctionnelle et le pilotage des processus.

L'analyse de l'organigramme met en lumière une structure hiérarchisée, mais également spécialisée et coordonnée, traduisant un style de management structuré, piloté et orienté vers la maîtrise des activités. De son côté, la cartographie des processus montre que l'entreprise fonctionne selon une logique transversale, systémique et processuelle, cohérente avec les principes des systèmes de management certifiés.

Ces éléments sont particulièrement importants pour la suite du travail, car ils permettent de comprendre que la digitalisation du système de management et du processus d'audit s'inscrit dans une organisation déjà sensible à la qualité, à la traçabilité, au contrôle, à la conformité et à l'amélioration continue.

Chapitre 2 : Revue de littérature et cadre conceptuel

Section 1 : Revue de littérature

La digitalisation occupe aujourd'hui une place centrale dans l'évolution des organisations. Elle transforme progressivement les processus, les modes de coordination, la circulation de l'information, les supports documentaires et les dispositifs d'évaluation interne. Elle ne se limite donc pas à l'automatisation de certaines tâches ni à la simple dématérialisation des documents. Elle renvoie plutôt à une transformation plus profonde des pratiques de management, des modes de pilotage, des outils de contrôle et des mécanismes d'amélioration continue.

La littérature distingue généralement plusieurs niveaux dans cette transformation. Verhoef et al. (2021) différencient la numérisation, qui correspond à la conversion d'informations analogiques en données numériques ; la digitalisation, qui désigne l'utilisation des technologies digitales pour transformer les processus existants ; et la transformation digitale, qui implique une reconfiguration plus large de l'organisation, de ses ressources, de sa structure et de ses modes de création de valeur. Voitsekh (2023) et Turkovsky (2023) prolongent cette distinction en montrant que la transformation digitale dépasse largement l'outil technique : elle engage aussi les ressources humaines, les processus, les pratiques managériales, les modes de décision et l'orientation stratégique de l'organisation.

Dans le champ des systèmes de management, plusieurs travaux montrent que la digitalisation agit sur les processus de pilotage, la documentation, la qualité, la circulation de l'information et l'amélioration continue. Les études de synthèse, notamment celles d'Abriane, Ziky et Bahida (2021) ainsi que de Calderon-Monge et Ribeiro-Soriano (2024), montrent que l'adoption des technologies numériques ne relève pas uniquement de la disponibilité des outils. Elle dépend aussi de conditions organisationnelles, humaines et environnementales. Cette idée est confirmée par Errays et Tourabi (2021), dont l'enquête qualitative auprès de six entreprises montre que les projets de transformation numérique réussissent lorsque les dimensions technologique, organisationnelle et humaine évoluent ensemble.

Dans le champ de l'audit, la digitalisation transforme également les méthodes, les supports, les temporalités et les compétences attendues. L'audit devient plus outillé, plus analytique, plus documenté, et parfois plus continu. Cependant, les travaux montrent que cette évolution n'est ni automatique ni uniforme. Lemqeddem et Chouay (2020), Mhamdi et Lemalem (2022, 2024), Korol et al. (2022) ainsi que Kononenko et Gai (2024) convergent vers une même idée : les technologies numériques peuvent améliorer l'efficacité du processus d'audit, mais seulement lorsque la fonction est suffisamment structurée, lorsque les données sont exploitables et lorsque les auditeurs disposent des compétences nécessaires pour interpréter les informations produites.

Cette revue de littérature présente donc les principaux apports scientifiques relatifs à la digitalisation du système de management et du processus d'audit. Elle met également en évidence les contributions attendues, les conditions de réussite et les limites relevées par les travaux antérieurs. L'enjeu est de montrer que la digitalisation ne constitue pas uniquement une modernisation technique. Elle transforme les pratiques organisationnelles, les systèmes documentaires, la circulation de l'information, les modalités d'évaluation et les conditions de l'amélioration continue.

1. Digitalisation du système de management dans la littérature

1.1 Clarification des notions de numérisation, digitalisation et transformation digitale

La littérature insiste d'abord sur la nécessité de clarifier les notions de numérisation, de digitalisation et de transformation digitale. Cette précision est essentielle, car ces termes sont souvent utilisés comme des synonymes, alors qu'ils ne renvoient pas au même niveau de changement organisationnel.

Verhoef et al. (2021) proposent une distinction particulièrement utile. La numérisation correspond à la conversion d'une information analogique en information numérique. Elle concerne, par exemple, le passage d'un document papier vers un fichier électronique. La digitalisation désigne un niveau plus avancé : elle consiste à utiliser les technologies numériques pour modifier les processus existants. Enfin, la transformation digitale correspond à un changement plus global de l'organisation, de ses ressources, de ses structures et de son modèle de création de valeur. Cette distinction permet de comprendre que la digitalisation d'un système de management ne se limite pas à la mise en ligne de documents. Elle transforme la manière dont les processus sont organisés, suivis, documentés et évalués.

Voitsek (2023) rejoint cette analyse en soulignant que la digitalisation ne peut pas être réduite à une question d'outils. Elle concerne aussi les personnes, les processus, les ressources et la stratégie. Cette contribution est importante, car elle rappelle qu'une technologie ne transforme pas mécaniquement une organisation. Elle ne devient utile que lorsqu'elle est intégrée dans des pratiques, des usages et des modes de coordination. Turkovsky (2023) adopte une position proche : la numérisation constitue une base technique, la digitalisation transforme les processus, et la transformation digitale suppose des innovations organisationnelles et managériales.

Ces distinctions permettent de mieux situer la digitalisation du système de management. Il ne s'agit pas uniquement d'un changement de support, mais d'une transformation progressive de la manière dont l'organisation structure ses activités, produit ses informations, coordonne ses acteurs et suit ses résultats. La digitalisation devient ainsi un levier de structuration du

management, à condition d'être intégrée dans une logique de processus, de documentation et d'amélioration continue.

1.2 Digitalisation des processus de management

Les travaux consacrés à la digitalisation des systèmes de management montrent que celle-ci agit d'abord sur les processus organisationnels. Dans leur revue de littérature, Abriane et al. (2021) analysent les principaux modèles théoriques mobilisés pour expliquer l'adoption de la digitalisation par les entreprises. Leur travail est de nature théorique et repose sur une confrontation des modèles d'adoption des innovations technologiques. Les auteurs montrent que la digitalisation dépend de plusieurs déterminants : les conditions facilitantes, les ressources disponibles, l'auto-efficacité des utilisateurs, l'environnement externe et la perception de l'utilité des outils. Leur apport est important, car il montre qu'un système de management ne se digitalise pas uniquement par l'introduction d'une solution technique. Il doit aussi être capable d'absorber, d'organiser et d'ancrer les outils numériques dans ses pratiques.

Cette idée est renforcée par Errays et Tourabi (2021). Leur étude repose sur une enquête qualitative menée par entretiens auprès de six entreprises. Les auteurs cherchent à comprendre les facteurs de succès des projets de transformation numérique. Les résultats mettent en évidence trois dimensions indissociables : technologique, organisationnelle et humaine. Le soutien du dirigeant, la disponibilité des moyens, la qualification du personnel et l'acceptation de la technologie apparaissent comme des leviers déterminants. Cette recherche montre que la digitalisation des processus ne fonctionne que si les outils, les structures et les comportements évoluent conjointement.

À une échelle plus large, Calderon-Monge et Ribeiro-Soriano (2024) proposent une revue systématique de 119 articles de synthèse publiés entre 2018 et 2022. Leur travail repose sur un corpus issu du Web of Science et couvre plusieurs champs : management, marketing, finance et comptabilité. Dans le domaine du management, les auteurs montrent que la digitalisation est liée à la gestion de l'information, à la flexibilité organisationnelle et à la capacité d'adaptation continue. Leur contribution est significative, car elle confirme que la digitalisation n'est plus une question périphérique ou strictement informatique : elle devient une composante centrale du pilotage organisationnel.

La digitalisation des processus de management peut donc être comprise comme une reconfiguration des activités, des responsabilités, des flux d'information et des modalités de coordination. Elle peut améliorer la fluidité des processus, réduire certaines redondances et accélérer la prise de décision. Toutefois, les travaux convergent sur un point : ces effets ne se

produisent que lorsque l'organisation dispose d'une vision claire, d'un accompagnement adapté et d'une capacité réelle d'appropriation.

1.3 Digitalisation du système documentaire et de l'information

Le système documentaire occupe une place centrale dans les systèmes de management. Il formalise les procédures, conserve les preuves, soutient la traçabilité des actions et permet d'assurer la cohérence des pratiques. La digitalisation du système documentaire constitue donc un enjeu majeur, puisqu'elle transforme la manière dont l'information est créée, diffusée, actualisée et exploitée.

L'article d'Eymery, Maranzana, Aoussat et Mathevet (2019) est particulièrement éclairant. Les auteurs proposent un retour d'expérience structuré autour de la digitalisation du Manuel Qualité Safran. Leur démarche repose sur le cycle PDCA et sur la conduite du changement, organisés en six étapes : expression du besoin, analyse de l'existant, benchmark, choix de la solution, mise en œuvre et mesure de la satisfaction. Le principal résultat est que la réussite d'un projet documentaire digitalisé ne dépend pas uniquement du choix de l'outil. Elle repose aussi sur la structuration de la démarche, l'accompagnement des acteurs et la capacité à transformer un document qualité en support vivant de diffusion de la culture qualité. Cette contribution montre que le système documentaire n'est pas un simple espace de stockage. Il peut devenir un véritable support de pilotage et de communication organisationnelle.

Alaoui (2024) complète cette perspective à partir d'une étude de cas simple menée à l'Université Laval. Sa recherche mobilise des entrevues semi-dirigées, une collecte documentaire et un sondage en ligne. L'auteure montre que la transformation numérique impose de repenser la gestion de l'information documentaire dans une perspective plus ouverte, plus gouvernée et plus orientée vers les usages. Son principal apport réside dans la proposition d'un modèle articulé autour des acteurs, des règles et des contextes de gestion de l'information documentaire. Même si le terrain analysé n'est pas industriel, le résultat reste utile pour comprendre qu'un système de management digitalisé ne fonctionne réellement que si l'information qui l'alimente est organisée, accessible, compréhensible et utile aux acteurs.

Ces résultats rejoignent les travaux de De Oliveira Matias et Coelho (2002) ainsi que de Krstić et Stojković (2019), qui soulignent le rôle fondamental de la documentation, des enregistrements, de la communication, des audits et de l'amélioration continue dans les systèmes de management. Krstić et Stojković ajoutent toutefois une nuance importante : la documentation doit rester proportionnée aux besoins réels de l'organisation. Une documentation excessive, même digitalisée, peut devenir lourde, difficile à utiliser et éloignée des pratiques

quotidiennes.

Ainsi, la digitalisation documentaire peut améliorer l'accessibilité, la mise à jour et la traçabilité de l'information. Mais son efficacité dépend fortement de la qualité de la structuration documentaire, de la clarté des règles de mise à jour et de l'usage réel par les utilisateurs.

1.4 Digitalisation du pilotage et de la performance organisationnelle

La digitalisation du système de management ne concerne pas seulement les processus et les documents. Elle touche également le pilotage, les indicateurs, l'évaluation de la performance et l'amélioration continue. Verhoef et al. (2021) montrent que les organisations engagées dans la transformation digitale doivent adapter leurs ressources, leurs structures et leurs métriques. Les auteurs insistent notamment sur les actifs digitaux, l'agilité digitale, les capacités d'analyse des données et l'importance de nouveaux indicateurs. Ces éléments permettent de mieux suivre la création de valeur, l'activité des processus et les résultats organisationnels.

Dans le champ du management de la qualité, Ponsignon, Kleinhans et Bressolles (2019) apportent une contribution importante. Leur recherche qualitative inductive repose d'abord sur sept entretiens semi-directifs, puis sur neuf focus groups réunissant 63 professionnels de la qualité. Le matériau empirique est donc fortement ancré dans l'expérience de praticiens. Les auteurs montrent que la fonction qualité peut soutenir activement la transformation digitale, car elle maîtrise déjà les logiques de processus, d'amélioration continue, de transversalité et de formalisation documentaire. Leur étude aboutit à un cadre conceptuel et à une feuille de route montrant comment la qualité peut contribuer à la transformation digitale. La qualité n'apparaît donc pas seulement comme une fonction de conformité ; elle devient aussi un acteur de transformation organisationnelle.

Robertson et Lapiņa (2021) prolongent cette réflexion en étudiant directement l'effet de la transformation digitale sur les pratiques de management de la qualité. Leur démarche combine une analyse qualitative de contenu de publications scientifiques et une validation empirique à partir de neuf entretiens semi-structurés dans trois entreprises logistiques. Les résultats montrent que la digitalisation transforme plusieurs dimensions : leadership, stratégie, culture, engagement du personnel, approche processus, prise de décision et amélioration. Les auteures concluent que certaines pratiques qualité deviennent des prérequis de la digitalisation, tandis que d'autres sont elles-mêmes transformées par le numérique.

Logunova et al. (2020) proposent, de leur côté, une contribution méthodologique sur la modernisation du système de management de la qualité. Les auteurs montrent que cette modernisation passe par l'usage d'outils et de standards tels que la gestion électronique

documentaire, les ERP, les BPM, les CRM ou encore les systèmes de contrôle continu. Leur conclusion est que la digitalisation peut améliorer la qualité des processus, la communication managériale et la prise de décision, tout en soutenant une meilleure structuration du système de management.

Dans l'ensemble, la littérature montre que la digitalisation du système de management peut améliorer le pilotage organisationnel lorsqu'elle articule processus, information, documentation, indicateurs et compétences. Elle ne doit donc pas être pensée comme un simple appui technique, mais comme une contribution à la structuration et à l'amélioration du fonctionnement global de l'organisation.

2. Digitalisation du processus d'audit dans la littérature

2.1 Evolution du processus d'audit à l'ère digitale

La littérature relative à la digitalisation du processus d'audit montre que le numérique transforme progressivement le métier, les méthodes et les temporalités du contrôle. L'audit ne se limite plus à une vérification ponctuelle de documents ou de procédures. Il tend à s'appuyer davantage sur les données, les plateformes, les outils d'analyse et les dispositifs de suivi.

Mighiss et Kabbaj (2021), à partir d'une revue de littérature complétée par une enquête auprès d'un cabinet d'audit, montrent que le digital n'est plus un simple ajout de confort. Il devient une exigence structurelle qui modifie les objets audités, les pratiques professionnelles et les responsabilités des auditeurs. Leur contribution met en évidence le caractère profond de cette transformation : l'auditeur doit évoluer dans un environnement où l'information est de plus en plus numérique, dispersée, abondante et dynamique.

Lemqeddem et Chouay (2020) analysent également cette évolution à travers une démarche théorique exploratoire, prolongée par un cas pratique à l'ANCFCC. Leur objectif est d'évaluer l'effet de la digitalisation sur l'efficacité de l'audit interne. Les auteurs montrent que la digitalisation peut améliorer cette efficacité, mais uniquement lorsqu'elle modifie réellement les procédures, les supports et les pratiques. Leur travail apporte donc une nuance importante : l'usage d'un outil numérique ne suffit pas ; la démarche d'audit elle-même doit évoluer.

Mhamdi et Lemalem (2022) prolongent cette réflexion en affirmant que la digitalisation de la fonction d'audit ne peut être efficace que si la fonction est déjà structurée. À partir d'une revue de littérature et d'une expérience professionnelle en audit et en management, les auteurs proposent une démarche séquentielle : analyse de l'existant, restructuration, mise en œuvre, évaluation, puis digitalisation. Leur principal apport est de montrer que la digitalisation n'est

pas un point de départ. Elle doit plutôt être envisagée comme le prolongement d'une fonction organisée, clarifiée et mature.

Ainsi, la digitalisation du processus d'audit doit être comprise comme une évolution progressive des pratiques. Elle transforme les supports, les données et les méthodes, mais elle suppose une base méthodologique solide, une organisation claire et une capacité réelle d'adaptation.

2.2 Digitalisation des activités d'audit

La digitalisation touche plusieurs activités du processus d'audit : la préparation des missions, l'accès aux référentiels, la consultation documentaire, la collecte des preuves, l'analyse des données, la rédaction des constats, la diffusion du rapport et le suivi des actions. Cette transformation est directement liée à la digitalisation du système de management. Plus les documents, les processus et les données sont digitalisés, plus l'audit peut accéder rapidement aux éléments nécessaires à l'évaluation.

Korol et al. (2022) montrent que les technologies digitales transforment les procédures d'audit en les rendant plus analytiques, plus rapides et plus transparentes. Leur étude mobilise plusieurs méthodes : analyse comparative, généralisation théorique, algorithmisations et analyse systémique. Les auteurs décrivent une trajectoire d'évolution allant de l'exploitation de données structurées vers des formes plus automatisées et intelligentes d'audit. Leur contribution est importante, car elle montre que la digitalisation ne se limite pas à l'utilisation de documents électroniques. Elle transforme le traitement même de l'information d'audit.

Rahmatullin et Guzelbaeva (2019) apportent un éclairage complémentaire. Leur démarche repose sur l'analyse, la synthèse et l'induction, à partir de textes juridiques, de documents publics et de leur propre expérience. Les auteurs montrent que l'audit moderne inclut de plus en plus l'audit des environnements numériques et des systèmes informatiques. Ils rappellent ainsi que l'audit doit s'adapter à des organisations où les activités de back-office, les flux d'information et les infrastructures technologiques conditionnent fortement l'efficacité organisationnelle.

La digitalisation des activités d'audit permet donc de rendre les missions plus structurées, plus documentées et plus réactives. Elle améliore l'accès aux preuves, la traçabilité des constats et le suivi des actions. Toutefois, elle ne peut produire ces apports que si elle s'inscrit dans une méthode d'audit claire, avec des rôles définis et des données exploitables.

2.3 Contribution des outils numérique à l'efficacité de l'audit

Plusieurs travaux soulignent que les outils numériques peuvent contribuer à améliorer l'efficacité de l'audit. Lemqeddem et Chouay (2020) montrent que la digitalisation peut réduire la dépendance aux supports physiques, faciliter l'accès aux informations et accélérer certaines étapes du processus. Korol et al. (2022) indiquent également que les technologies digitales peuvent renforcer la transparence, la rapidité et la capacité d'analyse de l'audit.

L'étude de Mhamdi et Lemalem (2024) apporte un regard empirique plus précis. Les auteurs mobilisent une étude de cas fondée sur un questionnaire d'autoévaluation structuré autour de 23 axes, 9 familles et 112 questions. Les résultats montrent que les compétences des auditeurs peuvent constituer un point fort, mais que les technologies et certains aspects de conformité demeurent des points faibles. Les auteurs recommandent alors des investissements dans les outils numériques, la formation continue et la gestion des ressources. Leur contribution est particulièrement utile, car elle montre que l'efficacité de l'audit digitalisé dépend autant de l'appropriation des outils que de leur disponibilité.

Les outils numériques peuvent donc contribuer à l'efficacité du processus d'audit en améliorant la préparation, la collecte des preuves, l'analyse, le reporting et le suivi. Cependant, cette contribution dépend d'une combinaison entre technologie, compétence, méthode et organisation. L'outil facilite le travail de l'auditeur, mais il ne remplace ni son jugement professionnel, ni sa capacité à interpréter les données, ni son exigence méthodologique.

