

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

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en
« Management par la qualité »

**Amélioration de l'adhésion des salariés au Système de Management
Intégré (SMI) : Application d'une démarche de résolution de
problèmes au sein de l'entreprise REELEC**

Élaboré par

HAMZAOUI Lyés

Encadré par

Dr. DJENNADI Lydia

Année Universitaire : 2024/2025

RÉSUMÉ

La réussite d'un Système de Management Intégré (SMI) repose autant sur sa structure normative que sur l'adhésion réelle des salariés. L'entreprise REELEC, bien qu'engagée dans une démarche certifiée selon les normes ISO 9001, 14001 et 45001, fait face à des difficultés d'appropriation du système par son personnel. Ce mémoire vise à identifier les freins à cette adhésion et à proposer des solutions concrètes à travers une démarche de résolution de problèmes.

L'étude s'appuie sur une approche qualitative combinant entretiens semi-directifs, observations de terrain et analyse documentaire. Les outils qualité tels que le QQQQCCP, le diagramme d'Ishikawa, le vote pondéré et la matrice de décision ont été mobilisés pour structurer la réflexion et concevoir un plan d'action adapté.

Les résultats ont mis en évidence cinq blocages majeurs : manque d'implication des pilotes, résistance au changement, communication descendante, formations peu contextualisées et faible participation aux actions correctives. Les solutions proposées visent à renforcer la participation active des salariés, améliorer la compréhension du système et instaurer une dynamique d'amélioration continue.

Mots clés : Système de Management Intégré, adhésion des salariés, engagement, outils qualité,

ABSTRACT

The success of an Integrated Management System (IMS) relies as much on its normative structure as on the genuine adherence of employees. Although REELEC is committed to a certified approach based on ISO 9001, 14001, and 45001 standards, the company faces challenges in ensuring the system is fully embraced by its personnel. This thesis aims to identify the barriers to employee adherence and to propose concrete solutions through a problem-solving approach.

The study is based on a qualitative methodology combining semi-structured interviews, field observations, and document analysis. Quality tools such as QQQQCCP, the Ishikawa diagram, weighted voting, and the decision matrix were used to guide the analysis and develop a tailored action plan.

The results revealed five key obstacles: lack of involvement from process leaders, resistance to change, top-down communication, poorly contextualized training, and low participation in corrective actions. The proposed solutions aim to foster active employee engagement, improve understanding of the system, and establish a culture of continuous improvement.

Keywords: Integrated Management System, employee adherence, engagement, quality tools,

الملخص

تعتمد نجاحات نظام الإدارة المتكامل (SMI) بقدر كبير على هيكله المعياري كما تعتمد على التزام الموظفين الفعلي. وعلى الرغم من التزام شركة REELEC بتطبيق نظام معتمد وفقاً للمعايير ISO 9001 و14001 و45001، إلا أنها تواجه صعوبات في مدى تبني الموظفين لهذا النظام داخل المؤسسة. يهدف هذا البحث إلى تحديد العوائق التي تحول دون هذا التبني، واقتراح حلول ملموسة من خلال منهجية لحل المشكلات.

تعتمد الدراسة على مقارنة نوعية تجمع بين المقابلات شبه الموجهة، والملاحظات الميدانية، وتحليل الوثائق. وقد تم استخدام أدوات الجودة مثل أداة QQQCCP، مخطط إيشيكاوا، التصويت المرجح، ومصفوفة القرار لتنظيم التحليل وصياغة خطة عمل مناسبة.

أظهرت النتائج وجود خمسة عوائق رئيسية: ضعف انخراط بعض المسؤولين، مقاومة التغيير، أسلوب التواصل الأحادي الاتجاه، تكوينات غير مرتبطة بالسياق العملي، وضعف المشاركة في تنفيذ الإجراءات التصحيحية. وتهدف الحلول المقترحة إلى تعزيز مشاركة الموظفين، وتحسين فهم النظام، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية: نظام الإدارة المتكامل، التزام الموظفين، الانخراط، أدوات الجودة، حل المشكلات.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire dépasse largement le cadre d'un simple exercice universitaire. Il incarne l'aboutissement d'un cheminement personnel et intellectuel, jalonné d'apprentissages, de remises en question, d'efforts soutenus, mais aussi de rencontres marquantes et de soutiens inestimables. À travers ces quelques lignes, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes celles et ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à cette belle aventure.

Avant tout, je remercie Dieu, Le Très-Haut, pour Sa générosité et le succès (tawfiq) qu'Il m'a accordé tout au long de ce travail. Sans Sa volonté et Son soutien, rien de cela n'aurait été possible.

Ma profonde reconnaissance va à Madame Dr Lydia Djennadi, mon encadrante, pour son accompagnement rigoureux, ses conseils éclairés et sa disponibilité constante. Sa confiance et son exigence bienveillante ont été déterminantes dans la réussite de ce travail.

Je remercie également l'ensemble du corps enseignant et administratif de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) pour la qualité de l'encadrement, la richesse des enseignements transmis et leur soutien tout au long de mon parcours académique.

Mes remerciements les plus chaleureux s'adressent également à nos familles, pour leur patience, leurs encouragements et leur présence réconfortante, ainsi qu'à nos amis, pour leur soutien indéfectible, leur bienveillance et leurs encouragements durant toutes les étapes de ce parcours.

À chacun d'eux, j'exprime ici ma profonde gratitude

HAMZAOUI Lyés

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	I
ABSTRACT.....	II
الملخص	III
REMERCIEMENTS	IV
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES FIGURES	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	X
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1. Contexte de l'étude.....	2
2. Importance du sujet	3
3. Objectif de l'étude	3
4. Problématique de l'étude.....	4
5. Approche méthodologique.....	4
6. Plan de travail.....	5
CHAPITRE I : SYNTHÈSE DE LITTÉRATURE ET FONDEMENTS THÉORIQUES	6
Section 01 : Revue de la littérature.....	7
1. Synthèse des études antérieures :	7
2. Analyse critique et positionnement de notre étude :.....	14
Section 02 : Fondements conceptuels de l'adhésion des salariés aux Systèmes de Management Intégrés.....	15
1. Approche systémique en gestion :	15
2. Premiers concepts de gestion de la qualité :	15
3. Prise en compte de l'environnement et de la sécurité.....	17
3.1. Système management environnemental :.....	17
3.2. Système de management de la santé et de la sécurité au travail :.....	17
4. Système de Management Intégré (SMI) :	18
4.1. Définition et périmètre du SMI :.....	19
4.2. Les principales normes constituant le SMI :.....	20
4.3. Le management intégré QSE, un outil clé pour renforcer la performance des entreprises :.....	26
4.4. Les enjeux et les objectifs du Système de Management Intégré :	27
4.5. Les impacts du SMI sur les parties prenantes :.....	28
4.6. Les niveaux d'intégration :.....	30

5.	L'engagement des salariés : Concept et enjeux :	32
5.1.	Définition de l'engagement organisationnel :	32
5.2.	Le modèle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991) :	33
5.3.	Conséquences de l'engagements organisationnel :	35
6.	Les modèle de changement de Kurt lewin :	37
6.1.	Les 3 phases du modèle de changement de Lewin :	38
7.	Les outils qualité :	39
7.1.	Le brainstorming :	40
7.2.	Le QQQQCCP :	42
7.3.	le diagramme d'ishikawa :	44
7.4.	Le vote pondéré :	45
7.5.	La matrice de décision :	46
7.6.	Plan d'action :	47
CHAPITRE II: LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL		48
Section 01: Cadre méthodologique		49
1.	Approches méthodologique :	49
2.	Méthodes et outils de collecte de données :	51
2.1.	L'entretien :	52
2.2.	L'observation :	55
2.3.	L'analyse documentaire :	55
Section 02 : Contexte organisationnel		56
1.	Présentation de REELEC :	56
2.	Historique :	59
3.	Activités de REELEC :	59
4.	Les Principaux clients :	60
5.	Système de Management :	61
6.	Présentation de la structure d'accueil :	62
CHAPITRE III :RESULTATS ET DISCUSSION		63
Section 01 : Résultats de l'analyse qualitative		64
1.	Analyse documentaire :	64
1.1.	Le manuel QHSE de REELEC :	64
1.2.	Fiches processus :	65
1.3.	Fiches procédures :	65
1.4.	Revue de direction :	66