2.4 Compétences et conditions de réussite

La digitalisation du processus d'audit impose de nouvelles compétences. Kononenko et Gai (2024) soulignent que, malgré le potentiel des technologies avancées, la pratique de l'audit reste encore largement dominée par des outils traditionnels comme Excel. Les auteurs expliquent ce décalage par l'inertie professionnelle, l'écart entre formation et pratique, ainsi que par une capacité encore insuffisante à interpréter les données produites par les outils numériques. Leur analyse montre que l'audit digitalisé dépend fortement du développement des compétences analytiques et numériques.

Cette idée rejoint les conclusions de Mhamdi et Lemalem (2024), pour qui la performance de l'audit interne dépend de l'équilibre entre compétences, outils, ressources et respect des normes. Elle rejoint également les travaux de Verhoef et al. (2021), qui insistent sur les capacités digitales, l'agilité organisationnelle et l'analyse des données comme conditions de la transformation digitale.

Ainsi, l'audit digitalisé ne peut pas être réduit à l'introduction d'un logiciel ou d'une plateforme. Il suppose une évolution des compétences, une adaptation des méthodes, une clarification des responsabilités et une meilleure exploitation des données disponibles. C'est cette articulation entre outils, compétences et méthode qui permet à la digitalisation de contribuer réellement à l'efficacité du processus d'audit.

3. Apports et limites relevés par les travaux antérieurs

3.1 Apports pour le système de management

Les travaux étudiés montrent que la digitalisation peut apporter plusieurs contributions au système de management. Le premier apport est l'amélioration de la traçabilité. En digitalisant les documents, les validations, les indicateurs et les actions d'amélioration, l'organisation peut mieux suivre les activités réalisées, les responsabilités engagées et les décisions prises.

Le deuxième apport concerne l'accessibilité de l'information. Dans un système documentaire traditionnel, les documents peuvent être dispersés, difficiles à actualiser ou peu accessibles. La digitalisation permet de centraliser les documents, de faciliter leur consultation et d'améliorer leur mise à jour. Cette contribution rejoint les analyses de De Oliveira Matias et Coelho (2002), Krstić et Stojković (2019), Eymery et al. (2019) et Alaoui (2024), qui accordent tous une place importante à la documentation, à la circulation de l'information et à l'usage réel des supports documentaires.

Le troisième apport concerne le pilotage. Verhoef et al. (2021), Ponsignon et al. (2019) et Robertsons et Lapiņa (2021) montrent que la digitalisation peut renforcer la capacité de l'organisation à exploiter les données, suivre les processus, améliorer la coordination et soutenir l'amélioration continue. Elle permet ainsi au système de management de devenir plus réactif, plus intégré et mieux aligné avec les objectifs organisationnels.

3.2 Apports pour les processus d'audit

La digitalisation peut également apporter une contribution importante au processus d'audit. Elle facilite la préparation des missions, l'accès aux référentiels, l'organisation des preuves, la structuration des constats, la diffusion des rapports et le suivi des actions. Elle peut donc améliorer la rapidité, la transparence et la qualité documentaire du processus.

Lemqaddem et Chouay (2020) montrent que la digitalisation peut améliorer l'efficacité de l'audit interne lorsqu'elle est intégrée dans les pratiques réelles. Korol et al. (2022) soulignent que les technologies digitales permettent un traitement plus rapide de l'information et ouvrent la voie à des formes plus analytiques d'audit. Mhamdi et Lemalem (2024) montrent cependant

que cette contribution dépend de la disponibilité des outils, mais aussi des compétences et de la structuration de la fonction.

Ainsi, les outils numériques peuvent renforcer l'audit, non pas en remplaçant le jugement professionnel de l'auditeur, mais en lui donnant un accès plus rapide à l'information, des preuves mieux organisées et un meilleur suivi des actions engagées.

3.3 Limites organisationnelles et humaines

La littérature montre toutefois que la digitalisation présente plusieurs limites organisationnelles et humaines. La première concerne l'appropriation des outils. Une solution numérique, même performante, ne produit pas automatiquement une amélioration si les utilisateurs ne la comprennent pas, ne l'acceptent pas ou ne l'intègrent pas dans leurs pratiques quotidiennes. Errays et Tourabi (2021), Voitsekh (2023) et Turkovsky (2023) soulignent que la transformation digitale dépend autant des comportements, de la culture et de l'accompagnement que des technologies elles-mêmes.

La deuxième limite concerne les compétences. Verhoef et al. (2021) insistent sur la nécessité de développer des capacités digitales et analytiques. Dans le domaine de l'audit, Kononenko et Gai (2024) montrent que l'écart entre les outils disponibles et les compétences réelles limite l'usage des technologies. Cela signifie que la digitalisation doit nécessairement être accompagnée par la formation, l'apprentissage et l'adaptation des rôles.

3.4 Limites techniques, documentaires et informationnelles

Les limites ne sont pas seulement humaines. Elles concernent aussi les outils, la documentation et la qualité de l'information. Krstić et Stojković (2019) rappellent que la documentation doit être adaptée aux besoins réels de l'organisation. Une documentation trop lourde, même digitalisée, peut freiner le fonctionnement du système au lieu de l'améliorer.

La qualité des données constitue également un point de vigilance majeur. Les outils digitaux ne sont utiles que si les informations saisies, traitées et exploitées sont fiables, actualisées et cohérentes. Dans le cas contraire, les tableaux de bord, les indicateurs et les constats d'audit peuvent perdre leur valeur. Cette limite rejoint les observations de Verhoef et al. (2021) sur l'importance des capacités d'analyse et de la fiabilité des ressources digitales.

Ainsi, la digitalisation ne doit pas être présentée comme une solution automatique. Elle produit de la valeur lorsqu'elle s'appuie sur des processus clairs, des documents maîtrisés, des données fiables, des utilisateurs formés et une gouvernance cohérente.

4. Analyse critique de la littérature

4.1 Une littérature encore générale sur la digitalisation

La littérature sur la digitalisation apporte des clarifications utiles, notamment grâce aux distinctions proposées par Verhoef et al. (2021), Voitsekh (2023) et Turkovsky (2023). Toutefois, ces travaux restent souvent centrés sur la transformation organisationnelle au sens large. Ils permettent de comprendre les niveaux de changement numérique, mais traitent moins directement des systèmes de management formalisés, de leurs documents, de leurs procédures, de leurs audits et de leurs indicateurs.

4.2 Une séparation entre les travaux sur le management et ceux sur l’audit

Les travaux sur les systèmes de management et ceux sur l'audit sont souvent traités séparément. D'un côté, les recherches sur le management insistent sur les processus, la qualité, la documentation et l'amélioration continue. De l'autre, les travaux sur l'audit se concentrent sur l'efficacité, les outils, les compétences et les méthodes. Or, dans la pratique, ces deux dimensions sont liées. Le système de management produit les données, les documents et les indicateurs que l'audit exploite ; l'audit contribue ensuite à vérifier, évaluer et améliorer le fonctionnement du système.

4.3 Une faible prise en compte de la digitalisation conjointe du système de management et du processus d’audit

La littérature fournit des apports solides, mais elle propose encore peu d'analyses intégrant simultanément la digitalisation du système de management et celle du processus d'audit. Les travaux de De Oliveira Matias et Coelho (2002), Krstić et Stojković (2019) et Majerník et al. (2023) montrent l'intérêt des systèmes intégrés, mais ils ne traitent pas directement de leur digitalisation opérationnelle. À l'inverse, les recherches sur l'audit digital abordent les outils et les compétences, mais moins leur articulation avec un système de management digitalisé.

4.4 Positionnement de l’étude

Cet espace d'analyse permet d'interroger la contribution conjointe de la digitalisation au système de management et au processus d'audit. Il ne s'agit pas seulement de décrire la digitalisation comme un phénomène général, ni d'étudier l'audit digital de manière isolée. L'enjeu consiste plutôt à comprendre comment les outils numériques peuvent soutenir simultanément la structuration documentaire, la circulation de l'information, la traçabilité, le pilotage, la préparation des audits, la collecte des preuves et le suivi des actions.

Synthèse de la revue de littérature

L'analyse des travaux retenus permet de dégager une idée directrice forte : la digitalisation

ne constitue pas seulement une modernisation technique, mais une transformation des processus, des documents, des informations et des pratiques d'évaluation. Dans le champ du système de management, la littérature montre qu'elle agit sur les processus de pilotage, les pratiques qualité, la documentation, la circulation de l'information et l'amélioration continue. Les travaux d'Abriane et al. (2021), Errays et Tourabi (2021), Calderon-Monge et Ribeiro-Soriano (2024), Ponsignon et al. (2019), Robertsons et Lapiņa (2021), Eymery et al. (2019), Alaoui (2024) et Logunova et al. (2020) convergent vers l'idée que la digitalisation n'a de valeur que lorsqu'elle associe outils, processus, compétences, documentation et gouvernance.

Dans le champ de l'audit, les études montrent une évolution sensible de la fonction. L'audit devient plus outillé, plus analytique, plus documenté et potentiellement plus continu. Toutefois, cette évolution reste conditionnée par la maturité de la fonction, la qualité des données disponibles, la structuration des méthodes et le développement des compétences. Les travaux de Mighiss et Kabbaj (2021), Lemqeddem et Chouay (2020), Mhamdi et Lemalem (2022, 2024), Korol et al. (2022), Rahmatullin et Guzelbaeva (2019) ainsi que Kononenko et Gai (2024) montrent que la digitalisation ne garantit pas seule l'efficacité de l'audit ; elle en déplace plutôt les conditions de réussite.

L'analyse critique met enfin en évidence que les recherches existantes traitent souvent séparément la digitalisation, le système de management et le processus d'audit. Or, dans les organisations, ces dimensions sont interdépendantes. Le système de management fournit les documents, les données, les indicateurs et les supports nécessaires à l'audit ; l'audit, en retour, contribue à évaluer et améliorer le fonctionnement du système. C'est pourquoi l'étude de leur digitalisation conjointe présente un intérêt scientifique et pratique.

Dans cette perspective, le cas de Schneider Electric Algérie constitue un terrain pertinent pour confronter les apports théoriques de la littérature aux pratiques réelles d'une organisation industrielle. Il permettra d'examiner comment les outils numériques peuvent soutenir la structuration documentaire, le pilotage des processus, la traçabilité de l'information et l'efficacité des activités d'audit, tout en tenant compte des limites liées à l'appropriation des outils, aux compétences, à la qualité des données et à l'intégration des pratiques digitales dans le fonctionnement quotidien.

Section 2 : Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel précise les notions qui structurent l'analyse : le système de management, la digitalisation du système de management, la digitalisation du processus d'audit, ainsi que les apports et limites associés à cette transformation. Contrairement à la revue de littérature, qui discute les travaux antérieurs, le cadre conceptuel fixe les concepts retenus et montre leur articulation.

La digitalisation peut être comprise comme un processus d'intégration des technologies numériques dans les activités organisationnelles, les flux d'information, les supports documentaires, les pratiques de pilotage et les dispositifs d'évaluation. Verhoef et al. (2021) distinguent la numérisation, qui convertit l'information analogique en information numérique, la digitalisation, qui transforme les processus existants par l'usage des technologies numériques, et la transformation digitale, qui touche plus largement la structure, les ressources et le modèle de création de valeur de l'organisation. Voitsekh (2023) et Turkovsky (2023) rappellent également que cette évolution ne relève pas seulement de la technologie, mais implique aussi les ressources humaines, les processus, les pratiques managériales et les choix stratégiques.

L'approche retenue se concentre sur la contribution de la digitalisation à deux objets complémentaires : le système de management et le processus d'audit. Le premier constitue un dispositif de pilotage de l'organisation ; le second représente un mécanisme d'évaluation, de vérification et d'amélioration de ce dispositif. Les travaux sur les systèmes de management intégrés montrent que les processus, la documentation, les audits, l'évaluation de la performance et l'amélioration continue sont étroitement liés (De Oliveira Matias & Coelho, 2002 ; Krstić & Stojković, 2019).

1. le système de management : définition et composantes

1.1 Définition du système de management

Le système de management peut être défini comme un ensemble organisé de processus, de responsabilités, de ressources, d'objectifs, de documents, d'indicateurs et de mécanismes d'évaluation permettant à une organisation de planifier, mettre en œuvre, suivre et améliorer ses activités. Il ne se limite donc pas à un ensemble de procédures écrites. Il constitue un dispositif global de pilotage, de coordination et d'amélioration.

Cette conception est cohérente avec les travaux de De Oliveira Matias et Coelho (2002), qui montrent que les systèmes de management de la qualité, de l'environnement et de la santé-sécurité reposent sur plusieurs exigences communes : leadership, ressources, processus,

documentation, communication, vérification, audits, conformité et amélioration continue. Krstić et Stojković (2019) confirment cette approche en montrant que les normes ISO récentes partagent une structure commune autour du contexte de l'organisation, du leadership, de la planification, du support, des opérations, de l'évaluation de la performance et de l'amélioration.

Ainsi, le système de management peut être retenu comme un dispositif structuré permettant d'organiser les processus, de formaliser les pratiques, de suivre les résultats et de soutenir l'amélioration continue.

1.2 Les composantes du système de management

Les principales composantes du système de management peuvent être regroupées autour de cinq éléments : les processus, la documentation, les responsabilités, les indicateurs de suivi et l'amélioration continue.

L'approche processus permet de structurer les activités et d'identifier les interactions entre les différentes fonctions de l'organisation. Elle facilite la compréhension des flux, des responsabilités, des ressources mobilisées et des résultats attendus. De Oliveira Matias et Coelho (2002) montrent que cette approche est commune aux systèmes qualité, environnement et santé-sécurité, car chacun d'eux repose sur la planification, la mise en œuvre, la vérification et l'amélioration des activités.

La documentation constitue une autre composante centrale. Elle permet de formaliser les procédures, de conserver les preuves, de garantir la traçabilité et de soutenir la cohérence des pratiques. Toutefois, cette documentation doit rester proportionnée aux besoins réels de l'organisation. Krstić et Stojković (2019) soulignent que la documentation d'un système de management doit être adaptée à la taille de l'organisation, à la complexité de ses processus et au nombre d'acteurs concernés. Une documentation excessive peut devenir une contrainte plutôt qu'un support de management.

Enfin, l'évaluation et l'amélioration continue donnent au système de management son caractère dynamique. Les systèmes normalisés reposent généralement sur une logique de type PDCA : planifier, mettre en œuvre, vérifier et améliorer. Cette logique permet d'éviter une gestion figée, en inscrivant le système dans un cycle permanent de suivi, d'analyse et d'ajustement (De Oliveira Matias & Coelho, 2002 ; Krstić & Stojković, 2019 ; Algheriani et al., 2019).

1.3 Les systèmes de management intégré

Le système de management intégré désigne l'articulation de plusieurs systèmes de management dans une structure commune. Il peut regrouper, selon les organisations, le

management de la qualité, de l'environnement, de la santé-sécurité, de la sécurité de l'information ou d'autres domaines. Son objectif est de réduire les redondances, d'harmoniser les pratiques, de mutualiser les documents et de renforcer la cohérence du pilotage.

De Oliveira Matias et Coelho (2002) montrent que les systèmes qualité, environnement et santé-sécurité présentent de nombreuses convergences : politiques, planification, responsabilités, communication, documentation, vérification, audits et amélioration continue. Cette proximité rend possible leur intégration dans un dispositif commun. Krstić et Stojković (2019) soulignent également que les normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 partagent une structure comparable, ce qui facilite leur mise en œuvre conjointe.

Majerník et al. (2023) complètent cette approche en montrant qu'un système intégré peut devenir un outil transversal de pilotage, capable de relier plusieurs dimensions organisationnelles dans une logique commune. Cette contribution permet de considérer le système de management intégré comme une structure favorable à la digitalisation, car il repose déjà sur des processus, des données, des documents, des indicateurs et des mécanismes d'évaluation.

Ainsi, le système de management intégré peut être défini comme un cadre organisationnel permettant d'articuler plusieurs exigences de management autour de processus, de documents, d'indicateurs et de mécanismes d'amélioration communs.

2 Digitalisation du système de management et du processus d'audit

2.1 Définition de la digitalisation

La digitalisation désigne l'utilisation des technologies numériques pour transformer les processus, les supports d'information, les modes de coordination et les pratiques de pilotage. Elle se distingue de la simple numérisation, qui concerne principalement la conversion d'un support physique en support numérique.

Verhoef et al. (2021) proposent une distinction claire entre trois niveaux : la numérisation, la digitalisation et la transformation digitale. La numérisation correspond à la conversion de l'information ; la digitalisation modifie les processus existants ; la transformation digitale implique une transformation plus large de l'organisation. Voitsekh (2023) et Turkovsky (2023) prolongent cette clarification en montrant que la digitalisation engage aussi les acteurs, les ressources, les pratiques et les choix managériaux.

La digitalisation peut donc être définie comme l'intégration des technologies numériques dans les processus, les documents, les flux d'information, les dispositifs de suivi et les pratiques d'évaluation, afin d'améliorer la structuration, la traçabilité et le pilotage des activités.

2.2 Digitalisation du processus d'audit

La digitalisation du système de management correspond à l'intégration des outils numériques dans les processus de management, la documentation, la circulation de l'information, le suivi des indicateurs et l'amélioration continue. Elle transforme la manière dont l'organisation planifie ses activités, partage ses documents, suit ses résultats et engage ses actions d'amélioration.

Verhoef et al. (2021) montrent que la digitalisation agit sur les ressources digitales, les capacités organisationnelles, les structures et les indicateurs. Appliquée au système de management, cette analyse signifie que les outils numériques peuvent rendre les processus plus visibles, les informations plus accessibles et les décisions mieux appuyées par les données.

La digitalisation du système documentaire constitue une dimension centrale de ce processus. Les documents de management ne sont pas de simples supports administratifs : ils formalisent les règles, conservent les preuves, définissent les responsabilités et facilitent la continuité des pratiques. Eymery et al. (2019), à travers le cas de la digitalisation du Manuel Qualité Safran, montrent qu'un projet documentaire digitalisé doit combiner choix technique, démarche structurée, accompagnement humain et logique d'amélioration. De son côté, Alaoui (2024) montre que la gestion de l'information documentaire doit être pensée en fonction des acteurs, des usages et des règles de gouvernance de l'information.

La digitalisation du système de management peut donc contribuer à améliorer l'accessibilité de l'information, la traçabilité des actions, la cohérence documentaire, le suivi des indicateurs et la coordination entre acteurs. Toutefois, cette contribution suppose que les processus soient clairement définis, que les données soient fiables et que les utilisateurs s'approprient réellement les outils.

2.3 Articulation entre système de management digitalisé et processus d'audit digitalisé

Le processus d'audit peut être compris comme un ensemble structuré d'activités visant à préparer une mission, consulter les référentiels, collecter des preuves, analyser les constats, formuler des conclusions, diffuser un rapport et suivre les actions décidées. Dans un système de management, l'audit constitue un mécanisme essentiel d'évaluation et d'amélioration.

La digitalisation du processus d'audit consiste donc à intégrer des outils numériques dans ces

différentes étapes. Elle peut concerner la préparation des missions, l'accès aux documents, la collecte des preuves, l'analyse des données, la rédaction des constats, la diffusion des rapports et le suivi des actions. Lemqeddem et Chouay (2020) montrent que la digitalisation peut améliorer l'efficacité de l'audit interne lorsqu'elle modifie réellement les procédures et facilite l'accès aux informations. Korol et al. (2022) soulignent également que les technologies digitales peuvent rendre l'audit plus analytique, plus rapide et plus transparent.

Cependant, la digitalisation du processus d'audit ne se limite pas à l'introduction d'un logiciel. Elle suppose une adaptation des méthodes, des compétences et des pratiques professionnelles. Mhamdi et Lemalem (2022, 2024) montrent que la digitalisation de l'audit dépend de la maturité de la fonction, de la structuration des méthodes, des ressources mobilisées et de la formation continue. Kononenko et Gai (2024) insistent également sur l'écart existant entre le potentiel des technologies disponibles et leur usage effectif par les professionnels, notamment en raison du manque de compétences analytiques et numériques.

La digitalisation du processus d'audit peut ainsi être définie comme l'intégration des outils numériques dans les étapes de préparation, de collecte des preuves, d'analyse, de reporting et de suivi, afin de renforcer la traçabilité, la rapidité, la structuration et l'utilité de l'audit pour l'amélioration du système de management.

2.4 Digitalisation du système de management

Le système de management digitalisé et le processus d'audit digitalisé ne doivent pas être pensés séparément. Ils sont complémentaires. Le système de management produit les documents, les données, les indicateurs et les traces nécessaires à l'audit ; l'audit exploite ces éléments pour vérifier, évaluer et améliorer le fonctionnement du système.

Lorsque les documents, les processus et les indicateurs sont digitalisés, l'audit peut accéder plus rapidement à l'information, mieux organiser les preuves et suivre plus efficacement les actions. Inversement, un processus d'audit digitalisé peut contribuer à améliorer le système de management en rendant les constats plus visibles, les recommandations plus suivies et les actions d'amélioration plus traçables.

Cette articulation est cohérente avec les travaux de De Oliveira Matias et Coelho (2002) et de Krstić et Stojković (2019), qui montrent que l'audit, la documentation, l'évaluation de la performance et l'amélioration continue sont des composantes communes des systèmes de management. Elle rejoint également les travaux sur l'audit digital, qui soulignent que la performance de l'audit dépend fortement de la qualité et de l'accessibilité des informations disponibles (Lemqeddem & Chouay, 2020 ; Korol et al., 2022).

3. Apports, contributions et limites de la digitalisation

3.1 Apport pour le système de management

La digitalisation peut apporter plusieurs contributions au système de management. Elle améliore d'abord la traçabilité, en permettant de suivre les documents, les validations, les indicateurs, les actions et les décisions. Elle améliore ensuite l'accessibilité de l'information, en facilitant la consultation, la mise à jour et le partage des documents.

Elle peut également fluidifier les processus en réduisant certaines redondances, en accélérant la circulation de l'information et en facilitant la coordination entre acteurs. Verhoef et al. (2021) soulignent que la digitalisation permet aux organisations de développer des capacités d'agilité, d'analyse des données et d'adaptation des indicateurs. Dans le champ du management de la qualité, Ponsignon et al. (2019), Robertsons et Lapiņa (2021) et Logunova et al. (2020) montrent que la digitalisation peut renforcer les pratiques qualité, la formalisation des processus, la communication managériale et l'amélioration continue.

Ainsi, la contribution de la digitalisation au système de management réside principalement dans sa capacité à rendre le système plus accessible, plus traçable, plus coordonné et mieux piloté.

3.2 Apports pour le processus d'audit

La digitalisation peut également renforcer le processus d'audit. Elle facilite la préparation des missions, l'accès aux référentiels, la collecte des preuves, l'analyse des données, la rédaction des constats, le reporting et le suivi des actions. Elle permet ainsi de rendre l'audit plus structuré, plus documenté et plus réactif.

Lemqeddem et Chouay (2020) montrent que la digitalisation peut améliorer l'efficacité de l'audit interne lorsqu'elle est réellement intégrée aux pratiques. Korol et al. (2022) soulignent que les technologies digitales peuvent renforcer la rapidité, la transparence et les capacités analytiques de l'audit. Mhamdi et Lemalem (2024) ajoutent que cette contribution dépend toutefois des ressources, des compétences et de la structuration de la fonction.

Dans cette perspective, la digitalisation ne remplace pas l'auditeur. Elle lui fournit des moyens supplémentaires pour mieux préparer, analyser, documenter et suivre ses missions. Elle renforce donc la contribution de l'audit à l'amélioration du système de management.

3.3 Contribution à l'amélioration continue

L'amélioration continue constitue le point de convergence entre système de management et processus d'audit. Le système de management fournit les processus, les documents et les indicateurs ; l'audit évalue leur fonctionnement ; la digitalisation facilite la circulation et

l'exploitation de ces informations.

Le cycle PDCA constitue ici un repère utile. De Oliveira Matias et Coelho (2002), Krstić et Stojković (2019) et Algheriani et al. (2019) montrent que les systèmes de management sont construits autour d'une logique d'amélioration continue. La digitalisation peut renforcer cette logique en facilitant le suivi des écarts, la mise en œuvre des actions, l'évaluation des résultats et la capitalisation des informations.

La contribution de la digitalisation à l'amélioration continue repose donc sur sa capacité à rendre l'information plus disponible, plus exploitable et plus facilement mobilisable pour décider, corriger et progresser.

3.4 Limites de la digitalisation

La digitalisation présente cependant plusieurs limites. La première concerne l'appropriation par les utilisateurs. Une solution numérique ne produit pas automatiquement une amélioration si les acteurs ne la comprennent pas ou ne l'intègrent pas dans leurs pratiques. Errays et Tourabi (2021), Voitsekh (2023) et Turkovsky (2023) montrent que la transformation digitale dépend fortement des comportements, des compétences, de la culture et de l'accompagnement du changement.

La deuxième limite concerne les compétences. Verhoef et al. (2021) rappellent que la digitalisation exige des ressources digitales et des capacités analytiques. Kononenko et Gai (2024) montrent, dans le domaine de l'audit, que l'écart entre les outils disponibles et les compétences réelles des professionnels limite l'usage effectif des technologies.

La troisième limite concerne la documentation et la qualité de l'information. Krstić et Stojković (2019) soulignent qu'une documentation trop lourde peut devenir contre-productive. Une documentation digitalisée mais mal organisée peut compliquer l'accès à l'information au lieu de le faciliter. De même, les outils numériques ne produisent de valeur que si les données sont fiables, actualisées et cohérentes.

Ainsi, la digitalisation doit être considérée comme une contribution conditionnelle. Elle peut améliorer le système de management et le processus d'audit, mais seulement si elle s'appuie sur des processus clairs, des utilisateurs formés, des données fiables, une documentation maîtrisée et une gouvernance adaptée.

Synthèse du cadre conceptuel

Ce cadre conceptuel a permis de préciser les notions centrales de l'analyse. Le système de management est retenu comme un dispositif structuré de pilotage, fondé sur les processus, les

responsabilités, la documentation, l'évaluation et l'amélioration continue. Le système de management intégré apparaît comme une forme plus cohérente de ce dispositif, permettant d'articuler plusieurs exigences autour de processus et de mécanismes communs.

La digitalisation du système de management est définie comme l'intégration des technologies numériques dans les processus, la documentation, la circulation de l'information, le suivi des indicateurs et le pilotage. Elle peut contribuer à améliorer l'accessibilité de l'information, la traçabilité, la coordination et l'amélioration continue.

La digitalisation du processus d'audit est définie comme l'intégration des outils numériques dans les étapes de préparation, de collecte des preuves, d'analyse, de reporting et de suivi. Elle peut renforcer la rapidité, la structuration et l'utilité de l'audit, tout en soutenant l'amélioration du système de management.

Enfin, ce cadre conceptuel montre que la contribution de la digitalisation n'est pas automatique. Elle dépend de l'appropriation des outils, du développement des compétences, de la qualité des données, de la structuration documentaire et de la cohérence entre technologie et pratiques organisationnelles. Ainsi, la contribution à la digitalisation du système de management et du processus d'audit peut être comprise comme l'ensemble des apports des technologies numériques à la structuration, à la documentation, à la circulation de l'information, à l'évaluation, au suivi et à l'amélioration des activités organisationnelles, sous réserve d'une intégration cohérente dans les pratiques existantes.

Synthèse du chapitre 2

Ce chapitre a permis de poser les bases théoriques et conceptuelles nécessaires à l'analyse de la digitalisation du système de management et du processus d'audit. La revue de littérature a d'abord montré que la digitalisation ne peut pas être réduite à une simple évolution technique. Elle transforme les processus, les supports documentaires, les modes de circulation de l'information, les pratiques de pilotage et les dispositifs d'évaluation interne. Elle agit donc directement sur la manière dont une organisation structure ses activités, suit ses résultats, formalise ses pratiques et engage ses actions d'amélioration.

Les travaux étudiés mettent également en évidence que la digitalisation du système de management et celle du processus d'audit sont souvent abordées séparément dans la littérature. Pourtant, ces deux dimensions sont étroitement liées dans la pratique. Le système de management produit les documents, les données, les indicateurs, les procédures et les enregistrements qui servent de base à l'audit. En retour, l'audit permet d'évaluer le fonctionnement du système, d'identifier les écarts, de suivre les actions et de soutenir

l'amélioration continue. Cette relation montre l'intérêt d'analyser la digitalisation de manière conjointe, plutôt que de l'étudier uniquement sous l'angle documentaire ou uniquement sous l'angle de l'audit.

Le cadre conceptuel a ensuite permis de préciser les notions retenues pour la suite du mémoire. Le système de management a été défini comme un dispositif organisé de pilotage, fondé sur les processus, les responsabilités, la documentation, l'évaluation et l'amélioration continue. La digitalisation a été comprise comme l'intégration progressive des technologies numériques dans les processus, les documents, les flux d'information, les dispositifs de suivi et les pratiques d'audit. Elle apparaît ainsi comme un moyen de renforcer la traçabilité, l'accessibilité de l'information, la maîtrise documentaire, le suivi des actions et la coordination entre les acteurs.

Cependant, ce chapitre montre aussi que la digitalisation ne produit pas automatiquement les effets attendus. Son efficacité dépend de plusieurs conditions : des processus clairement définis, une documentation maîtrisée, des données fiables, des utilisateurs formés et une gouvernance adaptée. Les limites relevées par la littérature, notamment les difficultés d'appropriation, le manque de compétences, la complexité des outils ou encore la mauvaise qualité de l'information, rappellent qu'un système numérique peut devenir inefficace s'il n'est pas réellement intégré aux pratiques de travail.

Ainsi, le chapitre 2 permet de retenir une idée centrale : la digitalisation du système de management et du processus d'audit doit être comprise comme une démarche organisationnelle progressive. Elle ne repose pas uniquement sur la présence d'un outil, mais sur sa capacité à structurer les documents, à fiabiliser les données, à faciliter les audits, à renforcer le suivi des non-conformités et à soutenir l'amélioration continue. Cette base théorique et conceptuelle prépare la suite du mémoire, consacrée à la méthodologie de recherche puis à l'analyse pratique du système interne de gestion documentaire et de gestion des audits au sein de Schneider Electric Algérie.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Introduction du chapitre

La méthodologie de recherche précise la manière dont l'étude a été conduite sur le terrain. Elle ne se limite pas à annoncer une orientation générale ; elle explique aussi comment les données ont été recueillies, à partir de quels acteurs, avec quels outils, puis selon quelle logique elles ont été analysées.

Dans un travail portant sur la contribution de la digitalisation au système de management et au processus d'audit, cette étape est essentielle. La digitalisation ne peut pas être comprise uniquement à travers l'existence d'un logiciel, d'une plateforme ou d'un espace documentaire. Elle prend sens à travers les usages, les habitudes, les difficultés et les interprétations des acteurs qui sont amenés à travailler avec ces dispositifs.

L'étude s'inscrit donc dans une approche qualitative, cohérente avec la posture interprétativiste et avec la logique de recherche-action retenues précédemment. Les données principales sont recueillies à travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès des deux auditeurs, qui sont actuellement les utilisateurs opérationnels du système interne de gestion documentaire et de gestion des audits. Les pilotes processus restent néanmoins des acteurs essentiels du sujet, car ils sont directement concernés par l'appropriation future de ce dispositif et par ses effets sur le pilotage, la documentation et le suivi des actions.

1. Choix de l'approche méthodologique

1.1 Une approche qualitative

L'approche qualitative a été retenue parce qu'elle permet d'étudier un phénomène organisationnel dans sa profondeur. Elle ne cherche pas d'abord à produire des résultats chiffrés ou à mesurer statistiquement un phénomène. Elle vise plutôt à comprendre des pratiques, des expériences, des perceptions et des logiques d'action.

Ce choix est cohérent avec le sujet. La digitalisation du système de management et du processus d'audit ne se réduit pas à l'existence d'un outil numérique. Elle se manifeste dans des situations très concrètes : rechercher une procédure, consulter une instruction, programmer un audit, identifier un processus audité, renseigner une non-conformité ou suivre l'avancement d'une action corrective.

L'approche qualitative permet ainsi de comprendre comment le dispositif digitalisé fonctionne réellement, quels apports il peut offrir, quelles limites peuvent apparaître et quelles conditions peuvent favoriser son appropriation progressive par les acteurs concernés.

1.2 Cohérence avec la posture interprétativiste et la recherche-action

La posture interprétativiste considère que les phénomènes organisationnels doivent être compris à partir du point de vue des acteurs qui les vivent. Dans cette logique, l'objectif n'est pas seulement de décrire le système interne de gestion documentaire et de gestion des audits, mais de comprendre comment il est perçu, utilisé et interprété par ceux qui en ont aujourd'hui la maîtrise opérationnelle.

Cette orientation s'accorde également avec la recherche-action. La démarche ne vise pas uniquement à observer une situation existante ; elle cherche aussi à identifier les besoins du terrain, à comprendre les limites du dispositif actuel et à faire émerger des pistes d'amélioration utiles pour l'organisation.

La méthodologie retenue relie donc trois dimensions : comprendre le fonctionnement actuel du système, analyser l'expérience des auditeurs et préparer une réflexion sur l'appropriation future du dispositif par les pilotes processus.

2. Terrain d'étude et répondants

2.1 Terrain de l'étude

Le terrain de l'étude est constitué par Schneider Electric Algérie. L'entreprise dispose d'un système de management structuré, de processus documentés, d'activités d'audit et d'un système interne qui permet à la fois la gestion documentaire et la gestion des audits.

Ce terrain est pertinent, car il réunit plusieurs dimensions directement liées au thème : qualité, documentation, traçabilité, audit, suivi des actions et amélioration continue. Le système interne étudié matérialise une partie de la digitalisation du système de management et du processus d'audit. Il permet notamment de structurer les documents, d'organiser les audits, d'identifier les processus audités, de suivre les non-conformités et de contrôler leur résolution dans un délai défini.

2.2 Les auditeurs comme répondants principaux

Les entretiens semi-directifs sont réalisés auprès des deux auditeurs, car ils sont actuellement les principaux utilisateurs du système interne de gestion documentaire et de gestion des audits. Leur rôle leur donne une vision concrète du fonctionnement du dispositif, de ses apports, de ses limites et des améliorations possibles. Ils sont également les deux seuls capables de répondre au questionnaires de manière satisfaisante pour l'instant.

Les auditeurs interviennent dans la planification des audits, l'identification des processus audités, le suivi des chapitres normatifs, l'enregistrement des constats et le suivi des non-conformités. Leur point de vue permet donc d'analyser le système non comme un simple outil

technique, mais comme un support opérationnel intégré aux pratiques d'audit.

Les pilotes processus restent au cœur du sujet, même s'ils ne constituent pas les répondants principaux. Le système étant encore récent, ils ne l'utilisent pas encore pleinement. Ils sont donc considérés comme des acteurs concernés par son appropriation progressive, notamment parce que l'outil peut, à terme, influencer leur manière d'accéder aux documents, de suivre les constats d'audit et de piloter leurs actions d'amélioration.

3. Méthodes de collecte des données

Les méthodes de collecte des données ont été organisées de manière progressive, afin de comprendre d'abord le cadre formel de l'étude, puis le fonctionnement du dispositif digitalisé, avant de recueillir l'expérience des acteurs qui l'utilisent. Cette progression permet de passer du prescrit vers l'usage : l'analyse documentaire donne une première lecture de l'organisation, l'observation fonctionnelle permet de voir comment le système interne matérialise la digitalisation, et les entretiens semi-directifs apportent le point de vue des auditeurs sur les apports, les limites et les conditions d'appropriation du dispositif.

3.1 L'analyse documentaire

L'analyse documentaire constitue la première méthode de collecte des données. Elle permet de comprendre le cadre formel dans lequel s'inscrit l'étude, avant d'aborder les usages et les perceptions des acteurs. Elle ne vise pas à réaliser une analyse exhaustive de l'ensemble des documents internes, mais plutôt à repérer les éléments utiles à la compréhension du système de management, de l'organisation des processus et du processus d'audit.

Les documents consultés peuvent notamment inclure l'organigramme, la cartographie des processus, les procédures, les instructions, les documents qualité et les supports liés à l'audit. Ces éléments permettent de situer l'entreprise, d'identifier les responsabilités, de comprendre l'organisation des processus et de repérer les éléments formalisés relatifs à la gestion documentaire et aux audits.

Cette méthode est importante parce qu'elle donne une première lecture du fonctionnement prescrit de l'organisation. Elle permet de comprendre ce qui est formalisé : les responsabilités, les circuits documentaires, les processus, les supports qualité et les exigences liées aux audits. Elle sert ainsi de base pour mieux interpréter ensuite les observations réalisées sur le système interne et les réponses recueillies auprès des auditeurs.

3.2 L'observation fonctionnelle du système interne

La deuxième méthode mobilisée est l'observation fonctionnelle du système interne de

gestion documentaire et de gestion des audits. Cette observation permet de comprendre concrètement comment la digitalisation se matérialise dans l'organisation. Elle ne vise pas à évaluer techniquement le logiciel, ni à mesurer sa performance informatique. Elle cherche plutôt à observer comment le système structure les documents, organise les audits et permet le suivi des non-conformités.

Le système interne comporte deux grandes parties. La première est consacrée à la gestion documentaire. Elle est organisée sous forme d'arborescence et regroupe plusieurs types de documents : procédures, instructions, guidelines, formulaires et autres supports nécessaires au fonctionnement du système de management. Cette partie permet d'observer la manière dont les documents sont classés, accessibles et maîtrisés.

La seconde partie est dédiée à la gestion des audits. Elle permet la programmation des audits, l'organisation du planning, l'identification des processus audités, des chapitres normatifs concernés, de l'auditeur et de l'audité. Elle permet également l'enregistrement des non-conformités et le suivi de leur résolution dans un délai de deux mois.