2.	Analyse des entretiens :	67
2.1.	Analyse des entretiens (processus Achat) :	67
2.2.	Analyse des entretiens (Surveillance, Mesure, Amélioration) :	69
2.3.	Analyse entretien (Processus Pilotage) :	71
2.4.	Analyse thématique des entretiens :	73
3.	Observations terrain :	74
4.	Identification des problèmes :	75
	Section 02 : Application de la démarche de résolution de problème	76
1.	Application de la démarche de résolution de problèmes :	76
1.1.	Étape 01 : La clarification des problèmes :	76
1.2.	Étape 02 : La recherche des causes à l'origine des problèmes :	77
1.3.	Étape 03 : La recherche des solutions possibles :	79
2.	Résultat de la démarche de résolution de problème :	81
2.1.	Problème P1 : Manque d'implication des pilotes de processus :	82
2.2.	Problème P2 : Résistance au changement :	86
2.3.	Problème P3 : Communication descendante et non participative :	90
2.4.	Problème P4 : Formations peu concrètes et inadaptées :	93
2.5.	Problème P5 : Faible implication dans les actions correctives :	97
3.	Plan D'action :	101
	Section 03 : Discussion des résultats de l'étude	103
	CONCLUSION	106
1.	Résumé des résultats	107
2.	Suggestions et actions proposées	107
3.	Obstacles rencontrés	108
4.	Perspectives de recherche	109
	BIBLIOGRAPHIE	110
	ANNEXES	118
	ANNEXES A : GUIDE D'ENTRETIEN	119
	ANNEXES A : CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE REELEC	123
	ANNEXES B : POLITIQUE QHSE	125
	ANNEXES C : PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES	128
	ANNEXES D : INFORMATIONS DOCUMENTÉES DU SMI	130

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : comparaison entre iso 9001,45001 et 14001	25
Tableau 2: Tableau comparatif des niveaux d'intégration	31
Tableau 3 : tableau représentant l'engagement organisationnel selon (Meyer & Allen)	34
Tableau 4 : Tableau qui résume la méthode qqoqccp	43
Tableau 5 : Tableau avec les interviewés, leur poste, La date de l'entretien et sa durée.....	54
Tableau 6 : Tableau qui illustre les coordonnées REELEC	57
Tableau 7 : Analyse thématique des entretiens	73
Tableau 8 : Analyse croisée des données	75
Tableau 9 : L'outil QQQQCP du problème P1	82
Tableau 10 : Causes générales identifiées P1	83
Tableau 11 : Tableau de vote pondéré du P1	84
Tableau 12 : Cause racines P1	84
Tableau 13 : Solution proposées P1	85
Tableau 14 : Matrice de décisions P1	85
Tableau 15 : L'outil QQQQCP du problème P2.....	86
Tableau 16 : Causes générales identifiées P2	87
Tableau 17: Tableau de vote pondéré du P2	88
Tableau 18 : Causes racines des problèmes identifiés P2	88
Tableau 19 : Solution proposées P2.....	89
Tableau 20 : Matrice de décisions P2	89
Tableau 21 : L'outil QQQQCP du problème P3	90
Tableau 22 : Causes générales identifiées P3	91
Tableau 23 : Tableau de vote pondéré du P3	92
Tableau 24 : Causes racines des problèmes identifiés P3	92
Tableau 25 : Solution proposées P3.....	93
Tableau 26 : Matrice de décisions P3	93
Tableau 27 : L'outil QQQQCP du problème P4	94
Tableau 28 : Causes générales identifiées P4	95
Tableau 29 : Tableau de vote pondéré du P4	96
Tableau 30 : Causes racines des problèmes identifiés P4	96
Tableau 31 : Solution proposées P4.....	96
Tableau 32 : Matrice de décision P4.....	97
Tableau 33 : L'outil QQQQCP du problème P5	97
Tableau 34 : Causes générales identifiées P5	99
Tableau 35 : Tableau de vote pondéré du P5	100
Tableau 36 : Causes racines des problèmes identifiés P5	100
Tableau 37 : Solution proposées P5.....	101
Tableau 38 : Matrice de décisions P5	101
Tableau 39 : Plan d'action	102

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Spécification des exigences des systèmes QSE	20
Figure 2 : le cycle de l'amélioration continue dans un Système de Management Environnemental (SME)	23
Figure 3 : Les 3 phases du changement	39
Figure 4 : schéma représentant le diagramme d'Ishikawa	45
Figure 5 : Organigramme de REELEC	62
Figure 6: Diagramme d'Ishikawa P1	83
Figure 7 : Diagramme d'Ishikawa P2	87
Figure 8 : Diagramme d'Ishikawa P3	91
Figure 9 : Diagramme d'Ishikawa P4	95
Figure 10 : Diagramme d'Ishikawa P5	99

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

SMI : Système de Management Intégré

SGQ : Système de Gestion de la Qualité

SME : Système de Management Environnemental

S&ST : Santé et Sécurité au Travail

PDCA : Plan – Do – Check – Act (Planifier – Faire – Vérifier – Agir)

QOOQCCP : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

HLS : High Level Structure (Structure harmonisée des normes ISO)

QVT : Qualité de Vie au Travail

ISO : International Organization for Standardization

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series (ancienne norme remplacée par ISO 45001)

ALGERAC : Organisme Algérien d'Accréditation

ENEL : Entreprise Nationale de l'Électricité

ALTEMEL : Société spécialisée en équipements électriques

UEM : Unité d'Exploitation Moyenne tension

DER : Direction des Études et Réalisations

UERE : Unité d'Exploitation Réseau Électrique

HT : Haute Tension

MT : Moyenne Tension

BT : Basse Tension

ADF : Analyse des Défaillances Fonctionnelles

HSE : Hygiène, Sécurité, Environnement

OIT : Organisation Internationale du Travail

IMS : Integrated Management System (équivalent anglais de SMI)

MIT : Massachusetts Institute of Technology

QC : Quality Control (Contrôle Qualité)

REELEC : Entreprise des Réalisations Électriques

SPA : Société par Actions

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte de l'étude

Dans un environnement économique marqué par l'intensification de la concurrence et l'évolution constante des exigences normatives, les entreprises sont appelées à renforcer leur performance globale tout en intégrant des considérations de qualité, de sécurité et d'environnement. C'est dans cette logique que s'inscrit le Système de Management Intégré (SMI), lequel vise à harmoniser les référentiels ISO (9001, 14001, 45001) au sein d'un cadre cohérent et durable (Ouahdi Bekhouche, 2011 ; Heras-Saizarbitoria et al., 2018).

Cependant, la réussite d'un tel système ne dépend pas uniquement de sa structure documentaire ou de sa conformité aux normes, mais surtout de son appropriation par les salariés. Ces derniers, en tant qu'acteurs clés de la mise en œuvre quotidienne du SMI, conditionnent largement son efficacité. Leur adhésion ne peut être présumée, mais doit être construite et entretenue à travers des actions concrètes de communication, de formation, de participation et de reconnaissance (Badr Dakkak et al., 2015 ; Beddaa, Boumssis & Bachiri, 2020).