Cette observation est particulièrement utile, car elle donne accès au fonctionnement réel du dispositif digitalisé. Elle permet de mieux comprendre ce que le système permet de faire aujourd'hui, ce qu'il centralise, ce qu'il rend visible et ce qui pourrait faciliter, à terme, son appropriation par les pilotes processus.

3.3 Les entretiens semi-directifs auprès des auditeurs

Les entretiens semi-directifs constituent la troisième méthode de collecte des données. Ils sont réalisés auprès des deux auditeurs, car ceux-ci sont actuellement les utilisateurs principaux du système interne de gestion documentaire et de gestion des audits.

Ce choix est cohérent avec l'état actuel du dispositif. Le système étant encore récent, les pilotes processus ne l'utilisent pas encore pleinement. Ils restent toutefois concernés par son appropriation future, puisqu'ils sont directement impliqués dans le pilotage des processus, la documentation, les audits et le suivi des actions. Les auditeurs, quant à eux, disposent d'une expérience opérationnelle plus directe de l'outil. Ils peuvent donc expliquer son fonctionnement, ses apports, ses limites et les améliorations possibles pour faciliter son déploiement auprès des pilotes processus.

L'entretien semi-directif permet de suivre une trame préparée à l'avance, tout en laissant aux auditeurs la possibilité de développer leurs réponses, de donner des exemples et d'expliquer certaines situations concrètes. Ce format est adapté à l'étude, car il permet de recueillir des

informations précises sans enfermer les répondants dans des réponses trop fermées. Les échanges permettent ainsi de mieux comprendre comment le système est utilisé, quelles difficultés apparaissent dans la pratique et quelles conditions pourraient favoriser son appropriation future.

4. Outils de collecte des données

Les méthodes présentées précédemment s'appuient sur des outils spécifiques. Ces outils permettent de structurer la collecte des données, de guider l'observation et de garantir une certaine cohérence dans les informations recueillies. Trois outils principaux sont mobilisés : une grille d'exploitation documentaire, une grille d'observation fonctionnelle et un guide d'entretien semi-directif.

4.1. La grille d'exploitation documentaire

La grille d'exploitation documentaire permet d'organiser la consultation des documents internes. Elle sert à identifier les informations utiles sans transformer l'analyse documentaire en examen exhaustif de tous les supports disponibles.

Tableau 1. Grille d'exploitation documentaire

Tableau 3 - Grille d'exploitation documentaire

Document consulté	Objectif	Informations recherchées	Lien avec l'étude
Organigramme	Comprendre la structure de l'entreprise	Fonctions, responsabilités, liens hiérarchiques	Situer les acteurs et les responsabilités
Cartographie des processus	Comprendre l'organisation du système de management	Processus, interactions, familles de processus	Identifier les processus concernés
Procédures et instructions	Comprendre les pratiques formalisées	Règles, étapes, responsabilités	Relier les pratiques aux exigences documentées
Documents liés à l'audit	Comprendre le déroulement des audits	Planification, constats, actions, suivi	Situer le rôle du système dans l'audit
Documents qualité / système de management	Comprendre le cadre général	Politiques, manuel, enregistrements	Comprendre la logique qualité et documentaire

Source : élaboré par moi-même à partir de document interne.

Cette grille permet de garder une lecture claire des documents consultés. Elle aide à comprendre le cadre formel dans lequel s'inscrit le système interne, sans remplacer les entretiens ni l'observation fonctionnelle.

4.2. La grille d'observation fonctionnelle

La grille d'observation fonctionnelle sert à observer le système interne de gestion documentaire et de gestion des audits de manière structurée. Elle permet de porter l'attention sur les dimensions les plus importantes pour l'étude : documentation, audit, traçabilité, non-conformités, suivi des actions et appropriation future.

Tableau 2. Grille d'observation fonctionnelle du système interne

Tableau 4 - Grille d'observation fonctionnelle

Dimension observée	Éléments à observer	Questions repères
Organisation générale du système	Séparation entre gestion documentaire et gestion des audits	Les deux parties sont-elles clairement identifiables ?
Arborescence documentaire	Procédures, instructions, guidelines, formulaires	Le classement documentaire est-il logique et lisible ?
Accessibilité documentaire	Recherche, consultation, accès aux documents	Les documents semblent-ils faciles à retrouver ?
Maîtrise documentaire	Versions, mises à jour, identification des documents	Les documents à jour sont-ils clairement identifiables ?
Programmation des audits	Planning, scheduling, date et Heure	La planification des audits est-elle structurée ?
Rattachement aux processus	Processus audité, chapitres normatifs	Chaque audit est-il associé au bon processus et aux chapitres concernés ?
Identification des acteurs	Auditeur, audité	Les responsabilités sont-elles clairement visibles ?
Gestion des non-conformités	Enregistrement, rattachement, description	Les non-conformités sont-elles clairement enregistrées ?
Suivi des actions	Délai de deux mois, état d'avancement	Le système permet-il de suivre la résolution dans les délais ?
Appropriation future	Lisibilité, simplicité, usage potentiel par les pilotes processus	Le système semble-t-il facilement appropriable par les pilotes processus ?

Source : élaboré par moi-même à partir de document interne.

Cette grille ne vise pas à auditer le logiciel. Elle permet plutôt d'observer les fonctionnalités utiles pour comprendre la contribution du système à la gestion documentaire et au processus d'audit.

4.3. Le guide d'entretien semi-directif

Le guide d'entretien semi-directif est utilisé pour conduire les échanges avec les deux auditeurs. Il est volontairement limité à dix questions afin de rester clair, ciblé et exploitable. Les questions sont organisées autour de cinq axes : le rôle de l'auditeur, le fonctionnement actuel des audits, la gestion documentaire, le suivi des non-conformités et l'appropriation future du système par les pilotes processus.

Le premier axe porte sur le rôle de l'auditeur. Il vise à identifier la place occupée par les deux auditeurs dans le processus d'audit interne, ainsi que leurs responsabilités dans la planification, la réalisation et le suivi des audits. Cet axe permet de situer les répondants par rapport au dispositif étudié et de comprendre pourquoi leur point de vue est central dans l'analyse.

Le deuxième axe concerne le fonctionnement actuel des audits. Il cherche à comprendre comment les audits sont programmés, planifiés et suivis dans le système interne. Il s'intéresse également à la manière dont les processus audités, les chapitres normatifs, les auditeurs et les audités sont identifiés. Cet axe permet donc d'analyser la capacité du système à structurer le déroulement des audits et à rendre les informations essentielles visibles et organisées.

Le troisième axe est consacré à la gestion documentaire. Il permet d'examiner la manière dont le système interne organise les documents du système de management, notamment les procédures, les instructions, les guidelines et les formulaires. Il vise aussi à recueillir l'avis des auditeurs sur l'accessibilité des documents, la facilité de recherche et la maîtrise documentaire. Cet axe est directement lié à la digitalisation du système de management, puisqu'il interroge la capacité du système à centraliser, structurer et rendre exploitable l'information documentaire.

Le quatrième axe porte sur les non-conformités et le suivi des actions. Il permet de comprendre comment les non-conformités sont enregistrées dans le système, comment elles sont suivies et dans quelle mesure le délai de résolution fixé à deux mois peut être contrôlé à travers l'outil. Cet axe est important, car il relie le processus d'audit à l'amélioration continue : l'audit ne se limite pas à identifier des écarts, il doit aussi permettre d'assurer leur traitement et leur suivi.

Le cinquième axe aborde les apports, les limites et l'appropriation future du système. Il vise à recueillir l'appréciation des auditeurs sur les bénéfices du système pour la gestion documentaire et le processus d'audit, mais aussi sur les limites observées et les améliorations possibles. Une attention particulière est accordée à l'appropriation future du système par les pilotes processus, dans la mesure où ceux-ci ne l'utilisent pas encore pleinement. Cet axe permet donc d'identifier les conditions nécessaires pour que le système devienne progressivement un outil partagé entre les auditeurs et les pilotes processus.

Ainsi, le guide d'entretien est directement aligné avec les dimensions centrales de l'étude : rôle des auditeurs, organisation des audits, gestion documentaire, suivi des non-conformités et appropriation progressive du dispositif digitalisé. Le détail des dix questions est présenté en annexe afin d'alléger le corps du chapitre méthodologique tout en conservant la traçabilité de l'outil utilisé.

5. traitement et analyse des données

5.1 Retranscription des entretiens

Les entretiens réalisés avec les auditeurs sont transcrits afin de transformer les échanges oraux en matériau exploitable. La transcription permet de conserver les propos des répondants,

de revenir sur les passages importants et d'identifier les idées récurrentes.

Cette étape est essentielle dans une analyse qualitative. Elle permet de travailler directement sur les formulations des auditeurs, sans réduire leurs réponses à de simples résumés. Les verbatims peuvent ensuite être importés dans NVivo pour être codés et regroupés par thèmes.

5.2 Utilisation de NVivo

NVivo est retenu comme outil d'analyse qualitative. Il permet d'organiser les transcriptions, de coder les données, de regrouper les idées par thèmes et de comparer les réponses des deux auditeurs.

L'intérêt de NVivo est de rendre l'analyse plus lisible et plus structurée. Le logiciel permet de conserver les verbatims, de créer des catégories de codage, de repérer les convergences et divergences, puis d'appuyer l'analyse par des extraits significatifs.

NVivo ne produit pas l'analyse à la place du chercheur. Il aide à organiser les données et à sécuriser le retour aux verbatims. L'interprétation reste fondée sur la compréhension du contexte, du sujet et des propos recueillis.

5.3 Le codage thématique

Les données sont analysées selon une logique de codage thématique. Cette méthode consiste à repérer, dans les entretiens, les idées qui reviennent de manière significative. Elle permet de structurer les réponses sans perdre la richesse du discours des auditeurs.

Le premier niveau de codage consiste à identifier les thèmes directement évoqués : gestion documentaire, audits, non-conformités, suivi des actions, délai de résolution ou appropriation future par les pilotes processus. Le deuxième niveau regroupe ces codes dans des catégories plus larges, comme les apports du système, les limites du dispositif, les conditions d'appropriation ou les pistes d'amélioration. Le troisième niveau consiste à interpréter les relations entre les thèmes. Par exemple, une difficulté d'appropriation peut être liée à la clarté de l'arborescence, au niveau d'accompagnement des utilisateurs ou à la complexité du suivi des actions.

5.4 Catégories prévisionnelles de codage

Les premières catégories de codage sont construites à partir du guide d'entretien, du sujet étudié et des dimensions observées dans le système interne. Elles pourront évoluer si de nouveaux thèmes apparaissent au cours de l'analyse.

Tableau 5 - Catégories prévisionnelles de codage

Catégorie de codage	Éléments recherchés dans les entretiens
Rôle de l'auditeur	Responsabilités, missions, implication dans le processus d'audit
Gestion documentaire	Organisation des procédures, instructions, guidelines et formulaires
Accessibilité des documents	Recherche, consultation, facilité d'accès, maîtrise documentaire
Gestion des audits	Programmation, planning, processus audités, chapitres normatifs
Non-conformités	Enregistrement, rattachement au processus, description des écarts
Suivi des actions	Délai de deux mois, état d'avancement, résolution
Apports du système	Traçabilité, centralisation, visibilité, gain de temps, pilotage
Limites du système	Difficultés d'usage, complexité, données incomplètes, manque d'accompagnement
Appropriation par les pilotes processus	Conditions d'adoption, formation, simplicité, implication future
Pistes d'amélioration	Suggestions des auditeurs, besoins d'évolution, amélioration du dispositif

Source : élaboré par moi-même à partir de document interne.

Ces catégories permettent de préparer l'analyse tout en laissant une place aux thèmes émergents. Cette souplesse est importante, car les entretiens peuvent faire apparaître des éléments non prévus au départ, mais utiles pour comprendre le fonctionnement réel du système.

Synthèse du chapitre

Ce chapitre a présenté la méthodologie retenue pour analyser la contribution de la digitalisation au système de management et au processus d'audit. L'approche qualitative est adaptée à l'objet étudié, car elle permet de comprendre les pratiques, les perceptions et les difficultés liées à l'utilisation d'un dispositif digitalisé.

Les répondants principaux sont les deux auditeurs, car ils sont aujourd'hui les utilisateurs opérationnels du système interne de gestion documentaire et de gestion des audits. Les pilotes processus restent toutefois des acteurs essentiels, dans la mesure où ils sont directement concernés par l'appropriation future de l'outil et par ses effets sur le pilotage des processus, la gestion documentaire et le suivi des actions.

Les données sont collectées à travers des entretiens semi-directifs, une exploitation documentaire de contextualisation et une observation fonctionnelle du système interne. L'analyse est réalisée à l'aide du logiciel NVivo, selon une logique de codage thématique. Cette démarche permet d'organiser les données recueillies, de faire ressortir les principaux thèmes et d'identifier les apports, les limites et les pistes d'amélioration liés à la digitalisation du système de management et du processus d'audit.

Chapitre 4 : Résultats et discussion

Diagnostic et contribution à la digitalisation du système de management et du processus d'audit

Après la présentation du cadre théorique, du positionnement méthodologique et de l'entreprise d'accueil, ce chapitre est consacré à la partie pratique de l'étude. Il a pour objectif d'analyser la situation actuelle du système interne de gestion documentaire et de gestion des audits, d'identifier les principales limites observées, puis de présenter la contribution apportée à la digitalisation du système de management et du processus d'audit.

Cette partie ne cherche pas seulement à décrire un outil numérique. Elle vise surtout à comprendre ce qui permet à cet outil de devenir réellement utile pour l'organisation. Un système digitalisé ne produit pas de valeur uniquement parce qu'il existe ; il devient efficace lorsque les informations qu'il contient sont fiables, actualisées, bien classées et facilement exploitables par les utilisateurs concernés.

Le diagnostic doit également être replacé dans un contexte de transition. L'entreprise avait déjà utilisé un ancien système, mais celui-ci a été abandonné parce qu'il était jugé trop complexe et insuffisamment adopté par les utilisateurs. Ce constat est important, car il montre que la réussite d'un nouveau dispositif ne dépend pas uniquement de ses fonctionnalités techniques. Elle dépend aussi de la qualité des données intégrées, de la simplicité d'utilisation, de la clarté des responsabilités et de l'accompagnement du changement.

Dans ce cadre, la contribution réalisée porte principalement sur deux volets. Le premier concerne la gestion documentaire, à travers l'actualisation des fiches processus, leur codification et leur répertoriage dans des fichiers Excel transmis afin de préparer leur injection dans l'outil numérique. Le second concerne la gestion des audits, à travers la programmation des audits et la saisie des non-conformités, afin de permettre un suivi plus structuré des actions.

La partie qualitative vient compléter ce diagnostic. Les entretiens semi-directifs conduits auprès des deux auditeurs permettent de confronter les constats de terrain aux perceptions des utilisateurs actuels du système. Les nuages de mots générés à partir de l'encodage thématique sous NVivo sont mobilisés comme supports visuels d'interprétation. Ils ne remplacent pas l'analyse, mais ils permettent de faire apparaître les termes dominants, les préoccupations centrales et les convergences entre les réponses.

1. Rappel de l'objectif de la partie pratique

L'objectif de cette partie pratique est d'analyser la contribution du système interne de gestion documentaire et de gestion des audits à la digitalisation du système de management et du processus d'audit. Cette contribution s'articule autour de deux dimensions complémentaires.

La première dimension concerne la gestion documentaire. Le système interne permet de

regrouper les documents du système de management dans une arborescence numérique : fiches processus, procédures, instructions, guidelines, formulaires et autres supports utiles au fonctionnement des processus. Toutefois, pour que cet espace documentaire soit réellement exploitable, les documents doivent être fiables, actualisés, correctement nommés, codifiés et classés selon une logique claire. C'est précisément dans cette logique que s'inscrit l'apport réalisé : préparer une base documentaire propre, structurée et exploitable avant son intégration dans l'outil.

La deuxième dimension concerne la gestion des audits. Le système permet de programmer les audits, d'identifier les processus audités, les chapitres normatifs concernés, les horaires, les auditeurs et les audités. Il permet également de saisir les non-conformités issues des audits et de suivre les actions associées jusqu'à leur clôture. L'apport porte donc aussi sur l'alimentation du module audit : programmation des audits et saisie des non-conformités, afin de rendre le suivi des actions plus visible, plus structuré et plus traçable.

Ainsi, cette partie pratique ne présente pas la digitalisation comme une simple mise en place d'outil. Elle l'aborde comme une démarche progressive, qui nécessite d'abord un travail de préparation, d'organisation et de fiabilisation des données.

2. Diagnostic et état des lieux du dispositif existant

2.1 Contexte de transition entre l'ancien et le nouveau système

Le diagnostic du dispositif actuel doit d'abord être replacé dans un contexte de transition. Avant la mise en place du nouveau système interne de gestion documentaire et de gestion des audits, l'entreprise utilisait un ancien système destiné à structurer une partie des activités documentaires et d'audit. Toutefois, ce dispositif a progressivement montré ses limites. Il était jugé trop complexe et n'a pas été suffisamment adopté par les différents utilisateurs, notamment les pilotes processus.

Cette situation montre qu'un système digitalisé peut être techniquement complet, mais rester peu efficace s'il n'est pas suffisamment lisible, simple et intégré aux pratiques quotidiennes. L'ancien système semble avoir souffert d'un manque d'appropriation. Les utilisateurs ne l'ont pas adopté de manière suffisante, ce qui a réduit sa contribution effective au pilotage du système de management et au suivi des audits.

Le nouveau système a donc été introduit dans une logique de simplification, de meilleure structuration et de reprise progressive des données. Il vise à offrir une gestion documentaire plus lisible, une programmation des audits plus claire et un suivi plus structuré des non-

conformités.

Cependant, cette transition n'est pas encore achevée. Le système est aujourd'hui principalement utilisé par les deux auditeurs pour le volet audit, tandis que le volet documentaire a vocation à concerner un public plus large au sein de l'organisation. Ce diagnostic montre donc que l'enjeu principal n'est pas seulement de disposer d'un nouvel outil, mais de préparer les conditions de son adoption et de sa bonne utilisation.

2.2 État des lieux de la gestion documentaire

La partie documentaire du système repose sur une arborescence qui regroupe les différents documents du système de management. On y retrouve notamment les fiches processus, les procédures, les instructions, les guidelines, les formulaires et les supports associés aux activités de l'entreprise.

Cette structuration constitue une base importante pour la digitalisation du système de management. Elle permet de centraliser les documents, de faciliter leur consultation et de limiter la dispersion des supports. Toutefois, l'efficacité de cette arborescence dépend directement de la qualité des documents intégrés. Un outil documentaire, même bien conçu, ne peut pas être réellement utile si les documents qu'il contient ne sont pas à jour, s'ils ne sont pas codifiés de manière homogène ou s'ils sont difficiles à retrouver.

Le diagnostic documentaire met donc en évidence un point essentiel : avant d'injecter les documents dans l'outil, il est nécessaire de les actualiser, de les organiser et de les répertorier. Sans ce travail préparatoire, le nouveau système pourrait reproduire certaines limites de l'ancien, notamment la complexité de recherche, le manque de lisibilité et la faible appropriation par les utilisateurs.

C'est à ce niveau que l'apport réalisé devient central. L'actualisation des fiches processus, leur codification et leur répertoriage dans des fichiers Excel permettent de préparer une base documentaire plus claire et plus exploitable. Ces fichiers constituent un support de transition entre l'état existant des documents et leur future intégration dans l'outil numérique.

2.3 État des lieux de la gestion des audits

La partie audit du système permet de structurer plusieurs étapes du processus d'audit. Elle comprend la programmation des audits, l'organisation du planning, l'identification du processus concerné, les chapitres normatifs abordés, l'horaire prévu, l'auditeur et l'audité.

Cette organisation permet de rendre le processus d'audit plus visible et plus facile à suivre. Elle donne une vision plus structurée des audits programmés et permet de rattacher chaque audit à

un processus précis. Le système ne sert donc pas seulement à enregistrer des informations ; il permet aussi de mieux organiser le déroulement des audits.

Le système permet également de saisir les non-conformités relevées lors des audits. Ces non-conformités peuvent ensuite faire l'objet d'un suivi jusqu'à leur clôture. Cette fonctionnalité est essentielle, car elle permet de relier l'audit à l'amélioration continue. L'audit ne s'arrête pas au constat ; il doit permettre de déclencher des actions, de suivre leur avancement et de vérifier leur clôture dans les délais.

Le diagnostic montre cependant que cette partie dépend fortement de la qualité de l'alimentation du système. Si les audits ne sont pas correctement programmés, si les processus concernés ne sont pas bien rattachés ou si les non-conformités ne sont pas saisies avec précision, le suivi des actions perd en fiabilité. L'apport réalisé sur la programmation des audits et la saisie des non-conformités répond donc directement à ce besoin de structuration.

2.4 Niveau actuel d'appropriation du nouveau système

L'appropriation du nouveau système varie selon les deux volets de l'outil. Pour la partie audit, les principaux utilisateurs sont les auditeurs, car ils interviennent directement dans la programmation des audits, l'enregistrement des constats et la saisie des non-conformités. Les audités sont également concernés, notamment lorsqu'il s'agit de traiter et clôturer les non-conformités qui leur sont attribuées.

Pour la partie documentaire, l'usage potentiel est plus large. Les documents du système de management ne concernent pas uniquement les pilotes processus. Ils peuvent être utiles à différents employés selon leur activité, leur fonction ou leur besoin d'information. Le volet documentaire doit donc être pensé comme un espace de consultation partagé, capable de donner accès aux documents applicables et à jour.

L'expérience de l'ancien système montre que l'adoption ne peut pas être considérée comme automatique. Elle doit être préparée. Le nouveau système doit donc être évalué non seulement à partir de ses fonctionnalités, mais aussi à partir de sa capacité à être compris et utilisé simplement par les acteurs concernés.

2.5. Résultats qualitatifs issus des entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs réalisés auprès des deux auditeurs ont permis de compléter le diagnostic initial. Les réponses ont été organisées selon les cinq axes du guide d'entretien : rôle de l'auditeur, fonctionnement actuel des audits, gestion documentaire, non-conformités et suivi des actions, puis apports, limites et appropriation. Les données ont ensuite été préparées pour NVivo afin de faire ressortir les thèmes dominants et de produire des nuages de mots par axe.

Les nuages de mots doivent être lus comme des supports de synthèse. La taille des termes met en évidence leur fréquence et leur centralité dans les réponses. Leur interprétation doit néanmoins rester liée au contenu des entretiens : un mot fréquent ne suffit pas à produire un résultat ; il indique plutôt un point autour duquel les auditeurs ont fortement structuré leur discours.

2.5.1 Axe 1 : rôle de l'auditeur

Le premier axe met en évidence la place centrale de l'auditeur dans le cycle d'audit interne. Les deux auditeurs décrivent un rôle qui couvre l'ensemble du processus : programmation des audits, préparation des check-lists, réalisation des audits, identification des écarts, saisie des non-conformités et suivi des actions jusqu'à leur clôture. Leur discours insiste sur la logique PDCA, qui structure la démarche d'audit et relie directement le contrôle à l'amélioration continue.

Le nuage de mots relatif à cet axe fait apparaître des termes comme processus, audit, programmation, suivi, amélioration, check-list, PDCA, preuves et conformité. Cette répartition confirme que le rôle de l'auditeur n'est pas seulement administratif. Il s'agit d'un rôle transversal, méthodique et opérationnel, qui exige à la fois une capacité de planification, une rigueur dans la conduite des audits et une attention particulière au suivi des écarts.

Figure 3 - Nuage de mots relatif au rôle de l'auditeur



Source : élaboré par moi-même à partir des entretiens semi-directifs traités sous NVivo.

L'analyse de ce premier axe montre que les auditeurs se positionnent comme des acteurs de liaison entre les exigences du système de management et leur mise en œuvre concrète. Ils ne se limitent pas à constater des écarts ; ils participent à la structuration de la démarche, à la préparation des audits et à la continuité du suivi. Cette lecture confirme que la digitalisation du processus d'audit doit d'abord soutenir le travail réel des auditeurs : préparer, vérifier, enregistrer, suivre et améliorer.

2.5.2 Axe 2 : fonctionnement actuel des audits

Le deuxième axe porte sur la manière dont les audits sont programmés, planifiés et suivis. Les réponses montrent que la gestion des audits s'appuyait auparavant sur des fichiers Excel. Cette méthode était connue et relativement simple à utiliser, mais elle présentait des limites importantes en matière de centralisation, de traçabilité et de fiabilité. Les auditeurs évoquent notamment la dépendance à la mise à jour manuelle, le risque de dispersion des informations et la difficulté à suivre plusieurs audits ou plusieurs non-conformités en parallèle.

Dans le nouveau système, les processus audités, les chapitres normatifs, les auditeurs et les audits sont déjà introduits. Cette fonctionnalité facilite la préparation des audits, car l'auditeur peut sélectionner les éléments nécessaires au lieu de les ressaisir manuellement. Elle contribue aussi à une meilleure homogénéité des données, en rattachant chaque audit à un processus, à un référentiel et à des acteurs clairement identifiés.

Figure 4 - Nuage de mots relatif au fonctionnement actuel des audits



Source : élaboré par moi-même à partir des entretiens semi-directifs traités sous NVivo.

Le nuage de mots fait ressortir les termes système, Excel, audits, planning, suivi, programmation, sélection, chapitres normatifs et conformité. Cette combinaison illustre bien le passage d'une logique manuelle vers une logique plus structurée. Excel reste associé à l'ancien fonctionnement, tandis que le système apparaît comme un support de planification et de centralisation. L'enjeu n'est donc pas seulement de remplacer un outil par un autre, mais de réduire la dispersion et de fiabiliser les données utilisées dans la préparation des audits.

2.5.4 Axe 4 : non-conformités et suivi des actions

Le quatrième axe met l'accent sur les non-conformités et le suivi des actions. Les auditeurs indiquent que, dans le nouveau système, les non-conformités sont enregistrées directement au cœur de l'audit programmé. Elles sont rattachées au processus audité et aux chapitres normatifs concernés. Cette organisation constitue une différence importante par rapport à l'ancien suivi par tableur, où les non-conformités pouvaient être compilées sans toujours conserver un lien aussi clair avec le contexte de l'audit.

Le délai de résolution de deux mois est également abordé. Les auditeurs considèrent que le système ne résout pas les problèmes à la place des responsables, mais qu'il impose un suivi plus rigoureux. Il permet d'éviter que certaines non-conformités stagnent ou soient oubliées. La difficulté principale reste toutefois organisationnelle, notamment lorsque les responsabilités changent, lorsqu'un audité change de poste ou lorsqu'une action passe d'un responsable à un autre sans passation suffisamment claire.

Figure 6 - Nuage de mots relatif aux non-conformités et au suivi des actions



Source : élaboré par moi-même à partir des entretiens semi-directifs traités sous NVivo.

Le nuage de mots montre la dominance de termes comme suivi, audits, actions, non-conformités, processus, chapitres, délai, deux mois, responsabilité, rattachement et traçabilité. Cette représentation confirme que le suivi des non-conformités est au centre du module audit. Elle montre également que la digitalisation ne supprime pas les enjeux humains et organisationnels : elle rend les actions plus visibles, mais leur traitement dépend toujours de la clarté des responsabilités et de la discipline de suivi.

2.5.5 Axe 5 : apports, limites et appropriation

Le cinquième axe synthétise les apports et les limites perçus par les auditeurs. Les apports les plus cités concernent la centralisation des informations, la visibilité, la traçabilité, la fluidité du passage d'une étape à une autre et le contrôle accru des performances. Les auditeurs considèrent que le système peut renforcer la cohérence du processus d'audit, clarifier les rôles et soutenir le pilotage du système de management.

Les limites évoquées concernent surtout la prise en main et l'ergonomie. Les auditeurs reconnaissent l'intérêt du système, mais soulignent qu'il peut être complexe pour des utilisateurs qui ne l'utilisent pas régulièrement. Cette limite est particulièrement importante pour les pilotes processus et, plus largement, pour les employés concernés par le volet documentaire. L'outil ne doit pas être seulement complet ; il doit aussi être compréhensible, accessible et adapté aux usages réels.

Figure 7 - Nuage de mots relatif aux apports, limites et appropriation du système



Source : élaboré par moi-même à partir des entretiens semi-directifs traités sous NVivo.

Le nuage de mots met fortement en avant performance, appropriation, outil, centralisation, traçabilité, visibilité, complexité, accompagnement, rôles, fluidité et pilotage. Ces termes résument bien l'ambivalence du système. D'un côté, il est perçu comme un levier de structuration et de maîtrise. De l'autre, son appropriation reste conditionnée par l'ergonomie, la formation et l'accompagnement du changement. L'analyse qualitative confirme donc que la contribution du système ne dépend pas uniquement de ses fonctionnalités, mais aussi de sa capacité à être utilisé de manière simple et régulière.

2.5.6 Synthèse transversale des résultats qualitatifs

L'analyse transversale des entretiens fait ressortir trois résultats principaux. Premièrement, les auditeurs perçoivent le nouveau système comme un support de centralisation et de traçabilité. Il permet de relier les audits, les processus, les chapitres normatifs, les non-conformités et les actions dans un espace plus structuré que les fichiers Excel utilisés auparavant.

Deuxièmement, la gestion documentaire apparaît comme un enjeu central. Les auditeurs soulignent l'intérêt de l'arborescence, de la visualisation par type de document et de la recherche plus rapide. Toutefois, cette amélioration suppose que les fiches processus et les documents soient actualisés, codifiés et correctement intégrés dans l'outil. L'apport réalisé sur les fiches processus répond directement à cette condition.

Troisièmement, l'appropriation du système reste le point le plus sensible. Les auditeurs reconnaissent les apports du dispositif, mais insistent sur la complexité et le manque d'ergonomie. Cette limite ne remet pas en cause l'utilité de l'outil, mais elle montre que la réussite de la digitalisation dépend d'un accompagnement progressif : former, expliquer, simplifier les usages et différencier les besoins selon les utilisateurs.

3. Défaillances, limites et points d'amélioration

3.1 Limites liées à l'appropriation de l'outil et à l'accompagnement du changement

La première limite observée concerne l'appropriation progressive du nouveau système. Les entretiens montrent que l'outil est perçu comme utile, mais que son adoption ne peut pas être considérée comme automatique. Comme le souligne un auditeur : « *Le système est utile, mais il peut paraître complexe au début. Pour quelqu'un qui ne l'utilise pas tous les jours, il n'est pas toujours évident de savoir où aller.* » Ce verbatim met en évidence une difficulté essentielle : l'outil peut répondre à un besoin réel, mais rester difficile à utiliser si les utilisateurs ne sont pas suffisamment accompagnés.

Cette appropriation ne se pose pas de la même manière selon les deux volets du système. Pour la gestion documentaire, l'enjeu dépasse les seuls pilotes processus. Les documents du système de management peuvent concerner un ensemble plus large d'employés, notamment ceux qui doivent consulter une procédure, une instruction, un formulaire ou une fiche processus. L'objectif est donc que le volet documentaire soit perçu comme un espace de consultation simple et fiable, et non comme une base de stockage complexe.

Pour le volet audit, l'usage est plus ciblé. Il concerne principalement les auditeurs et les audités.

Les auditeurs utilisent le système pour programmer les audits, identifier les processus concernés, saisir les constats et enregistrer les non-conformités. Les audités, quant à eux, sont concernés par le traitement et la clôture des actions qui leur sont attribuées. Cette distinction apparaît clairement dans les propos d'un auditeur : « *Pour le volet documentaire, il faudra accompagner un public assez large. Pour le volet audit, il faudra surtout accompagner les auditeurs et les audités.* »

Le principal défi relève donc de l'accompagnement du changement. L'expérience de l'ancien système constitue un signal important : un outil peut être abandonné lorsqu'il est jugé trop complexe ou trop éloigné des pratiques réelles. Cette limite ressort également dans les entretiens, lorsqu'un auditeur précise que « *l'ancien système a été abandonné en partie parce qu'il n'a pas été suffisamment adopté* ». Le nouveau système doit donc être introduit progressivement, à travers une clarification des usages, des formations ciblées et une démonstration concrète de son utilité.

Dans ce sens, l'apport réalisé répond directement à cette limite. L'actualisation des fiches processus, leur codification et leur répertoriage dans des fichiers Excel permettent de préparer une base documentaire plus claire et plus facilement intégrable dans l'outil. Ce travail facilite la transition vers un système plus lisible, plus exploitable et donc potentiellement plus acceptable par les utilisateurs.

3.2 Limites liées à la gestion documentaire

La deuxième limite concerne la qualité de la gestion documentaire. Un système documentaire digitalisé peut rapidement perdre son intérêt si les documents intégrés sont anciens, incomplets, mal nommés ou classés sans logique claire. La digitalisation ne corrige donc pas automatiquement les faiblesses documentaires existantes. Elle peut même les rendre plus visibles si les documents ne sont pas préparés correctement avant leur intégration.

Les auditeurs confirment cette idée. L'un d'eux explique que « *l'outil facilite l'accès, mais il faut d'abord que la base documentaire soit propre* ». Cette phrase résume bien l'enjeu : le système peut améliorer la recherche et la consultation, mais uniquement si les documents intégrés sont fiables, actualisés et correctement classés.

Les manquements identifiés concernent principalement l'actualisation des fiches processus, leur codification et leur répertoriage. Une fiche processus non actualisée peut donner une image incorrecte du fonctionnement réel d'un processus. Une codification non homogène peut compliquer l'identification des documents. Un répertoriage incomplet peut rendre l'intégration dans le système plus difficile. C'est pourquoi le travail préparatoire réalisé constitue un apport

essentiel.

Le verbatim suivant illustre clairement cette nécessité : *« Si les documents ont des codes clairs, on les retrouve plus facilement et on comprend mieux leur place dans le système de management. »* La codification n'apparaît donc pas comme une formalité administrative, mais comme une condition de lisibilité et de maîtrise documentaire.

L'apport réalisé consiste ainsi à transformer une documentation potentiellement dispersée en une base plus structurée. Les fiches processus actualisées reflètent mieux le fonctionnement actuel. La codification facilite leur identification. Le répertoriage dans Excel permet de préparer leur intégration dans le système numérique de manière plus fiable.

3.3 Limites liées à la programmation des audits

La programmation des audits constitue un autre point important. Pour que le système soit réellement utile, les audits doivent être renseignés de manière complète : processus concerné, chapitres normatifs, auditeur, audité, date, heure et informations associées. Une programmation incomplète ou mal structurée peut réduire la visibilité sur le déroulement des audits et limiter l'intérêt du système.

Les entretiens montrent que l'ancien fonctionnement reposait largement sur Excel. Un auditeur indique : *« Avant, la programmation et le suivi se faisaient surtout avec Excel. C'était pratique au début, mais avec plusieurs audits et plusieurs actions à suivre, ça devenait vite compliqué. »* Ce verbatim montre que la limite ne vient pas seulement de l'outil Excel lui-même, mais de la difficulté à maintenir une vision globale, fiable et partagée lorsque les informations se multiplient.

Le nouveau système permet de dépasser en partie cette limite en centralisant les informations. Les processus audités, les chapitres normatifs, les auditeurs et les audités peuvent être sélectionnés dans l'outil, ce qui réduit les risques de ressaisie et améliore l'homogénéité des informations. Comme le souligne un auditeur : *« On sélectionne le processus concerné, les chapitres de la norme, l'auditeur et l'audité. C'est plus pratique, parce que cela évite certaines erreurs de saisie. »*

Le manquement identifié ne porte donc pas sur l'absence d'un module audit, mais sur la nécessité de l'alimenter correctement. Un outil de planification n'a de valeur que si les données intégrées sont cohérentes, complètes et exploitables. L'apport réalisé, à travers la programmation des audits dans le système, permet de rendre le planning plus lisible, de rattacher les audits aux processus concernés et de préparer un suivi plus structuré.

3.4 Limites liées au suivi des non-conformités

Le suivi des non-conformités est au cœur du processus d'audit. Le système permet leur saisie et leur suivi jusqu'à la clôture. Toutefois, son efficacité dépend de la qualité de l'enregistrement, du rattachement au bon processus et de la clarté des responsabilités associées.

Les auditeurs considèrent que le nouveau système apporte une amélioration importante sur ce point. L'un d'eux précise : « *Dans le nouveau système, les non-conformités sont enregistrées directement dans l'audit programmé. Elles sont rattachées au processus audité et aux chapitres de la norme concernés.* » Ce fonctionnement permet de donner plus de sens au constat, car la non-conformité n'est plus isolée dans un tableau. Elle est reliée à un audit, à un processus et à une exigence.

Cependant, les entretiens montrent aussi que le système ne règle pas tout. Le suivi reste dépendant de l'implication des responsables et de la continuité organisationnelle. Un auditeur explique ainsi : « *Le système ne résout pas le problème à la place des personnes. Il impose un suivi plus rigoureux, mais la résolution dépend toujours des responsables concernés.* » Cette remarque est importante, car elle nuance l'apport de la digitalisation. L'outil rend les actions visibles, mais il ne remplace pas la responsabilité des acteurs.

La difficulté peut apparaître notamment lors des changements de responsabilités, des absences ou des passations insuffisamment claires. Comme le souligne un auditeur : « *Si une action était attribuée à une personne et que cette personne change de poste, il faut que le relais soit bien fait. Sinon, même si l'action existe dans le système, elle peut prendre du retard.* »

L'apport réalisé répond à cette limite par la saisie des non-conformités liées aux audits. Cette action permet de structurer les constats, de rendre les écarts visibles et de préparer le suivi des actions. Elle contribue directement à renforcer la traçabilité du processus d'audit et à soutenir l'amélioration continue.