La littérature récente insiste notamment sur le rôle du facteur humain comme levier central de réussite : sans implication réelle des salariés, l'intégration des normes reste formelle et inefficace. Ainsi, les travaux de Jani Rahardjo (2024) soulignent que les audits internes contribuent non seulement à la conformité, mais aussi à l'amélioration de la culture qualité des employés. De leur côté, Gapp, Fisher et Kobayashi (2008) démontrent que l'approche 5S, en tant que méthode concrète d'amélioration continue, favorise une plus grande responsabilisation et implication du personnel.

En complément, la gestion du changement apparaît également comme un facteur critique : selon Dakkak, Chater et Talbi (2012), une approche progressive et participative fondée sur l'amélioration continue (Kaizen) est plus efficace qu'un changement brutal, car elle limite les résistances internes.

L'adhésion des salariés constitue donc un enjeu stratégique de gouvernance et de durabilité. Elle ne peut être atteinte que si l'entreprise développe une culture managériale fondée sur l'engagement, l'écoute, et la valorisation des contributions internes. Comme le rappellent Domingues et al. (2015), un SMI bien intégré est avant tout le fruit d'un alignement entre exigences techniques, pratiques managériales et attentes des parties prenantes.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre étude, en cherchant à diagnostiquer et à traiter les freins à l'adhésion des salariés au SMI chez REELEC.

2. Importance du sujet

L'idée de cette recherche est née d'un besoin observé sur le terrain : celui de comprendre pourquoi, malgré un système bien formalisé, les salariés manifestent des signes de désengagement ou de désintérêt vis-à-vis du SMI. Cette situation, bien que répandue, reste peu traitée de manière approfondie, notamment dans les entreprises publiques algériennes où les logiques de changement managérial se heurtent à des cultures organisationnelles enracinées.

L'enjeu est d'autant plus crucial pour une entreprise comme REELEC, spécialisée dans des activités à forte technicité et exposée à des exigences de conformité élevées. L'adhésion des salariés y devient un levier de performance, de prévention des risques, mais aussi de cohérence organisationnelle.

Ce mémoire s'inscrit dans une volonté de mettre en lumière les freins réels à cette adhésion, tout en proposant des leviers d'action concrets et adaptés, issus à la fois de l'analyse terrain et des outils classiques de la qualité.

3. Objectif de l'étude

Cette étude s'inscrit dans une volonté de renforcer l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré (SMI) mis en place au sein de l'entreprise REELEC. L'objectif principal est d'identifier les freins organisationnels et humains à cette adhésion, puis de proposer une démarche de résolution des problèmes permettant d'améliorer durablement l'implication du personnel.

Cet objectif principal se décline en plusieurs objectifs secondaires :

- Examiner la littérature relative à l'adhésion au SMI, afin d'identifier les leviers d'engagement et les bonnes pratiques de management intégrés.
- Analyser la situation actuelle de REELEC à travers les documents internes, les observations de terrain et les entretiens avec les pilotes de processus.

- Identifier les problèmes récurrents freinant l'appropriation du SMI par les salariés.
- Mettre en œuvre des outils qualité (QQOQCCP, Ishikawa, vote pondéré, matrice de décision...) pour analyser les causes et proposer des solutions adaptées.
- Élaborer un plan d'action structuré visant à renforcer la participation active des salariés et à favoriser l'amélioration continue du système.

4. Problématique de l'étude

Face aux exigences croissantes de performance et de conformité, de nombreuses entreprises s'efforcent de mettre en place un Système de Management Intégré. Cependant, la réussite de cette démarche repose fortement sur l'implication réelle des salariés, qui ne peut se limiter à une application formelle des procédures.

À ce titre, notre recherche s'articule autour de la problématique centrale suivante :

Comment améliorer l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré (SMI) dans l'entreprise REELEC à travers une démarche de résolution de problèmes ?

Cette problématique soulève plusieurs questions complémentaires :

- ✓ Quels sont les freins à l'appropriation du SMI par les salariés ?
- ✓ Comment sont perçues les exigences du système au sein des départements opérationnels ?
- ✓ Quels outils qualité peuvent être mobilisés pour analyser les causes de ce désengagement ?
- ✓ Comment impliquer davantage les salariés dans l'amélioration du système ?

5. Approche méthodologique

Pour répondre à cette problématique, une approche qualitative, descriptive et analytique a été adoptée. Elle repose sur une combinaison de méthodes complémentaires :

- Une analyse documentaire internes et des normes appliquées chez REELEC (ISO 9001, 14001, 45001) ;
- Des entretiens semi-directifs menés auprès des pilotes de processus et de plusieurs salariés représentatifs ;

- Une observation directe des pratiques quotidiennes au sein de l'entreprise ;
- Une application structurée des outils qualité pour diagnostiquer les causes des problèmes identifiés et proposer des solutions concrètes.

Cette approche permet une compréhension approfondie du terrain et une intervention ciblée sur les facteurs réels de résistance ou de désengagement vis-à-vis du SMI.

6. Plan de travail

La structure de notre mémoire est organisée de la manière suivante :

- ✓ Introduction générale: présentation du contexte,des objectifs,de la problématique et De la méthode adoptée.
- ✓ Chapitre 1 : Synthèse de la littérature et fondements théoriques, avec une revue des concepts clés liés au SMI, à l'engagement organisationnel et aux outils qualité.
- ✓ Chapitre 2 : Cadre méthodologique et organisationnel, décrivant la méthodologie de recherche utilisée ainsi que la présentation de l'entreprise REELEC.
- ✓ Chapitre 3 : Résultats et discussion, structuré en trois parties :
 - Résultats des entretiens et observations
 - Identification des problèmes et analyse des causes à l'aide des outils qualité
 - Discussion et mise en perspective des résultats obtenus.

CHAPITRE I : SYNTHÈSE DE LITTÉRATURE ET FONDEMENTS THÉORIQUES

Section 01 : Revue de la littérature

Dans la littérature, le Système de Management Intégré (SMI) est une approche qui vise à unifier et harmoniser plusieurs systèmes de gestion au sein d'une organisation. Il repose sur une démarche cohérente permettant d'intégrer les exigences en matière de qualité, de sécurité et d'environnement dans un cadre commun.

Cette approche peut être utilisée pour améliorer la performance globale des entreprises et renforcer l'adhésion des salariés à des pratiques de gestion intégrées. Elle trouve son application dans divers secteurs tels que : l'industrie manufacturière, les services, la santé, la finance et l'énergie.

1. Synthèse des études antérieures :

les différentes études ont été classées en fonction de leur degré de pertinence par rapport à l'adhésion des salariés aux SMI. Celles apportant des éléments clés sur les facteurs influençant directement cette adhésion ont été placées en priorité, tandis que les recherches offrant une perspective plus large sur l'intégration et l'optimisation des systèmes de management ont été abordées dans un second temps. Cette classification permet d'avoir une approche progressive, allant des éléments les plus fondamentaux aux aspects plus généraux du sujet.

Nous énumérons ci-dessous les études majeures que nous avons choisies et considérées pertinentes pour mener à bien notre recherche :

L'article de Badr Dakkak, Abdelhafid Rachidi et Abdennebi Talbi (2015) aborde l'importance des compétences humaines comme facteur clé pour la réussite d'un Système de Management Intégré QSE.

Cet article aborde la problématique de la gestion des compétences dans le cadre du Système de Management Intégré QSE. Il met en lumière, de manière détaillée, le rôle essentiel du facteur humain dans la mise en œuvre d'un tel système. Afin de mieux comprendre cet enjeu, il présente les différentes manières d'impliquer les employés dans une démarche QSE ainsi que les compétences fondamentales requises dans ce domaine. La gestion des compétences ne constitue pas une finalité en soi, mais un levier au service des objectifs stratégiques de l'organisation. Ainsi, une mise en œuvre efficace de la gestion des compétences dans le cadre du SMI requiert, d'une part, une intégration verticale permettant d'aligner les compétences avec la stratégie de

l'entreprise, et d'autre part, une intégration horizontale favorisant l'harmonisation des pratiques en gestion des ressources humaines. Une étude menée auprès de vingt entreprises marocaines utilisant un SMI a révélé que la prise en compte du facteur humain dans ce processus reste insuffisante pour atteindre des niveaux de performance optimaux. Plusieurs aspects nécessitent encore des améliorations, notamment en matière de formation, de motivation des employés et de communication interne. L'étude conclut que la réussite du SMI repose en grande partie sur l'engagement des ressources humaines et sur l'adoption de stratégies adaptées à la gestion des compétences.

Le facteur humain étant un élément central dans l'adhésion aux SMI, il est également crucial de comprendre comment accompagner les employés dans le changement. C'est dans cette optique que l'étude suivante explore les stratégies de gestion du changement dans la mise en place des SMI.

L'article de Badr Dakkak, Youness Chater et Abdennebi Talbi (2012) traite de la prise en compte de la gestion du changement dans le cadre du déploiement d'un système de management intégré. Cette étude s'intéresse à la gestion du changement dans le cadre de la mise en place d'un Système de Management Intégré (SMI), combinant les normes Qualité, Sécurité et Environnement (QSE). Face aux évolutions du marché et aux exigences croissantes en matière de performance, les entreprises doivent adapter continuellement leurs processus. L'objectif de cette recherche est d'identifier les meilleures stratégies de gestion du changement permettant un déploiement efficace du SMI. L'approche méthodologique repose sur l'analyse des pratiques de gestion du changement dans plusieurs entreprises et sur l'étude des cadres théoriques existants. Deux grandes stratégies sont explorées : le changement radical, fondé sur le Reengineering, et le changement progressif basé sur l'amélioration continue (Kaizen). Le processus proposé pour accompagner cette transition est structuré en trois étapes principales : la phase de préparation, la phase de vérification et enfin la phase d'action et de stabilisation. Les résultats mettent en évidence que le succès de la mise en œuvre d'un SMI repose largement sur une gestion rigoureuse du changement. Les entreprises qui optent pour une approche progressive et participative par l'amélioration continue parviennent à une meilleure adhésion des employés et à une performance accrue. À l'inverse, une transition trop brutale peut engendrer des résistances

et des difficultés d'adaptation. L'étude insiste également sur l'importance des indicateurs de suivi pour évaluer l'impact du changement et optimiser la performance globale du SMI.

Toutefois, la gestion du changement ne suffit pas à elle seule pour garantir une intégration réussie d'un SMI. Le leadership des managers joue également un rôle fondamental dans l'adhésion des salariés et la pérennité du système, comme le met en évidence l'étude suivante.

L'article de Beddaa, Boumssis et Bachiri (2020) examine l'impact du leadership sur la mise en place et l'amélioration du système de management intégré QSE. Cette recherche apporterait des réponses aux managers sur le style de leadership à adopter pour réussir l'intégration de la QSE dans l'entreprise et satisfaire ses parties prenantes. L'étude de cas exploratoire, menée dans le cadre de cette recherche, représente un intérêt particulier pour les dirigeants soucieux de réussir la mise en place d'un système QSE, afin de découvrir les variables liées aux styles de leadership qui collent avec les spécificités de mise en place du système QSE ainsi que son amélioration. Nous avons opté pour une démarche qualitative exploratoire. De nature descriptive, elle privilégie une approche par entretiens semi-directifs (à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif) et utilise l'analyse de contenu thématique. Cette étude qualitative exploratoire a été réalisée suivant une démarche inductive et s'inscrivant dans un paradigme positiviste. La mise en place du système de management intégré ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO14001 est passée par deux étapes : l'étape de préparation et de prérequis, où la société a sollicité un bureau d'études spécialisé afin d'assurer des formations dédiées au personnel. Cette phase a nécessité une année de travail acharné et de concentration pour réussir la démarche. Ensuite, l'étape de mise en place effective du système, qui a duré quatre ans et dont la réussite a été stimulée par l'implication totale du président du groupe qui ne cesse d'insister sur les dimensions qualité-sécurité-environnement. La société SUTA adopte un mode de gestion basé sur les objectifs en respect des principes de la théorie de la direction par objectifs développée par Drucker depuis 1954. L'évaluation du travail des cadres de la société se fait sur la base des grilles d'analyse tenant compte des objectifs liés au système QSE. Ces objectifs conditionnent largement le niveau de la prime annuelle à octroyer.

Afin de mesurer l'efficacité de ces différents éléments dans l'adoption des SMI, il est nécessaire d'utiliser des outils d'évaluation tels que l'audit interne. L'étude suivante explore justement le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la performance des employés et du système.

L'article de Jani Rahardjo (2024) aborde le rôle de l'audit interne du système intégré ISO 9001:2015 et ISO 14001:2015 dans l'amélioration de la performance des employés. La présente étude vise à évaluer dans quelle mesure les audits internes contribuent à l'amélioration de la performance des employés pour les systèmes intégrés ISO 9001:2015 et ISO 14001:2015. La méthode de recherche qualitative comprend des études de cas menées auprès d'entreprises ayant déjà adopté les normes. Les techniques de collecte de données comprennent des entretiens, des observations et l'analyse de documents. L'étude a montré que les audits internes permettent d'identifier les lacunes, d'assurer la conformité aux normes et de formuler des recommandations en vue d'une amélioration continue. En outre, les résultats indiquent qu'une procédure d'audit interne bien structurée crée une bonne culture de la qualité et une sensibilisation aux questions environnementales parmi les employés, ce qui contribue à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des opérations de l'organisation.

Les audits internes permettent d'assurer la conformité et l'amélioration des SMI, mais il est également pertinent d'examiner les bénéfices globaux de ces systèmes. L'étude suivante analyse justement les avantages que procure un SMI lorsqu'il est bien intégré et appliqué.

L'article de Fella Ouahdi Bekhouche, Maître Assistante à l'EHEC d'Alger, met en évidence les atouts du Système de Management Intégré. Le système de management qualité, sécurité et environnement, souvent désigné sous le nom de « système de management intégré » (SMI), englobe les trois dimensions essentielles : la qualité des produits et services, la sécurité des employés et des conditions de travail, ainsi que la performance environnementale de l'entreprise. Plutôt qu'un simple regroupement de normes, il constitue une étape clé dans la recherche d'une performance organisationnelle optimale. Pour maximiser son efficacité économique, le SMI doit être rigoureusement mis en œuvre et régulièrement évalué afin d'être une réponse efficace aux nouvelles exigences du management moderne, basées sur la responsabilité et l'engagement de chaque acteur. Ce système représente également un levier stratégique permettant aux dirigeants de fédérer leurs équipes autour d'une dynamique d'amélioration continue. Le SMI poursuit plusieurs objectifs en intégrant différentes variables au sein d'une approche globale et cohérente. Parmi ses principales finalités figurent l'optimisation des ressources, la diminution des coûts associés aux certifications et aux audits, ainsi que l'amélioration continue des performances des entreprises. Il garantit également une

conformité accrue aux exigences légales et réglementaires tout en limitant les incohérences entre les divers systèmes intégrés, facilitant ainsi l'application des standards normatifs.

Le SMI présente de nombreux avantages, notamment une structuration plus efficace de l'organisation en intégrant les impératifs liés à la qualité, la sécurité et l'environnement. Il assure une meilleure cohérence des processus et favorise un engagement accru des collaborateurs envers les exigences normatives. En facilitant l'accès aux certifications internationales, il contribue également à renforcer la compétitivité des entreprises et à assurer une performance durable et maîtrisée.