Chapitre 4 - Résultats et discussion

Tableau 6 : Synthèse des principales limites identifiées

Limite identifiée	Manifestation observée	Verbatim d'appui	Conséquence possible	Point d'amélioration associé
Appropriation progressive de l'outil	L'outil est perçu comme utile, mais sa prise en main reste difficile pour les utilisateurs occasionnels.	« Le système est utile, mais il peut paraître complexe au début. »	Faible adoption du système, utilisation irrégulière ou retour aux anciens supports.	Prévoir un accompagnement progressif, des formations ciblées et des démonstrations pratiques.
Complexité et ergonomie	Certains utilisateurs peuvent avoir des difficultés à se repérer dans l'outil ou à identifier les bonnes fonctionnalités.	« Pour quelqu'un qui ne l'utilise pas tous les jours, il n'est pas toujours évident de savoir où aller. »	Risque de découragement des utilisateurs et de sous-utilisation du système.	Simplifier les parcours d'usage et créer des guides courts selon le profil utilisateur.
Qualité de la base documentaire	Le système ne peut être efficace que si les documents intégrés sont actualisés, codifiés et bien classés.	« L'outil facilite l'accès, mais il faut d'abord que la base documentaire soit propre. »	Documents difficiles à retrouver, risque d'utilisation de versions obsolètes ou non applicables.	Actualiser les fiches processus, harmoniser la codification et préparer le répertoire avant intégration.
Codification documentaire insuffisamment homogène	Les documents doivent être identifiables de manière claire pour faciliter leur recherche et leur classement.	« Si les documents ont des codes clairs, on les retrouve plus facilement. »	Perte de temps dans la recherche documentaire et manque de lisibilité du système.	Mettre en place une codification claire, homogène et compréhensible par les utilisateurs.
Programmation des audits	Les audits doivent être renseignés de manière complète pour que le module audit soit réellement exploitable.	« On sélectionne le processus concerné, les chapitres de la norme, l'auditeur et l'audité. »	Planning incomplet, manque de visibilité sur les audits et difficultés de suivi.	Renseigner systématiquement les processus, chapitres normatifs, auditeurs, audités, dates et horaires.
Dépendance à l'ancien suivi manuel	L'ancien fonctionnement reposait fortement sur Excel, avec des limites de centralisation et de mise à jour.	« Avant, la programmation et le suivi se faisaient surtout avec Excel. »	Dispersion des informations, doublons, erreurs ou oublis de mise à jour.	Centraliser progressivement les informations d'audit dans le nouveau système.

Chapitre 4 - Résultats et discussion

Limite identifiée	Manifestation observée	Verbatim d'appui	Conséquence possible	Point d'amélioration associé
Suivi des non-conformités	Le système rend les non-conformités visibles, mais leur traitement dépend toujours des responsables concernés.	« Le système ne résout pas le problème à la place des personnes. »	Retards dans la clôture des actions ou stagnation de certaines non-conformités.	Clarifier les responsabilités et suivre régulièrement l'état d'avancement des actions.
Changement de responsabilités	Le suivi peut être fragilisé lorsqu'une action change de responsable ou lorsqu'une passation est mal réalisée.	« Si une action était attribuée à une personne et que cette personne change de poste, il faut que le relais soit bien fait. »	Rupture dans le suivi, perte d'information ou dépassement des délais de résolution.	Formaliser les passations et mettre à jour les responsabilités dans le système.
Enjeux technico-légaux	Le système contient des données, documents et informations pouvant avoir une portée réglementaire ou confidentielle.	« La qualité de la gestion documentaire dépend toujours de la rigueur avec laquelle les documents sont actualisés et intégrés. »	Risques liés à la confidentialité, à la protection des données, à la traçabilité ou à la conservation documentaire.	Maîtriser les accès, les versions, les sauvegardes, les droits utilisateurs et les règles de conservation.
Besoin d'accompagnement du changement	Le succès du système dépend de la simplicité d'usage, de la qualité des documents et de l'accompagnement des utilisateurs.	« Le système a un vrai potentiel, mais son succès dépendra de sa simplicité d'usage, de la qualité des documents intégrés et de l'accompagnement des utilisateurs. »	Adoption partielle du système malgré son potentiel.	Mettre en place une démarche progressive d'appropriation selon les profils : employés, auditeurs, audités et pilotes processus.

Source : élaboré par moi-même à partir des entretiens semi-directifs et de l'observation du système interne.

3.5 Défis technico-légaux

La digitalisation du système de management et du processus d'audit soulève également des défis technico-légaux. Ces défis ne doivent pas être considérés comme des freins, mais comme des points de vigilance à intégrer dès la structuration du système. En effet, un outil qui centralise des documents, des audits, des constats et des actions peut contenir des informations sensibles ou réglementées. Sa gestion doit donc garantir la fiabilité, la sécurité et la traçabilité des données.

Sur le plan technique, le système doit permettre de maîtriser les accès, les versions, les sauvegardes et les modifications. Cette exigence est directement liée aux propos des auditeurs, qui insistent sur l'importance d'une information fiable. L'un d'eux rappelle que « *le système donne un cadre, mais la qualité de la gestion documentaire dépend toujours de la rigueur avec laquelle les documents sont actualisés et intégrés* ». Cette remarque peut être élargie au volet technico-légal : l'outil ne suffit pas ; il doit être alimenté et administré selon des règles claires.

Sur le plan réglementaire, plusieurs exigences peuvent être liées au fonctionnement du système documentaire et du processus d'audit. Elles concernent notamment la protection des données personnelles, la conformité documentaire, la normalisation, les preuves de conformité, la certification et les équipements connectés.

Tableau 7 - Illustration des principales exigences technico-légales à prendre en compte dans la digitalisation

Texte réglementaire	Domaine concerné	Lien avec la digitalisation du système de management et d'audit
Loi n°18-07 du 10 juin 2018 relative à la protection des données à caractère personnel	Outils digitaux, système de management, audit	Les outils numériques peuvent contenir des données relatives aux utilisateurs, auditeurs, audités ou responsables d'actions. Les accès, les finalités de traitement, les durées de conservation et les mesures de sécurité doivent donc être maîtrisés.
Loi n°04-04 du 23 juin 2004 relative à la normalisation	Normes techniques, conformité produit	Les documents intégrés dans le système peuvent être liés à des exigences normatives ou techniques. Leur actualisation et leur bonne codification permettent d'éviter l'utilisation de références dépassées ou non applicables.

Texte réglementaire	Domaine concerné	Lien avec la digitalisation du système de management et d'audit
Décret exécutif n°05-467 du 10 décembre 2005 relatif au contrôle aux frontières de la conformité des produits importés	Produits importés, contrôle documentaire	Les preuves de conformité, certificats, fiches techniques ou documents associés aux produits importés doivent être correctement organisés et accessibles en cas de besoin.
Décret exécutif n°17-62 du 7 février 2017 relatif au marquage de conformité et aux procédures de certification	Certification, marquage, conformité technique	La gestion documentaire doit permettre de retrouver les éléments liés à la certification ou à l'évaluation de conformité lorsque ceux-ci sont applicables aux produits ou processus concernés.
Loi n°18-04 du 10 mai 2018 relative à la poste et aux communications électroniques et textes liés à l'homologation des équipements électroniques	Réseaux, équipements électroniques, produits connectés	Les équipements connectés, réseaux ou outils numériques peuvent être soumis à des exigences techniques particulières. Cela renforce l'importance d'un suivi documentaire fiable et d'une traçabilité claire.
Loi n° 25-11 du 24 juillet 2025 modifiant et complétant la 18-07 relative au traitement des données personnel	Données personnel, outils, lieux de stockage	Désignation d'un délégué à la protection de données et rapport des outils et des données utilisées à l'ANPDP obligatoire.

Source : élaboré par moi-même à partir de document interne.

Ce tableau montre que le système documentaire et le système d'audit ne peuvent pas être pensés uniquement comme des outils internes de gestion. Ils peuvent contenir des informations ayant une portée réglementaire, technique ou confidentielle. La digitalisation doit donc garantir non seulement l'efficacité opérationnelle, mais aussi la conformité, la protection des données, la conservation des documents et la traçabilité.

Dans ce contexte, l'apport réalisé prend une importance particulière. L'actualisation des fiches processus, leur codification et leur répertoriage permettent de préparer une base documentaire plus fiable avant son intégration dans l'outil numérique. De même, la programmation des audits et la saisie des non-conformités renforcent la visibilité, la traçabilité et la fiabilité du processus d'audit. Comme le résume un auditeur : « *Le système a un vrai potentiel, mais son succès dépendra de sa simplicité d'usage, de la qualité des documents intégrés et de l'accompagnement des utilisateurs.* »

4. Plan d'action proposé

Le plan d'action proposé vise à transformer les limites observées en actions concrètes. Il est directement aligné avec l'apport réalisé dans l'entreprise : actualisation des fiches processus, codification, répertoriage, préparation de l'intégration dans l'outil, programmation des audits et saisie des non-conformités.

Tableau 8 - Plan d'action proposé pour accompagner la digitalisation du système de management et du processus d'audit

Axe d'amélioration	Action proposée	Objectif recherché	Acteurs concernés
Actualisation documentaire	Actualiser les fiches processus avant leur intégration dans l'outil	Garantir que les informations intégrées reflètent le fonctionnement réel des processus	Qualité, pilotes processus
Codification	Attribuer une codification claire et homogène aux fiches processus	Faciliter l'identification, la recherche et le classement des documents	Qualité, responsables documentaires
Répertoriage	Répertorier les fiches processus dans des fichiers Excel structurés	Préparer l'injection des données dans l'outil numérique	Qualité, auditeurs, support système
Intégration documentaire	Transmettre les fichiers Excel pour intégration dans le système	Alimenter l'outil avec des données fiables et organisées	Qualité, IT ou administrateur de l'outil
Programmation des audits	Renseigner les audits dans le système : processus, horaires, auditeurs, audités, chapitres normatifs	Structurer le planning d'audit et améliorer sa visibilité	Auditeurs
Saisie des non-conformités	Enregistrer les non-conformités issues des audits dans l'outil	Permettre le suivi des actions correctives	Auditeurs
Suivi des actions	Assurer le suivi régulier des actions issues des non-conformités	Favoriser la clôture dans les délais et renforcer l'amélioration continue	Auditeurs, audités, responsables concernés
Appropriation du volet documentaire	Sensibiliser les employés concernés à la consultation documentaire	Faciliter l'accès aux documents applicables et éviter l'usage de versions obsolètes	Employés concernés, qualité
Appropriation du volet audit	Accompagner les auditeurs et audités dans l'usage du module audit	Améliorer la saisie, le suivi et la clôture des non-conformités	Auditeurs, audités
Volet technico-légal	Vérifier les droits d'accès, la confidentialité, la conservation et la traçabilité	Sécuriser l'usage du système et respecter les exigences applicables	Qualité, IT, compliance, data protection

Source : élaboré par moi-même à partir de document interne.

Ce plan d'action repose sur une logique progressive. Il ne s'agit pas seulement de former les utilisateurs à un outil déjà prêt, mais de préparer correctement les données qui doivent y être intégrées. L'expérience de l'ancien système montre que l'adoption dépend fortement de la simplicité d'usage et de la qualité des informations disponibles. L'actualisation, la codification et le répertoriage des fiches processus constituent donc une base essentielle. Ils permettent de rendre le volet documentaire plus clair et plus exploitable. De leur côté, la programmation des audits et la saisie des non-conformités permettent de rendre le volet audit plus structuré et mieux orienté vers le suivi des actions.

5. Application de la démarche

5.1 Application réalisée sur le volet documentaire

L'application de la démarche a d'abord porté sur le volet documentaire. Le travail réalisé a consisté à actualiser les fiches processus afin de disposer de documents plus cohérents avec le fonctionnement actuel du système de management.

Cette actualisation a permis de revoir les informations contenues dans les fiches, de vérifier leur pertinence et de préparer leur future intégration dans le système interne. Une attention particulière a été portée à la codification, car celle-ci facilite l'identification des documents et leur classement dans l'arborescence numérique. Les fiches processus ont ensuite été répertoriées dans des fichiers Excel. Ce répertoriage a permis d'organiser les documents de manière exploitable, en vue de leur transmission pour injection dans l'outil numérique de gestion documentaire et de gestion des audits.

Cette étape constitue un apport concret, car elle permet de passer d'une documentation dispersée ou insuffisamment homogène à une base structurée, prête à être intégrée dans le nouveau système.

5.2. Application réalisée sur le volet audit

L'application a également porté sur le processus d'audit. Le travail réalisé a consisté à contribuer à la programmation des audits dans le système, en renseignant les informations nécessaires à leur organisation : processus concernés, horaires, auditeurs, audités et chapitres normatifs abordés.

Cette programmation permet d'améliorer la visibilité sur le déroulement des audits. Elle facilite aussi le rattachement de chaque audit à un processus précis, ce qui renforce la cohérence entre système de management, audit et amélioration continue.

L'autre apport concerne la saisie des non-conformités liées aux audits. Cette saisie permet de rendre les constats plus visibles et de préparer le suivi des actions associées. L'objectif est de permettre un suivi plus structuré, notamment jusqu'à la clôture des actions par les audités concernés.

Ainsi, la contribution apportée ne se limite pas à la préparation documentaire. Elle touche aussi la gestion opérationnelle des audits et la mise en place d'une base permettant le suivi des actions correctives.

5.3. Intégration ultérieure des résultats de l'étude qualitative

Cette sous-partie sera complétée après la réalisation des entretiens semi-directifs auprès des deux auditeurs. Elle permettra de confronter le diagnostic initial et les actions réalisées aux perceptions des utilisateurs actuels du système.

Éléments à intégrer après l'étude qualitative : présentation des deux répondants ; conditions de réalisation des entretiens ; principaux résultats issus de NVivo ; verbatims significatifs ; perception des auditeurs sur l'usage actuel du système ; apports identifiés ; limites observées ; appréciation du travail d'actualisation et de codification ; perception de la programmation des audits et de la saisie des non-conformités ; conditions d'appropriation future par les utilisateurs concernés ; recommandations issues des entretiens.

Formulation à compléter ultérieurement : Les entretiens semi-directifs réalisés auprès des auditeurs ont permis de compléter le diagnostic initial. Les résultats montrent notamment que l'actualisation des fiches processus, leur codification et leur répertoriage constituent une base utile pour l'intégration documentaire dans le système. Les auditeurs soulignent également que la programmation des audits et la saisie des non-conformités permettent d'améliorer la visibilité sur le suivi des actions, tout en rappelant la nécessité d'accompagner les utilisateurs concernés selon leur périmètre d'usage : consultation documentaire pour les employés, suivi des audits et clôture des non-conformités pour les auditeurs et audités.

5.4. Résultats attendus de l'application

L'application de la démarche devrait permettre plusieurs améliorations. Sur le volet documentaire, elle devrait faciliter l'intégration des fiches processus dans l'outil numérique, améliorer leur identification et renforcer la maîtrise documentaire. Elle devrait aussi faciliter l'accès aux documents applicables par les employés concernés.

Sur le volet audit, elle devrait améliorer la programmation des audits, la traçabilité des constats et le suivi des non-conformités. La saisie des non-conformités dans le système devrait permettre de mieux visualiser les actions à traiter, leur responsable et leur état d'avancement.

À terme, l'objectif est que le système devienne un support partagé, mais selon des usages différenciés : consultation documentaire pour les employés concernés, gestion des audits pour les auditeurs, traitement et clôture des non-conformités pour les audités. Cette distinction permet d'éviter une adoption trop générale et mal ciblée, tout en renforçant l'utilité réelle du système.

5.5. Points de vigilance pour l'application

L'application de la démarche doit rester attentive à plusieurs points.

Le premier concerne la qualité des données intégrées dans le système. Si les fiches processus ne sont pas actualisées ou si leur codification n'est pas homogène, l'outil risque de perdre en lisibilité.

Le deuxième concerne l'accompagnement du changement. L'expérience de l'ancien système montre qu'un outil perçu comme trop complexe peut être abandonné, même s'il est fonctionnel. Le nouveau dispositif doit donc être présenté de manière simple, avec des usages clairement différenciés selon les acteurs.

Le troisième concerne les exigences technico-légales. Les accès doivent être maîtrisés, les données protégées et les documents sensibles correctement encadrés. L'intégration des fiches processus, des audits et des non-conformités doit rester alignée avec les exigences de confidentialité, de protection des données, de conservation documentaire et de conformité applicable.

Synthèse de la section

Ce chapitre pratique a permis de poser un diagnostic du système interne de gestion documentaire et de gestion des audits. Le contexte de transition entre l'ancien et le nouveau système constitue un élément important de l'analyse. L'ancien dispositif, jugé trop complexe, n'a pas été suffisamment adopté, ce qui a conduit à la mise en place d'un nouveau système plus structuré.

Le diagnostic montre toutefois que la réussite du nouveau système dépend de deux éléments essentiels : la qualité des informations intégrées et l'appropriation progressive par les utilisateurs concernés. Pour le volet documentaire, l'enjeu concerne plus largement les employés ayant besoin de consulter les documents du système de management. Pour le volet audit, l'usage concerne principalement les auditeurs et les audités, notamment pour la programmation des audits, la saisie, le suivi et la clôture des non-conformités.

Les principaux manquements identifiés concernent donc l'actualisation des fiches processus, leur codification, leur répertoriage, la programmation des audits et la saisie des non-conformités. L'apport réalisé répond directement à ces limites. Il permet de préparer une base documentaire plus fiable, de faciliter son injection dans l'outil numérique et de structurer le processus d'audit autour d'un suivi plus visible des actions.

La digitalisation du système de management et du processus d'audit apparaît ainsi comme une

démarche progressive. Elle ne repose pas seulement sur l'existence d'un outil, mais sur la qualité des données intégrées, la clarté des usages, la prise en compte des exigences technico-légales et l'accompagnement du changement organisationnel

Section 2 : Discussion des résultats au regard de la revue de littérature

Les résultats obtenus à travers le diagnostic, l'observation fonctionnelle du système interne et les entretiens réalisés auprès des deux auditeurs permettent de confronter les constats du terrain aux apports de la revue de littérature. Cette discussion montre que le cas de Schneider Electric Algérie confirme plusieurs résultats déjà identifiés par les travaux antérieurs, tout en les nuancant à partir d'une réalité opérationnelle concrète.

Dans l'ensemble, les résultats confirment d'abord que la digitalisation ne peut pas être réduite à une simple transformation technique. Verhoef et al. (2021) distinguent clairement la numérisation, la digitalisation et la transformation digitale. Cette distinction se retrouve dans le cas étudié. Il ne s'agit pas uniquement de convertir des documents en fichiers numériques ou de remplacer des tableaux Excel par un logiciel. Le système interne étudié modifie progressivement la manière dont les documents sont organisés, dont les audits sont programmés, dont les non-conformités sont enregistrées et dont les actions sont suivies. La digitalisation touche donc directement les pratiques de gestion, les responsabilités et les circuits d'information.

Les résultats rejoignent également les travaux qui insistent sur l'importance de la dimension organisationnelle et humaine dans les projets de digitalisation. Errays et Tourabi (2021) montrent que la réussite d'un projet de transformation numérique dépend de l'articulation entre les dimensions technologique, organisationnelle et humaine. Cette idée apparaît clairement dans le terrain étudié. L'ancien système n'a pas été abandonné parce qu'il était inexistant sur le plan technique, mais parce qu'il était jugé trop complexe et insuffisamment adopté. Ce constat confirme qu'un outil peut être disponible sans produire de réelle amélioration s'il n'est pas compris, accepté et intégré dans les pratiques quotidiennes.