Si l'on reconnaît les bénéfices d'un SMI, il reste néanmoins des défis à relever pour maximiser son efficacité. C'est pourquoi il est essentiel d'adopter une approche plus large en étudiant les différentes stratégies d'intégration des systèmes de management, ce que propose l'étude suivante.

L'article de Domingues, Sampaio et Arezes (2015) propose une analyse des systèmes de management intégrés sous différents angles. Cet article rassemble les principaux sujets abordés dans la littérature sur les systèmes de gestion (SG) concernant l'intégration des SG en effectuant une revue systématique de la littérature. Il vise à présenter les principales limites des systèmes de gestion non intégrés (IMS), les principales motivations à l'origine de la mise en œuvre d'un IMS, les principales résistances rencontrées, les avantages qui en découlent le plus souvent, les lignes directrices et les normes appropriées et les facteurs critiques de succès. En outre, ce document aborde les questions relatives aux stratégies et modèles d'intégration, aux niveaux ou degrés d'intégration atteints par un SGI et à la fonction d'audit dans un contexte intégré. Les motivations qui poussent les entreprises à intégrer leurs sous-systèmes de gestion, les obstacles rencontrés et les avantages obtenus peuvent avoir des origines internes ou externes. La publication de normes guidant les entreprises sur la manière d'intégrer leurs sous-systèmes de gestion a été réalisée principalement au niveau national. Plusieurs modèles peuvent être utilisés pour soutenir les entreprises dans leur processus d'intégration des sous-systèmes de gestion, et une stratégie séquentielle ou globale peut être adoptée. Quatre typologies d'audit peuvent être distinguées, et l'adoption de l'une ou l'autre de ces typologies doit tenir compte de la disponibilité des ressources et du savoir-faire de l'équipe d'audit, entre autres caractéristiques.

L'intégration des SMI ne se limite pas uniquement aux normes qualité, sécurité et environnement. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un facteur qui prend une place de plus en plus importante dans les stratégies de management, comme l'illustre l'étude suivante.

L'article de Jørgensen, Remmen et Mellado (2005) traite des systèmes de management intégrés en distinguant trois niveaux d'intégration. Différentes approches de l'intégration des systèmes de gestion (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et SA 8000) ont vu le jour, avec différents niveaux d'ambition. La tendance à une compatibilité accrue entre ces normes a ouvert la voie à des discussions sur la manière de comprendre les différents aspects de l'intégration. Cet article se concentre principalement sur trois niveaux d'ambition de l'intégration : d'une compatibilité accrue des éléments du système à la coordination des processus génériques, en passant par l'ancrage d'un système de management intégré (IMS) dans une culture d'apprentissage et d'amélioration continue. Actuellement, des normes nationales de SMI sont en cours d'élaboration et les normes de SMI du Danemark et de l'Espagne sont en cours d'analyse en ce qui concerne le niveau d'ambition de l'intégration. Si l'ISO décidait d'élaborer une norme pour l'IMS, il serait alors nécessaire de prendre en compte les différents niveaux d'intégration afin d'élaborer une norme cohérente. Jusqu'à présent, les systèmes de gestion ont fait l'objet d'une attention particulière au sein des organisations. Toutefois, afin de créer des avantages concurrentiels pour l'organisation et de contribuer à un développement durable, l'IMS doit être étendu à l'ensemble de la chaîne de produits et à toutes les parties prenantes. De nombreuses recherches ont mis l'accent sur la gestion stratégique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Toutefois, des lacunes subsistent quant à la manière dont la RSE peut être efficacement intégrée aux processus d'entreprise existants. L'une des principales questions qui se posent est de savoir comment concevoir les processus d'entreprise de manière à ce qu'ils répondent aux exigences des parties prenantes d'une manière intégrée. L'objectif de ce document est de présenter un cadre qui peut être utilisé pour intégrer la RSE dans les processus d'entreprise. Ce cadre met en évidence le concept d'approches simultanées de la RSE : « intégration descendante » et « développement ascendant d'indicateurs liés à la communauté ». Ces deux approches sont élaborées à l'aide de deux cas. L'approche descendante se concentre sur l'intégration de la RSE dans les initiatives commerciales existantes par le biais d'une approche de systèmes de gestion intégrés (IMS). Ce document conclut qu'une approche IMS fournit l'infrastructure nécessaire à

l'intégration de la RSE. L'approche ascendante se concentre sur le développement d'indicateurs liés aux initiatives communautaires. Des exemples de bonnes pratiques pour les approches descendante et ascendante sont fournis dans deux études de cas.

Enfin, au-delà des stratégies globales, il est pertinent d'examiner des méthodes concrètes ayant prouvé leur efficacité dans l'optimisation des SMI. L'étude suivante porte sur la méthode 5S, largement appliquée dans les entreprises japonaises, qui illustre comment une organisation rigoureuse et une amélioration continue facilitent l'adhésion des salariés aux SMI.

L'article de Gapp, Fisher et Kobayashi (2008) explore la mise en œuvre de la méthode 5S dans un contexte japonais, en tant que levier d'un système de management intégré. S'appuyant sur des études antérieures de l'application managériale et du développement du concept des 5S, cette recherche vise à identifier et à présenter les concepts clés des 5S du point de vue de la gestion japonaise. Ces résultats établissent un lien entre les 5S et certains aspects de l'approche japonaise de la gestion, qui sont alignés sur un système de gestion intégré plutôt que sur un simple outil ou technique de gestion. Des données ont été recueillies auprès d'entreprises japonaises qui utilisent les 5S comme approche de gestion centrale et qui se servent de leurs sites web organisationnels pour diffuser des informations sur cette pratique. Les données ont été examinées à l'aide d'une analyse lexicale assistée par ordinateur (Leximancer), qui a permis de mieux comprendre la nature des 5S dans le contexte japonais d'origine. La recherche a mis en évidence plusieurs concepts clés qui sous-tendent l'approche japonaise de la gestion des 5S. Ces résultats démontrent l'importance des approches techniques (visibles) et philosophiques (invisibles) requises pour chacun des composants des 5S et sont discutés dans un cadre managérial plutôt que culturel. Les résultats sont importants à la fois sur le plan théorique et pratique, car ils donnent un aperçu de la signification et de la logique de l'application de l'approche de gestion des 5S dans son contexte environnemental d'origine. L'originalité et la valeur du document découlent de la compréhension holistique de l'application des 5S et de leur utilisation en tant qu'intervention de résolution de problèmes au niveau du système ou du processus ; un point de départ nécessaire dans les philosophies de gestion allégée. Dans le contexte identifié, les 5S constituent la plate-forme stratégique pour les décisions managériales nécessaires au développement d'un système de gestion intégré.

2. Analyse critique et positionnement de notre étude :

Les études menées mettent en évidence les facteurs influençant l'adhésion des salariés aux Systèmes de Management Intégrés (SMI). Malgré la diversité des approches et des contextes organisationnels, les résultats obtenus convergent vers l'idée que plusieurs éléments jouent un rôle clé dans l'acceptation et l'efficacité des SMI.

Les auteurs ont exploré différents leviers d'adhésion, notamment les compétences humaines, le leadership, la gestion du changement, l'audit interne et les stratégies d'intégration. Ils ont utilisé des outils variés tels que l'évaluation des compétences, les modèles de leadership, les processus d'audit, les approches de gestion du changement et les méthodologies d'amélioration continue pour analyser l'impact des SMI sur les employés.

Les résultats ont démontré que l'implication des salariés est renforcée par une communication efficace, une formation adaptée, une gestion progressive du changement et un leadership transformationnel. L'application de stratégies adaptées a permis une meilleure acceptation des normes, une amélioration des performances organisationnelles et une réduction des résistances.

De manière générale, ces études ont confirmé que la réussite d'un SMI repose sur une approche intégrée, combinant facteurs humains, outils de suivi et stratégies d'accompagnement, pour garantir une adhésion durable des salariés et optimiser l'efficacité des systèmes mis en place.

L'adhésion des salariés aux SMI est un enjeu central qui conditionne la réussite de ces systèmes. Alors que de nombreuses recherches se concentrent sur les aspects techniques et organisationnels du SMI, peu d'études analysent de manière approfondie les leviers psychologiques et managériaux favorisant l'engagement des employés. Ce mémoire se positionne ainsi à l'intersection du management des ressources humaines et des systèmes de management intégrés, en mettant en lumière les stratégies qui permettent de renforcer l'adhésion des salariés.

L'objectif de cette recherche consiste à analyser et à améliorer les leviers favorisant l'adhésion des salariés aux SMI en entreprise. Étant donné le manque d'études approfondies sur l'engagement des employés dans ces systèmes, nous nous appuyons sur des recherches

antérieures ainsi que sur des études démontrant des approches efficaces afin de proposer des recommandations favorisant une meilleure intégration du SMI.

Section 02 : Fondements conceptuels de l'adhésion des salariés aux Systèmes de Management Intégrés

1. Approche systémique en gestion :

L'approche systémique en gestion insiste sur la nécessité d'une vision globale et holistique des organisations. Selon la norme EN ISO 9000:2005, elle consiste en l'identification, la compréhension et la gestion de processus interdépendants en tant que systèmes contribuant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs. (Bugdol & Jedynak, 2015)

Les partisans de cette approche estiment qu'une organisation doit être perçue comme un ensemble structuré de systèmes ou de sous-systèmes interconnectés. Ainsi, aucune décision concernant un système ne peut être prise sans tenir compte de ses effets sur les autres. Cette approche ne s'oppose pas aux approches classiques, quantitatives ou comportementales, mais les complète en intégrant l'ensemble des processus interdépendants et en favorisant une meilleure coordination au sein des organisations. (Bugdol & Jedynak, 2015).

Après avoir examiné les fondements de l'approche systémique en gestion, il est désormais pertinent de s'intéresser aux premiers concepts ayant marqué l'évolution de la gestion de la qualité, afin de mieux comprendre les origines des systèmes de management intégrés.

2. Premiers concepts de gestion de la qualité :

Le management de la qualité a évolué d'une simple inspection corrective vers une approche globale et stratégique, fruit d'innovations progressives et de contributions clés de penseurs comme Taylor, Shewhart, Deming, Juran ou Crosby. À ses débuts, au début du XXe siècle, il s'agissait surtout d'inspecter les produits finis pour éliminer les défauts (Dahlgard, Kristensen & Kanji, 2002). L'organisation scientifique du travail de Taylor a renforcé cette logique en

séparant la planification de l'exécution, reléguant ainsi la qualité à une fonction secondaire (Goetsch & Davis, 2013).

L'apparition des chaînes de production a mis en évidence les limites de l'inspection post-production, conduisant Shewhart à introduire dans les années 1920 le contrôle statistique des processus (SPC), centré sur la maîtrise des variations pendant la production (Dahlgaard et al., 2002). Après la Seconde Guerre mondiale, les États-Unis ont négligé la qualité au profit des délais, contrairement au Japon qui, pour se redresser, a fait de la qualité un pilier de sa stratégie industrielle (Goetsch & Davis, 2013).

Dans les années 1950, l'assurance qualité a marqué une nouvelle étape : prévenir les défauts plutôt que les détecter (Dahlgaard et al., 2002). Deming a introduit l'amélioration continue et la mobilisation de l'ensemble des salariés à travers ses 14 principes (Dahlgaard et al., 2002). Juran a insisté sur la qualité perçue par le client et sur la communication organisationnelle (Goetsch & Davis, 2013), tandis que Crosby a promu le "zéro défaut" et mesuré la qualité via le coût de la non-conformité (Dahlgaard et al., 2002). L'ingénierie de la fiabilité s'est également imposée comme méthode de prévention dès la conception (Goetsch & Davis, 2013).

Les années 1980 ont vu émerger le Total Quality Management (TQM), où la qualité devient une culture d'entreprise globale, inspirée du modèle japonais. Elle repose sur l'engagement de la direction, l'implication du personnel, l'orientation client, l'amélioration continue et la coopération avec les fournisseurs (Dahlgaard et al., 2002 ; Goetsch & Davis, 2013).

Aujourd'hui, ces fondements se retrouvent dans des cadres reconnus tels que les normes ISO 9000, Six Sigma ou les prix internationaux d'excellence (Goetsch & Davis, 2013).

L'évolution du management de la qualité illustre un passage progressif d'une approche corrective à une démarche proactive et intégrée. Loin d'être un simple enjeu technique, la qualité repose sur une philosophie d'amélioration continue, qui place l'humain au cœur des processus. En combinant rigueur scientifique et culture d'entreprise, les organisations d'aujourd'hui cherchent à conjuguer performance économique, satisfaction client et engagement des employés pour bâtir un avenir plus durable et compétitif.

Une fois les premiers fondements de la gestion de la qualité exposés, il convient d'élargir la réflexion en intégrant les dimensions environnementales et sécuritaires qui sont devenues des préoccupations majeures pour les entreprises.

3. Prise en compte de l'environnement et de la sécurité

3.1. Système management environnemental :

Depuis la révolution industrielle jusqu'aux années 1970, les entreprises contribuaient largement à la pollution, sans en assumer la responsabilité. Ce n'est qu'à partir des années 70, sous l'effet de pressions réglementaires et d'une crise de légitimité, qu'elles commencent à reconnaître leur rôle dans la dégradation environnementale. Cette prise de conscience se traduit par des initiatives techniques de dépollution, portées par les dirigeants. (Renaud, 2009)

Dans les années 1990, l'enjeu écologique s'intègre progressivement aux pratiques organisationnelles via des systèmes de gestion environnementale visant à transformer les comportements internes et renforcer la rigueur des démarches. Ces systèmes, inspirés par divers acteurs, aboutissent notamment à la création de la norme ISO 14001 en 1996, devenue un modèle de référence. (Renaud, 2009)

Depuis les années 2000, l'enjeu central pour les entreprises n'est plus la sensibilisation, mais l'amélioration concrète des performances environnementales, souvent via l'application structurée du Système de Management Environnemental ISO 14001 (Renaud, 2009)

3.2. Système de management de la santé et de la sécurité au travail :

Les premières observations de risques professionnels remontent à l'Antiquité, où certaines pathologies étaient associées à des métiers spécifiques. Cependant, ce n'est qu'à partir du XIXe siècle, avec le développement industriel, que les États mettent en place des lois et structures pour encadrer les conditions de travail et prévenir les accidents (ILO, 2016).

Au XXe siècle, la santé au travail se structure comme discipline à part entière. La création de l'OSHA aux États-Unis en 1970 marque un tournant majeur, avec l'adoption de normes, la mise en œuvre de formations spécialisées et l'introduction de programmes de certification (ILO, 2016).

Dans les années 2000, les entreprises adoptent des systèmes de management de la santé et sécurité au travail basés sur des référentiels internationaux. L'OHSAS 18001 a été l'un des premiers cadres structurés (ILO, 2016), remplacé en 2018 par la norme ISO 45001, qui établit des exigences précises pour intégrer la prévention des risques dans la stratégie globale des organisations (ALGERAC, 2018).

La prise en compte de l'environnement et de la sécurité a conduit progressivement à la mise en place de dispositifs plus globaux. C'est dans cette logique que s'inscrit l'émergence des Systèmes de Management Intégré (SMI), qui visent à harmoniser ces différentes exigences.