La gestion documentaire constitue un autre point de convergence important entre les résultats et la littérature. Eymery et al. (2019), à travers l'étude de la digitalisation du Manuel Qualité Safran, montrent qu'un projet documentaire digitalisé ne repose pas seulement sur le choix d'un outil. Il nécessite une démarche structurée, une conduite du changement et une logique d'amélioration continue. Les résultats obtenus chez Schneider Electric Algérie vont dans le même sens. Le système interne organise les documents sous forme d'arborescence, ce qui améliore la visibilité et l'accès à l'information. Cependant, cette organisation n'a de valeur que si les documents intégrés sont actualisés, codifiés et correctement répertoriés. Le travail réalisé sur les fiches processus confirme ainsi que la digitalisation documentaire commence avant

l'intégration dans l'outil : elle suppose d'abord un effort de fiabilisation, de classement et de clarification.

Cette lecture rejoint aussi Alaoui (2024), qui montre que la gestion de l'information documentaire doit être pensée à partir des acteurs, des usages et des règles de gouvernance. Dans le cas étudié, les auditeurs soulignent que le nouvel outil facilite l'accès aux documents parce qu'il est plus visuel et plus structuré que l'ancien espace de stockage. Toutefois, ils rappellent que cette facilité dépend de la qualité de l'arborescence, de la codification et de la mise à jour des documents. Autrement dit, la digitalisation documentaire ne consiste pas seulement à stocker des fichiers dans un espace numérique ; elle vise à rendre l'information fiable, accessible et réellement exploitable.

Les résultats relatifs au processus d'audit confirment également les apports de la littérature. Lemqeddem et Chouay (2020) considèrent que la digitalisation peut améliorer l'efficacité de l'audit interne lorsqu'elle transforme réellement les procédures et facilite l'accès aux informations. Dans le cas de Schneider Electric Algérie, le système permet de programmer les audits, de sélectionner les processus audités, de rattacher les audits aux chapitres normatifs, d'identifier les auditeurs et les audités, puis de saisir les non-conformités. Ces fonctionnalités renforcent la structuration du processus d'audit et réduisent certaines limites liées au suivi manuel par Excel.

Les constats rejoignent également Korol et al. (2022), qui soulignent que les technologies digitales peuvent rendre l'audit plus rapide, plus transparent et mieux structuré. Même si le système étudié ne correspond pas encore à un audit automatisé ou fondé sur l'analyse avancée des données, il permet déjà une meilleure organisation des informations d'audit. Les non-conformités ne sont plus seulement compilées dans un tableau ; elles sont rattachées à un audit, à un processus et à des chapitres normatifs. Cette structuration donne davantage de sens aux constats et facilite leur suivi.

Cependant, les résultats nuancent certains apports de la littérature. Plusieurs travaux présentent la digitalisation comme un levier d'efficacité, de rapidité et de performance. Or, le terrain montre que ces bénéfices restent conditionnels. Le système permet de mieux visualiser les non-conformités et les actions, mais il ne garantit pas à lui seul leur résolution dans les délais. Les auditeurs expliquent que le délai de deux mois devient plus facile à suivre grâce à l'outil, mais que des difficultés peuvent persister en cas de changement de responsabilités, d'absence ou de mauvaise passation entre acteurs. La digitalisation améliore donc la traçabilité, mais elle ne

remplace pas la clarté organisationnelle ni l'engagement des responsables.

Cette nuance est cohérente avec les travaux de Mhamdi et Lemalem (2022, 2024), qui montrent que la digitalisation de l'audit dépend de la maturité de la fonction, des ressources disponibles, des compétences et de la structuration préalable des méthodes. Dans le cas étudié, le système interne constitue un support utile, mais il ne peut produire tous ses effets que si les audits sont correctement programmés, si les non-conformités sont saisies avec précision et si les audités assurent réellement le traitement et la clôture des actions. L'outil soutient donc le travail d'audit, mais il ne remplace ni la méthode, ni la rigueur des auditeurs, ni la responsabilité des audités.

Les résultats confirment également les limites liées aux compétences et à l'appropriation des outils. Kononenko et Gai (2024) soulignent que l'usage des technologies numériques en audit peut rester limité par les habitudes professionnelles, les compétences disponibles et la capacité à exploiter les données produites. Cette réalité apparaît dans les entretiens. Les auditeurs reconnaissent l'utilité du système, mais indiquent que sa prise en main reste complexe et que son ergonomie peut être améliorée. Cette limite est particulièrement importante pour les utilisateurs qui ne manipulent pas l'outil quotidiennement, notamment les audités ou les employés concernés par le volet documentaire.

La discussion des résultats met aussi en évidence une contribution spécifique de cette étude. Plusieurs travaux analysent séparément la digitalisation du système de management et celle du processus d'audit. Or, le terrain montre que ces deux dimensions sont fortement liées. Le système documentaire fournit les documents, les fiches processus, les procédures et les référentiels nécessaires à l'audit. En retour, l'audit produit des constats, des non-conformités et des actions d'amélioration qui viennent alimenter le système de management. Cette articulation rejoint les travaux de De Oliveira Matias et Coelho (2002) ; Krstić et Stojković (2019), qui montrent que la documentation, l'audit, l'évaluation de la performance et l'amélioration continue sont des composantes interdépendantes des systèmes de management.

Dans le cas de Schneider Electric Algérie, cette interdépendance est particulièrement visible. L'actualisation, la codification et le répertoriage des fiches processus renforcent le volet documentaire. La programmation des audits et la saisie des non-conformités renforcent le volet audit. Ensemble, ces actions contribuent à rendre le système de management plus lisible, plus traçable et plus exploitable. L'étude montre donc que la digitalisation produit de la valeur lorsqu'elle relie les documents, les processus, les audits et les actions d'amélioration dans un même dispositif cohérent.

Ainsi, les résultats confirment les apports de la littérature, tout en montrant que la digitalisation reste une démarche progressive et conditionnelle. Elle améliore la maîtrise documentaire, la traçabilité des audits et le suivi des actions, mais seulement si elle repose sur des données fiables, une documentation bien structurée, des utilisateurs accompagnés et une organisation claire des responsabilités. Elle ne doit donc pas être pensée comme une solution automatique, mais comme un processus de structuration et d'amélioration du système de management.

.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire a porté sur la contribution de la digitalisation du système de management et du processus d'audit au sein de Schneider Electric Algérie. L'objectif principal était de comprendre dans quelle mesure un système interne de gestion documentaire et de gestion des audits pouvait améliorer la maîtrise documentaire, renforcer la traçabilité des audits et faciliter le suivi des actions issues des non-conformités.

Les résultats obtenus montrent que la digitalisation peut constituer un véritable levier d'amélioration, à condition de ne pas la réduire à la simple mise en place d'un outil numérique. Le cas étudié montre en effet que la valeur du système dépend d'abord de la qualité des informations qui y sont intégrées, de la clarté de l'organisation documentaire, de la fiabilité des données, de la précision des responsabilités et de l'appropriation progressive par les utilisateurs concernés.

L'étude a permis de mettre en évidence deux apports principaux. Le premier concerne le volet documentaire. L'actualisation des fiches processus, leur codification et leur répertoriage dans des fichiers Excel permettent de préparer une base documentaire plus claire, plus homogène et plus facilement intégrable dans l'outil numérique. Cette contribution renforce la maîtrise documentaire, car elle facilite l'identification, le classement et l'exploitation future des documents du système de management.

Le second apport concerne le volet audit. La programmation des audits et la saisie des non-conformités dans le système permettent de mieux structurer le processus d'audit, de rattacher les constats aux processus concernés et de préparer un suivi plus rigoureux des actions. Le système offre ainsi une meilleure visibilité sur les audits réalisés, les écarts relevés, les responsabilités associées et l'état d'avancement des actions correctives.

Les résultats qualitatifs issus des entretiens avec les deux auditeurs confirment cette lecture. Les auditeurs perçoivent le système comme un support utile de centralisation, de visibilité, de traçabilité et de suivi. Les nuages de mots réalisés à partir de NVivo ont fait ressortir des termes tels que système, audits, documents, suivi, non-conformités, traçabilité, centralisation, performance et appropriation. Ces éléments montrent que le système est principalement compris comme un outil de structuration et de pilotage.

La discussion des résultats au regard de la revue de littérature permet également de situer les apports de l'étude. Les résultats confirment les travaux qui considèrent la digitalisation comme une transformation organisationnelle et non comme un simple changement technique. Ils rejoignent également les recherches qui insistent sur l'importance de la qualité des données, de

Conclusion générale

l'accompagnement du changement, de la structuration documentaire et de l'appropriation des outils. Cependant, le terrain étudié nuance aussi certains apports théoriques : la digitalisation améliore la traçabilité et la visibilité, mais elle ne garantit pas automatiquement la résolution des non-conformités ni l'adoption de l'outil par les utilisateurs. Elle soutient les pratiques, mais ne remplace ni la rigueur des acteurs, ni la clarté des responsabilités, ni l'accompagnement organisationnel.

Ainsi, il est possible de répondre à la problématique en affirmant que la digitalisation du système de management et du processus d'audit peut contribuer à améliorer la maîtrise documentaire, la traçabilité des audits et le suivi des actions au sein de Schneider Electric Algérie, à condition qu'elle soit préparée, structurée et accompagnée. Elle devient réellement utile lorsqu'elle relie les documents, les processus, les audits, les non-conformités et les actions d'amélioration dans un même dispositif cohérent.

L'apport de ce mémoire réside donc dans la mise en évidence du lien entre digitalisation, gestion documentaire, audit et amélioration continue. Le travail réalisé ne s'est pas limité à une analyse théorique. Il a également permis une contribution concrète à travers l'actualisation des fiches processus, leur codification, leur répertoriage, la programmation des audits et la saisie des non-conformités. Ces actions constituent une base pratique pour renforcer l'exploitation du système interne de gestion documentaire et de gestion des audits.

Cependant, cette recherche présente certaines limites :

- Le nombre de répondants reste limité aux deux auditeurs actuellement utilisateurs du système ;
- Les pilotes processus et les autres employés concernés par le volet documentaire n'ont pas encore été interrogés, car l'outil n'est pas encore pleinement adopté par ces acteurs ;
- Le système étudié est encore récent, ce qui limite l'observation de ses effets sur une période longue ;
- L'analyse repose sur un contexte organisationnel spécifique, celui de Schneider Electric Algérie, ce qui limite la généralisation directe des résultats ;
- L'étude permet d'analyser les conditions de structuration et d'appropriation du système, mais ne mesure pas encore quantitativement ses effets sur les délais, les gains de temps ou la performance globale.

Conclusion générale

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives. Il serait pertinent d'élargir l'étude aux pilotes processus et aux employés concernés par le volet documentaire après une période d'utilisation plus avancée. Une analyse comparative avant/après pourrait également permettre d'évaluer plus précisément les effets du système sur le temps de recherche documentaire, le suivi des non-conformités, le respect des délais de clôture et la réduction des erreurs documentaires. Enfin, une étude plus approfondie de l'ergonomie, de la formation et de l'accompagnement du changement permettrait de mieux comprendre les conditions d'une appropriation durable.

En définitive, ce mémoire montre que la digitalisation du système de management et du processus d'audit ne doit pas être envisagée comme une finalité en soi. Elle constitue plutôt un moyen de renforcer la structuration, la fiabilité et la traçabilité des pratiques organisationnelles. Dans le cas de Schneider Electric Algérie, le système interne de gestion documentaire et de gestion des audits représente un levier important d'amélioration, à condition que sa mise en œuvre reste progressive, accompagnée et orientée vers les usages réels des acteurs.

Bibliographie

Bibliographie

- Abriane, A., Ziky, R., & Bahida, H. (2021). Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises : Revue de littérature. 2(10), pp. 271-301.
- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the origins of action research. 1(1), pp. 7-24. Récupéré sur <https://doi.org/10.1080/0965079930010102>
- Alaoui, S. (2024). *Modélisation de la gestion de l'information dans une perspective ouverte : le cas d'une université québécoise en transformation numérique (Thèse de doctorat, Université Laval)*.
- Algheriani, N., Majstorovic, V., Kirin, S., & Spasojevic Brkic, V. (2019). Risk model for integrated management system. 26(6), pp. 1833-1840. Récupéré sur <https://doi.org/10.17559/TV-20190123142317>
- Almaayah, M., & Sulaiman, R. (2024). Cyber risk management in the Internet of Things: Frameworks, models, and best practices. 2024(1), pp. 3-23. Récupéré sur <https://doi.org/10.63180/jsrm.thestap.2024.1.1>
- Burns, M., Bally, J., Burles, M., Holtslander, L., & Peacock, S. (2022). Constructivist grounded theory or interpretive phenomenology? Methodological choices within specific study contexts. 21, p. 16094069221077758. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/16094069221077758>
- Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2024). The role of digitalization in business and management: A systematic literature review. 18(2), pp. 449-491. Récupéré sur <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>
- Coghlan, D., & Shani, A. (2014). Creating action research quality in organization development: Rigorous, reflective and relevant. 27(6), pp. 523-536. Récupéré sur <https://doi.org/10.1007/s11213-013-9311-y>
- De Oliveira Matias, J., & Coelho, D. (2002). The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and safety management. 40(15), pp. 3857-3866. Récupéré sur <https://doi.org/10.1080/00207540210155828>
- Dhobi, S. (2023). Philosophical approaches in qualitative research. 4(1), pp. 145-154. Récupéré sur <https://doi.org/10.3126/jpd.v4i1.64248>
- Errays, N., & Tourabi, A. (2021). Essai de compréhension des facteurs de succès des projets de transformation numérique. *Innovation and Management*, p. 6(1). Récupéré sur

- <https://doi.org/10.48396/IMIST.PRSM/mjeim-v6i1.28037>
- Erro-Garcés, A., & Alfaro-Tanco, J. (2020). Action research as a meta-methodology in the management field. *19*, p. 1609406920917489. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/1609406920917489>
- Eymery, A., Maranzana, N., Aoussat, A., & Mathevet, J.-P. (2019). Proposition d'une démarche de digitalisation du système documentaire : Application au Manuel Qualité Safran.
- French, S. (2009). Action research for practising managers. *28*(3), pp. 187-204. Récupéré sur <https://doi.org/10.1108/02621710910939596>
- Guertler, M., Kriz, A., & Sick, N. (2020). Encouraging and enabling action research in innovation management. *50*(3), pp. 380-395. Récupéré sur <https://doi.org/10.1111/radm.12413>
- Haque, G., Akula, D., Mohammed, Y., Syed, A., & Arafat, Y. (2025). Cybersecurity risk management in the age of digital transformation: A systematic literature review. *7*(8), pp. 126-150. Récupéré sur <https://doi.org/10.37547/tajet/Volume07Issue08-14>
- Kabaji, E., & Mukanzi, C. (2018). Qualitative research methodology in social science research: Towards relativist ontology and interpretivist-constructivist epistemology. Récupéré sur <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v5i4.993>
- Khatun, R. (2024). Exploring the role of action research in enhancing quality management in teacher education. *13*(8), pp. 554-556. Récupéré sur <https://doi.org/10.21275/MR24807130535>
- Kononenko, L., & Gai, O. (2024). Use of modern digital technologies in audit: Problems and prospects. *192*, pp. 109-112. Récupéré sur <https://doi.org/10.30838/EP.192.109-112>
- Korol, V., Dmytryk, O., Karpenko, O., Riadinska, V., Basiuk, O., Kobylnik, D., . . . Mishchenko, T. (2022). Elaboration of recommendations on the development of the state internal audit system when applying digital technologies. *1*(13), pp. 39-48. Récupéré sur <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252424>
- Krstić, I., & Stojković, A. (2019). Integrated safety management system. Récupéré sur <https://doi.org/10.7562/SE2019.9.01.05>
- Kutnjak, A. (2021). Covid-19 accelerates digital transformation in industries: Challenges, issues, barriers and problems in transformation. *9*, pp. 79373-79388. Récupéré sur

<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3084801>

- Lemqeddem, H., & Chouay, J. (2020). Le rôle de la digitalisation dans l'efficacité de l'audit interne. *I*(5), pp. 48-65.
- Logunova, I., Salikov, Y., Kablashova, I., Amelin, S., & Enina, E. (2020). Modernization of quality management system in the conditions of digital transformation of enterprise.
- Majerník, M., Daneshjo, N., Malega, P., Drábik, P., Ševčíková, R., & Vravec, J. (2023). Integrated management of the environment-safety risks in the thermal power station. *32*(5), pp. 4725-4738. Récupéré sur <https://doi.org/10.15244/pjoes/168290>
- McChesney, K., & Aldridge, J. (2019). Weaving an interpretivist stance throughout mixed methods research. *42*(3), pp. 225-238. Récupéré sur <https://doi.org/10.1080/1743727X.2019.1590811>
- Mhamdi, J., & Lemalem, A. (2022). La fonction d'audit interne, le chemin vers l'efficacité et l'efficience à l'ère du digital. *3*(4), pp. 194-220.
- Mhamdi, J., & Lemalem, A. (2024). Évaluation de la performance de la fonction d'audit interne à travers des méthodes innovantes : Étude de cas. *Management and Economics*, p. 5(11). Récupéré sur <https://doi.org/10.5281/zenodo.14060291>
- Mighiss, S., & Kabbaj, S. (2021). L'audit à l'ère de la transformation digitale. *5*(3), pp. 193-209.
- Ollila, S., & Yström, A. (2020). Action research for innovation management: Three benefits, three challenges, and three spaces. *50*(3), pp. 396-411. Récupéré sur <https://doi.org/10.1111/radm.12407>
- Ponsignon, F., Kleinhans, S., & Bressolles, G. (2019). The contribution of quality management to an organisation's digital transformation: A qualitative study. *30*(sup1), pp. S17-S34. Récupéré sur <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665770>
- Pretorius, L. (2024). Demystifying research paradigms: Navigating ontology, epistemology, and axiology in research. Récupéré sur <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2024.7632>
- Pulla, V., & Carter, E. (2018). Employing interpretivism in social work research. *6*(1), pp. 9-14. Récupéré sur <https://doi.org/10.13189/ijrh.2018.060102>
- Rahmatullin, N., & Guzelbaeva, G. (2019). Digital audit as a factor of business efficiency. & *Applied Sciences & Technologies*, p. 10(18). Récupéré sur

<https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2019.250>

- Reddy Koilakonda, R. (2024). Holistic risk management strategies for digital transformation: A comprehensive guide approach. *13*(6), pp. 1249-1253. Récupéré sur <https://doi.org/10.21275/SR24618105931>
- Ripamonti, S., Galuppo, L., Gorli, M., Scaratti, G., & Cunliffe, A. (2016). Pushing action research toward reflexive practice. *25*(1), pp. 55-68. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/1056492615584972>
- Robertson, G., & Lapina, I. (2021). Digital transformation and the changing shape of quality management practices. Récupéré sur <https://doi.org/10.7250/scee.2021.0009>
- Saeed, S., Altamimi, S., Alkayyal, N., Alshehri, E., & Alabbad, D. (2023). Digital transformation and cybersecurity challenges for businesses resilience: Issues and recommendations. *23*(15), p. 6666. Récupéré sur <https://doi.org/10.3390/s23156666>
- Serac, C. (2023). Digital transformation vulnerabilities: Assessing the risks and strengthening cyber security. *32*(1), pp. 771-780.
- Shani, A., & Coghlan, D. (2021). Action research in business and management: A reflective review. *19*(3), pp. 518-541. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/1476750319852147>
- Sithole, A. (2025). Choosing a qualitative research paradigm for social sciences: A literature review for educational researchers. *VIII(XII)*, pp. 3945-3954. Récupéré sur <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8120327>
- Touboul, A., & Walker, H. (2016). A relational, transformative and engaged approach to sustainable supply chain management: The potential of action research. *69*(2), pp. 301-343. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/0018726715583364>
- Turkowsky, S. (2023). Digitization, digitalization and digital transformation in the context of innovative development and organizational and management innovations. *17*, pp. 186-195. Récupéré sur <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2023-17-186-195>
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., & Bart, Y. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *122*, pp. 889-901. Récupéré sur <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Voitsek, V. (2023). Retrospective analysis of the word “digitalization”. *Leadership and Innovation*, p. 9. Récupéré sur <https://doi.org/10.37659/2663-5070-2022-9-4-9>

Bibliographie

Wiltshire, G. (2018). A case for critical realism in the pursuit of interdisciplinarity and impact. *Exercise and Health*, p. 10(5). Récupéré sur <https://doi.org/10.1080/2159676X.2018.1467482>

Annexes

Guide d'entretien semi-directif

Tableau 9 - Guide d'entretien semi-directif destiné aux auditeurs

Axe	Questions
Axe 1 - Rôle de l'auditeur	1. Pouvez-vous présenter brièvement votre rôle dans le processus d'audit interne ? 2. Quelles sont vos principales responsabilités dans la planification, la réalisation et le suivi des audits ?
Axe 2 - Fonctionnement actuel des audits	3. Comment les audits sont-ils actuellement programmés, planifiés et suivis ? 4. Comment les processus audités, les chapitres normatifs, les auditeurs et les audités sont-ils identifiés dans le système ?
Axe 3 - Gestion documentaire	5. Comment le système interne organise-t-il les documents du système de management : procédures, instructions, guidelines et formulaires ? 6. Selon vous, cette organisation documentaire facilite-t-elle l'accès, la recherche et la maîtrise des documents ? Pourquoi ?
Axe 4 - Non-conformités et suivi des actions	7. Comment les non-conformités sont-elles enregistrées et suivies dans le système ? 8. Le délai de résolution de deux mois est-il facile à suivre à travers le système ? Quelles difficultés peuvent apparaître ?
Axe 5 - Apports, limites et appropriation	9. Quels sont les principaux apports du système pour la gestion documentaire et le processus d'audit ? 10. Quelles limites ou améliorations identifiez-vous, notamment pour faciliter son appropriation future par les pilotes processus ?