4. Système de Management Intégré (SMI) :

Chaque organisation devrait être consciente de la complexité inhérente à leur système de gestion. Malgré diverses stratégies d'expansion, le milieu actuel est marqué par une concurrence intense. Pour se distinguer et assurer leur longévité, les entités doivent faire preuve de plus grande réactivité et efficacité. Ainsi, leur engagement envers l'efficacité et l'efficacité serait avantageux. Ainsi, l'harmonisation conceptuelle des normes compatibles : ISO 9001, 45001 et 14001 constitue un modèle de Système de Management Intégré (SMI) et un élément crucial pour ceux qui se préoccupent de la satisfaction de leurs parties prenantes. De plus, ce système est caractérisé par une flexibilité technique solide et évolutive. En termes larges, le système de gestion intégrée est un amalgame d'exigences de diverses normes. C'est un moyen qui assure une efficacité dans les dimensions de la gestion. Il est élaboré pour garantir une vision globale du système d'une organisation qui vise à promouvoir le développement durable et l'amélioration continue. De plus, il s'efforce d'harmoniser diverses variables et paramètres dans un cadre global. Parmi ses buts distincts, on note : l'amélioration des processus et des ressources, la simplification des procédures en éliminant toute préposition, une meilleure gestion des exigences légales et réglementaires, la promotion de la santé au travail avec l'objectif zéro

accident et la protection de l'environnement contre les risques causés par les activités. (Kamsa & Elyousfi, 2023)

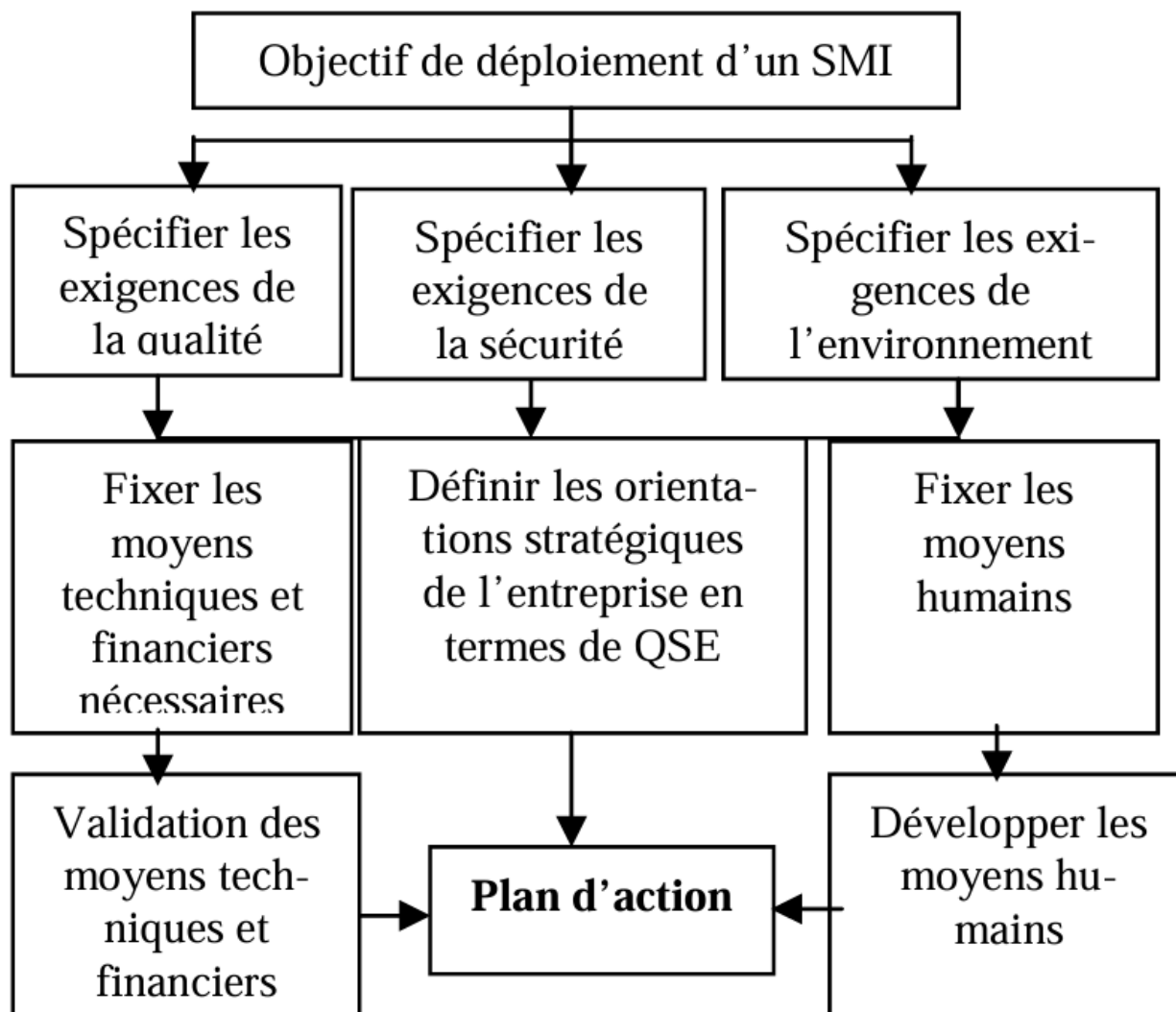
4.1. Définition et périmètre du SMI :

Le Système de Management Intégré (SMI) est une démarche volontaire portée par la direction d'une entreprise pour améliorer en continu sa performance globale. Concrètement, il permet d'organiser et de coordonner toutes les activités de l'entreprise de manière cohérente, en prenant en compte des exigences variées : qualité, sécurité, environnement, réglementations en vigueur, ainsi que d'autres normes spécifiques à son secteur d'activité (industrie, services, santé, etc.). L'objectif est de créer un cadre de travail plus structuré, efficace et durable (Ouahdi Bekhouche, 2011).

Un système de management intégré est une approche qui combine la perspective des processus et la démarche systémique pour instaurer divers systèmes de gestion, ainsi que les standards appropriés dans un unique système.

L'objectif d'un système de gestion intégré est de prévenir la redondance des tâches, en exploitant les éléments partagés entre plusieurs systèmes distincts, afin de créer une synergie pour un système unique plus performant (Beddaa, Boumssis & Bachiri, 2020)

Figure 1 : Spécification des exigences des systèmes QSE



Source : Dakkak, Chater & Talbi, 2012

Le schéma ci-dessous permet de visualiser les étapes nécessaires à la mise en place cohérente d'un Système de Management Intégré, en identifiant les exigences propres à chaque domaine (qualité, sécurité, environnement) et les moyens associés.

4.2. Les principales normes constituant le SMI :

Le Système de Management Intégré repose principalement sur trois normes fondamentales. Nous commencerons par la norme relative à la qualité, l'ISO 9001.

ISO 9001 :

L'ISO 9001 est sans doute la norme internationale de système de management (MSS) la plus influente à ce jour. La famille de normes ISO 9000 a été créée, dans sa forme initiale, en 1987, et a subi des révisions substantielles en 1994 et en 2000. Les expressions « normes ISO 9000 » ou « la famille de normes ISO 9000 » sont couramment utilisées pour désigner l'ensemble des normes de cette série. Cependant, dans la version de 2000, la seule norme incluant un modèle pour la mise en œuvre d'un système de management certifiable (c'est-à-dire la seule norme de système de management) est la norme ISO 9001. En fait, dans les versions de 1987 et 1994, en plus de la norme ISO 9001, les normes ISO 9002 et ISO 9003 incluait également des modèles de système de management certifiables, ce qui explique pourquoi la forme plurielle a continué d'être utilisée. La dernière version de la norme a été publiée en 2015. (Heras-Saizarbitoria, Boiral & Allur, 2018)

selon l'iso : ISO 9001 est une norme de gestion de la qualité qui bénéficie d'une reconnaissance internationale. Elle soutient les organisations de toutes envergures, indépendamment du domaine d'activité, à optimiser leurs résultats, à satisfaire les demandes de leur clientèle et à prouver leur dévouement pour la qualité. Ces critères déterminent comment il faut concevoir, mettre en place, maintenir et perfectionner de manière continue un système de gestion de la qualité (SGQ). (ISO, 2015)

La seconde norme constitutive du SMI est l'ISO 14001, qui traite du management environnemental.