Source : élaboré par moi-même à partir de document interne.

Ce guide permet d'aborder les dimensions principales de l'étude tout en laissant aux auditeurs la liberté de développer leurs réponses. Il permet surtout de relier leur expérience directe du système aux enjeux de digitalisation, de traçabilité, de suivi des audits et d'appropriation future par les pilotes processus

Tableau des verbatims significatifs issus des entretiens semi-directifs

Le tableau ci-dessous répertorie les verbatims les plus représentatifs des deux entretiens semi-directifs réalisés auprès des auditeurs. Les extraits sont classés par axe d'analyse afin de faciliter leur intégration dans l'analyse qualitative et la discussion des résultats.

Axe	Code thématique	Répondant	Verbatim significatif	Lecture pour l'analyse
Axe 1 - Rôle de l'auditeur	Rôle transversal de l'auditeur	Auditeur 1	Mon rôle commence avant l'audit, avec la programmation et la préparation des check-lists. Il continue pendant l'audit avec la vérification des preuves, puis après l'audit avec le suivi des écarts.	Le verbatim montre que l'auditeur intervient sur tout le cycle d'audit, depuis la préparation jusqu'au suivi.
Axe 1 - Rôle de l'auditeur	Logique PDCA et amélioration continue	Auditeur 2	Pour moi, l'audit doit suivre la logique PDCA : on planifie, on réalise, on vérifie les constats et surtout on suit les actions jusqu'à leur clôture.	L'audit est présenté comme un outil d'amélioration continue et non comme une simple activité de contrôle.
Axe 2 - Fonctionnement actuel des audits	Limites du suivi manuel	Auditeur 1	Avant, beaucoup de choses étaient suivies sur Excel. C'était simple parce que tout le monde connaît l'outil, mais dès qu'il y avait plusieurs audits et plusieurs actions, le suivi devenait lourd.	Le verbatim met en évidence les limites de la gestion manuelle : dispersion, lourdeur et dépendance aux mises à jour.
Axe 2 - Fonctionnement actuel des audits	Structuration par le nouveau système	Auditeur 2	Dans le nouveau système, les processus, les chapitres de la norme, l'auditeur et l'audité sont déjà disponibles ; il faut surtout sélectionner les bons éléments, ce qui réduit les erreurs.	Le système est perçu comme un moyen de standardiser la préparation des audits et de réduire les erreurs de saisie.
Axe 3 - Gestion documentaire	Arborescence documentaire	Auditeur 1	L'arborescence rend les documents plus visibles. On part des documents généraux comme les guidelines et les instructions, puis on descend vers les procédures et les formulaires.	Le verbatim confirme l'intérêt d'une organisation documentaire hiérarchisée et plus lisible.

Annexes

Axe	Code thématique	Répondant	Verbatim significatif	Lecture pour l'analyse
Axe 3 - Gestion documentaire	Accessibilité et maîtrise documentaire	Auditeur 2	Par rapport à l'ancien cloud, le système est plus clair pour retrouver les documents. Le classement par type de document aide à gagner du temps et à éviter les anciennes versions.	La digitalisation documentaire est associée à un meilleur accès, une recherche plus rapide et une réduction du risque d'utiliser des documents obsolètes.
Axe 4 - Non-conformités et suivi des actions	Rattachement des non-conformités	Auditeur 1	Les non-conformités sont maintenant saisies directement dans l'audit concerné, avec le processus et les chapitres normatifs associés. Cela donne plus de contexte au constat.	Le verbatim montre que la non-conformité n'est plus isolée : elle est reliée à l'audit, au processus et aux exigences normatives.
Axe 4 - Non-conformités et suivi des actions	Suivi des délais et responsabilité	Auditeur 2	Le système ne résout pas le problème à la place des responsables, mais il évite que les actions stagnent. Le délai de deux mois devient plus visible.	La digitalisation améliore la visibilité du suivi, mais ne remplace pas l'engagement des responsables dans la résolution.
Axe 5 - Apports, limites et appropriation	Centralisation et traçabilité	Auditeur 1	Le principal apport, c'est la centralisation. On retrouve les audits, les documents, les non-conformités et les actions dans un environnement plus structuré.	Le système est perçu comme un support de centralisation et de traçabilité des informations clés du système de management.
Axe 5 - Apports, limites et appropriation	Complexité et ergonomie	Auditeur 2	La limite reste la prise en main. L'outil est utile, mais il peut sembler complexe pour des personnes qui ne l'utilisent pas tous les jours.	Le verbatim souligne que l'appropriation dépend de l'ergonomie, de la fréquence d'usage et de l'accompagnement des utilisateurs.
Axe 5 - Apports, limites et appropriation	Accompagnement du changement	Auditeur 2	Il ne faut pas former tout le monde de la même manière. Les employés doivent surtout savoir consulter les documents, tandis que les audités doivent comprendre comment traiter et clôturer les non-conformités.	Le verbatim rappelle la nécessité d'un accompagnement différencié selon les profils d'utilisateurs et les usages attendus.

Source : élaboré par moi-même à partir des entretiens semi-directifs réalisés avec les auditeurs.

Remarque : les verbatims sont anonymisés afin de préserver l'identité des répondants. Ils peuvent être mobilisés dans le chapitre 4 pour appuyer l'analyse qualitative, la discussion des résultats et les limites liées à l'appropriation du système.

Retranscription de l'entretien avec l'auditeur 1

Enquêteur : Pouvez-vous présenter brièvement votre rôle dans le processus d'audit interne ?

Auditeur 1 :

Mon rôle dans le processus d'audit interne commence généralement avant même la réalisation de l'audit. Je participe d'abord à la programmation des audits, c'est-à-dire que je regarde quels processus doivent être audités, à quel moment, avec quels auditeurs et avec quels audités. Ensuite, je prépare les éléments nécessaires pour conduire l'audit, notamment les check-lists. Ces check-lists sont importantes parce qu'elles nous permettent de garder une logique claire pendant l'audit et de ne pas oublier les points essentiels à vérifier.

Pendant l'audit, mon rôle est d'échanger avec les audités, de poser les bonnes questions, de vérifier les preuves disponibles et de voir si les pratiques sont conformes aux exigences internes ou normatives. Quand il y a un écart, je dois le noter de manière claire. Après l'audit, je dois aussi assurer le suivi des non-conformités et des actions. Donc mon rôle ne s'arrête pas au constat. Il continue jusqu'à la clôture des actions, parce que l'objectif de l'audit est aussi d'améliorer le fonctionnement du processus.

Enquêteur : Quelles sont vos principales responsabilités dans la planification, la réalisation et le suivi des audits ?

Auditeur 1 :

Mes responsabilités sont liées à toutes les étapes de l'audit. Dans la planification, je dois m'assurer que les audits sont bien programmés et que les informations sont complètes : le processus concerné, l'auditeur, l'audité, les chapitres de la norme à traiter, la date et l'heure. C'est une étape importante, parce que si la planification n'est pas claire, l'audit peut être mal préparé dès le départ.

Dans la réalisation, je dois conduire l'audit avec méthode. Je dois rester objectif, écouter l'audité, demander des preuves et comparer les pratiques avec ce qui est prévu dans les procédures ou les exigences de la norme. Il faut aussi garder un esprit constructif. Le but n'est pas de chercher la faute, mais de comprendre le fonctionnement réel et d'identifier les points à améliorer.

Pour le suivi, je dois vérifier que les non-conformités sont bien enregistrées, que les actions sont suivies et qu'elles avancent dans les délais. On travaille beaucoup avec la logique PDCA : on planifie, on réalise, on vérifie et on agit. Pour moi, l'audit doit vraiment rester lié à

l'amélioration continue.

Enquêteur : Comment les audits sont-ils actuellement programmés, planifiés et suivis ?

Auditeur **1** **:**

Avant, la programmation et le suivi se faisaient surtout avec Excel. On avait des tableaux pour suivre les audits, les dates, les processus et les non-conformités. Excel est simple et tout le monde le connaît, donc au début c'était pratique. Mais quand il y a plusieurs audits, plusieurs processus et plusieurs actions à suivre, ça devient vite compliqué. Il peut y avoir plusieurs versions du fichier, des oublis de mise à jour, ou des informations qui ne sont pas au même endroit.

Avec le nouveau système, l'idée est de centraliser davantage les informations. Les audits peuvent être programmés directement dans l'outil. On peut rattacher l'audit au processus concerné, choisir les chapitres normatifs, identifier l'auditeur et l'audité. Cela donne une meilleure visibilité. Le suivi devient aussi plus structuré, parce que les non-conformités ne sont pas seulement mises dans un tableau séparé. Elles sont liées à l'audit et au processus.

Enquêteur : Comment les processus audités, les chapitres normatifs, les auditeurs et les audités sont-ils identifiés dans le système ?

Auditeur **1** **:**

Dans le système, les éléments sont déjà introduits. Lorsqu'on programme un audit, on ne saisit pas tout manuellement à chaque fois. On sélectionne le processus concerné, les chapitres de la norme, l'auditeur et l'audité. C'est plus pratique, parce que cela évite certaines erreurs de saisie et cela permet d'avoir une organisation plus homogène.

Le fait de rattacher l'audit à un processus et à des chapitres normatifs est important. Quand une non-conformité est relevée, on sait directement dans quel contexte elle a été identifiée. Ce n'est pas une information isolée. Elle est liée à un audit, à un processus et à une exigence. Pour le suivi, c'est plus clair. Cela aide aussi à retrouver l'historique si on veut revenir sur un audit précédent ou vérifier l'évolution d'un processus.

Enquêteur : Comment le système interne organise-t-il les documents du système de management : procédures, instructions, guidelines et formulaires ?

Auditeur **1** **:**

Le système organise les documents sous forme d'arborescence. On retrouve les documents classés par type ou par niveau. Il y a les documents plus généraux, comme les guidelines ou les instructions, puis les documents plus opérationnels, comme les procédures et les formulaires.

Cette organisation est plus visuelle que l'ancien système.

Avant, les documents étaient surtout disponibles dans un cloud interne. Le problème n'était pas forcément l'absence de documents, mais plutôt la manière de les retrouver. Parfois, il fallait chercher dans plusieurs dossiers, vérifier les noms des fichiers ou demander à quelqu'un où se trouvait le bon document. Avec le nouvel outil, l'arborescence permet de mieux visualiser l'ensemble. On comprend plus facilement où chercher.

Après, pour que cela fonctionne bien, il faut que les documents soient bien codifiés et bien répertoriés. Si les fiches processus ou les procédures ne sont pas à jour, le système ne pourra pas être vraiment utile. L'outil facilite l'accès, mais il faut d'abord que la base documentaire soit propre.

Enquêteur : Selon vous, cette organisation documentaire facilite-t-elle l'accès, la recherche et la maîtrise des documents ? Pourquoi ?

Auditeur **1** **:**

Oui, je pense qu'elle facilite l'accès aux documents, surtout parce qu'elle est plus visuelle. Quand les documents sont organisés en arborescence, on peut les retrouver plus rapidement. On n'est pas obligé de parcourir plusieurs dossiers comme avant. Le classement par type de document aide beaucoup : procédure, instruction, formulaire, guideline, etc.

Cela facilite aussi la maîtrise documentaire. Quand les documents sont bien organisés, il y a moins de risque d'utiliser une ancienne version ou un document qui n'est plus applicable. Mais pour cela, il faut que les versions soient clairement identifiées et que la mise à jour soit bien suivie. Le système donne un cadre, mais la qualité de la gestion documentaire dépend toujours de la rigueur avec laquelle les documents sont actualisés et intégrés.

Pour moi, l'un des points importants est la codification. Si les documents ont des codes clairs, on les retrouve plus facilement et on comprend mieux leur place dans le système de management. C'est pour cela que le travail d'actualisation et de répertoriage des fiches processus est important avant l'injection dans l'outil.

Enquêteur : Comment les non-conformités sont-elles enregistrées et suivies dans le système ?

Auditeur **1** **:**

Dans le nouveau système, les non-conformités sont enregistrées directement dans l'audit programmé. C'est-à-dire qu'elles ne sont pas notées séparément dans un fichier Excel sans lien avec le reste. Elles sont rattachées au processus audité et aux chapitres de la norme concernés. Cela donne plus de sens au constat.

Quand on saisit une non-conformité, on peut voir à quel audit elle correspond, quel processus est concerné, et ensuite suivre l'action associée. C'est important pour la traçabilité. Si on veut vérifier plus tard pourquoi une action a été lancée, on peut revenir à l'audit d'origine. Le système permet donc de mieux relier le constat, l'action et le suivi.

Avant, avec Excel, on pouvait suivre les non-conformités, mais c'était plus manuel. Il fallait faire attention aux dates, aux responsables, aux statuts. Avec le système, le suivi est plus encadré. Cela ne veut pas dire que tout est automatique, mais au moins les informations sont centralisées.

Enquêteur : Le délai de résolution de deux mois est-il facile à suivre à travers le système ? Quelles difficultés peuvent apparaître ?

Auditeur **1** **:**

Le système aide à suivre le délai de deux mois parce qu'il rend les non-conformités visibles. On sait quelles actions sont ouvertes, lesquelles sont en cours et lesquelles doivent être clôturées. Cela permet d'éviter que certains problèmes restent oubliés ou bloqués trop longtemps.

Mais il faut être clair : le système ne résout pas le problème à la place des personnes. Il impose un suivi plus rigoureux, mais la résolution dépend toujours des responsables concernés. La difficulté peut apparaître quand il y a un changement de responsabilité, une absence ou une mauvaise passation. Par exemple, si une action était attribuée à une personne et que cette personne change de poste, il faut que le relais soit bien fait. Sinon, même si l'action existe dans le système, elle peut prendre du retard.

Donc pour moi, l'outil améliore la traçabilité et la visibilité, mais il faut aussi une bonne discipline de suivi. Les audités doivent comprendre leur rôle dans la clôture des non-conformités.

Enquêteur : Quels sont les principaux apports du système pour la gestion documentaire et le processus d'audit ?

Auditeur **1** **:**

Le premier apport, c'est la centralisation. Les documents, les audits, les non-conformités et les actions sont mieux regroupés. On a moins cette impression d'informations dispersées entre plusieurs fichiers ou plusieurs espaces. Cela permet de gagner en visibilité.

Le deuxième apport, c'est la traçabilité. On peut mieux suivre ce qui a été programmé, ce qui a été audité, quels écarts ont été relevés et quelles actions ont été lancées. Pour le pilotage du système de management, c'est important, parce que cela permet de mieux contrôler les performances et de mieux suivre l'amélioration continue.

Le troisième apport concerne la fluidité. Quand l'audit est programmé dans le système, que les non-conformités sont saisies au même endroit et que les actions peuvent être suivies, le passage d'une étape à une autre devient plus clair. Cela aide à structurer le travail de l'auditeur, mais aussi à responsabiliser les audités.

Pour la gestion documentaire, l'apport est aussi important. L'arborescence permet de mieux retrouver les documents. Si les fiches processus sont bien actualisées et codifiées, le système peut devenir un vrai support pour tous les employés concernés, pas seulement pour les auditeurs.

Enquêteur : Quelles limites ou améliorations identifiez-vous, notamment pour faciliter son appropriation future par les pilotes processus ?

Auditeur **1** **:**

La principale limite, c'est la prise en main. Le système est utile, mais il peut paraître complexe au début. Pour quelqu'un qui ne l'utilise pas tous les jours, il n'est pas toujours évident de savoir où aller, quoi sélectionner ou comment retrouver rapidement l'information. L'ergonomie pourrait être améliorée pour rendre l'outil plus intuitif.

Il faut aussi faire attention à l'accompagnement du changement. L'ancien système a été abandonné en partie parce qu'il n'a pas été suffisamment adopté. Il ne faut pas reproduire la même situation. Pour le volet documentaire, il faudra accompagner un public assez large, parce que les documents peuvent concerner plusieurs employés. Pour le volet audit, il faudra surtout accompagner les auditeurs et les audités, notamment pour le suivi et la clôture des non-conformités.

Je pense qu'il faudrait prévoir des formations simples, pas trop longues, avec des cas pratiques. Il faut montrer aux utilisateurs ce que l'outil peut leur apporter concrètement. Les pilotes processus, par exemple, doivent comprendre comment retrouver leurs documents, comment suivre les actions qui les concernent et comment utiliser le système sans le voir comme une charge supplémentaire.

Pour moi, le système a un vrai potentiel, mais son succès dépendra de sa simplicité d'usage, de la qualité des documents intégrés et de l'accompagnement des utilisateurs. La digitalisation peut améliorer le système de management et le processus d'audit, mais seulement si elle reste proche des besoins réels du terrain.