ISO 14001 :

La norme ISO 14001 a été promulguée en 1996, bénéficiant du succès rencontré par la famille de normes ISO 9000. L'ISO 14001 était basée sur le modèle de diverses normes nationales de gestion environnementale, et en particulier sur la norme britannique BS 7750. Cette norme a été créée dans le contexte institutionnel des années 1990, une période caractérisée par le renforcement de la tendance à rechercher un paradigme écologique pour la production et la consommation. Motivé par diverses parties prenantes et par la volonté d'améliorer leur efficacité générale et environnementale, un nombre croissant d'entreprises ont commencé à adopter, à cette époque, un Système de Management Environnemental (SME).

Un SME est un processus systématique que les entreprises et autres organisations utilisent pour mettre en œuvre des objectifs, des politiques et des responsabilités environnementales, ainsi que

pour assurer un audit régulier de ces aspects (Cascio 1996). (Heras-Saizarbitoria, Boiral & Allur, 2018)

Selon l'iso : ISO 14001 est une norme internationale largement reconnue pour les systèmes de management environnementale (SME). Elle offre une structure qui aide les organisations à élaborer et à instaurer un système de gestion environnementale, tout en optimisant constamment leurs performances écologiques. En adhérant à cette norme, les entités ont la possibilité de garantir qu'elles adoptent une démarche proactive pour minimiser leur impact environnemental, respecter les réglementations légales actuelles et réaliser leurs buts environnementaux. Cette norme offre un cadre qui couvre différents éléments, de l'exploitation des ressources et la gestion des déchets à le suivi des performances environnementales et à la participation des parties prenantes aux engagements environnementaux (ISO,2015).

Figure 2 : le cycle de l'amélioration continue dans un Système de Management Environnemental (SME)



Source : Abouettahir, 2013

Le schéma présente les différentes étapes du fonctionnement d'un Système de Management Environnemental. Il commence par la définition d'une politique environnementale, suivie par la planification, puis par la mise en œuvre et le fonctionnement. Viennent ensuite les contrôles, la revue de direction et enfin l'amélioration continue, qui boucle le cycle.

Ce processus illustre une démarche cyclique visant à structurer les actions environnementales de l'entreprise.

Enfin, la norme ISO 45001 complète le système en abordant les exigences liées à la santé et à la sécurité au travail.

ISO 45001 :

ISO 45001 est une norme internationale définissant les critères qu'un système de gestion de la santé et sécurité au travail (S&ST) doit respecter. Elle offre une structure qui aide les organisations à gérer les risques et à optimiser leur performance en S&ST.

Cette norme détermine les critères pour l'élaboration d'une politique et d'objectifs en matière de S&ST, ainsi que pour la planification, la mise en pratique, l'accomplissement des objectifs opérationnels, les audits et les évaluations. La norme met l'accent sur plusieurs aspects essentiels tels que l'implication de la direction, la participation des employés, la détection des dangers et l'appréciation des risques, le respect des lois et règlements, la préparation aux situations d'urgence, l'examen des incidents indésirables et l'amélioration constante. ISO 45001 s'appuie sur le cycle PDCA (Planifier, Réaliser, Évaluer, Améliorer) pour gérer systématiquement les risques liés à la santé et à la sécurité. Elle concerne les entités de toutes dimensions et peut être incorporée à d'autres systèmes de gestion ISO.(ISO,2018)

Tableau 1 : comparaison entre iso 9001,45001 et 14001

Norme	Objet principal	Année de création	Objectif	Champ d'application	Exemples d'exigences
ISO 9001	Système de Management de la Qualité (SMQ)	1987 (dernière : 2015)	Améliorer la qualité des produits/services, satisfaire les clients, optimiser les performances.	Toutes les organisations, tous secteurs confondus.	- Satisfaction client - Amélioration continue - Management par processus
ISO 14001	Système de Management Environnemental (SME)	1996 (dernière : 2015)	Réduire l'impact environnemental, respecter la réglementation, améliorer les performances écologiques.	Toute organisation souhaitant maîtriser son impact environnemental.	- Gestion des déchets - Suivi des performances environnementales - Engagement des parties prenantes
ISO 45001	Système de Management de la Santé & Sécurité au Travail (S&ST)	2018	Prévenir les accidents et maladies professionnelles, améliorer la sécurité des travailleurs.	Toute organisation, indépendamment de sa taille ou activité.	- Identification des dangers - Évaluation des risques - Préparation aux urgences

Source : par nos soins

Ce tableau met en parallèle les trois normes fondamentales du SMI. Bien qu'ayant des finalités spécifiques, elles visent toutes à améliorer la performance globale des organisations. Leur complémentarité et leur structure harmonisée facilitent leur intégration dans un système unique et cohérent.

La compréhension des normes constituant le SMI nous amène à retracer l'évolution de ces systèmes et la convergence progressive des différentes normes de management.

4.3. Le management intégré QSE, un outil clé pour renforcer la performance des entreprises :

De nos jours, les entreprises du secteur industriel réalisent que l'impact écologique de leurs opérations a également une incidence sur leur performance globale. On ne peut y parvenir sans être performant dans les aspects environnementaux et sociaux. Effectivement, les incidents de travail et les accidents graves ont un coût croissant pour les entreprises, tant sur le plan direct qu'indirect. Un accident ne signifie pas seulement une perte financière considérable, mais il a également un effet direct sur sa réputation, affectant ainsi ses activités et pouvant mettre en péril sa pérennité à long terme. Les mesures de performance environnementale agissent comme des éléments distinctifs et créateurs d'avantages compétitifs pour les entreprises dans des marchés de plus en plus compétitifs. Dans le domaine financier, l'évaluation des sociétés se base non seulement sur des critères financiers tels que les performances économiques, mais prend aussi de plus en plus en compte des indices de performance sociale, comme le taux d'absentéisme et le nombre de conflits, ainsi que de performance environnementale, tel que le volume de rejets de CO₂ dans l'atmosphère. (Bouali & Bengrina, 2017)

L'instauration de systèmes de gestion intégrés Qualité, Sécurité et Environnement, souvent désignés sous l'acronyme « SMI QSE », peut représenter une stratégie efficace pour allier simultanément les enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans une même démarche. (Bouali & Bengrina, 2017)

L'intégration de ces trois normes, ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001, permet de fusionner et de créer des synergies entre les systèmes et processus de l'organisation au sein d'un cadre unique, formant ainsi un Système de Management Intégré (SMI). (Ćurčić et al., 2018)

Dans une démarche progressive d'intégration, une organisation met généralement en place un système de management de la qualité avant d'y intégrer, par la suite, des procédures environnementales et/ou sociales. Les normes ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001 présentent des éléments communs, directement ou indirectement. Elles reposent sur une structure unifiée, connue sous le nom de High Level Structure (HLS), qui assure une harmonisation entre les

différents référentiels. Cette structure-cadre garantit une cohérence terminologique et conceptuelle en intégrant un socle commun de définitions et de principes. L'alignement entre ces normes est renforcé par plusieurs éléments clés, notamment : l'engagement de la direction, l'élaboration de politiques stratégiques, la définition et la planification d'objectifs, la mise en place de processus de formation et de communication, la réalisation d'audits internes, la gestion documentaire et le contrôle des enregistrements. De plus, elles intègrent des mécanismes de gestion des non-conformités, des actions correctives et préventives, ainsi que des revues de direction permettant une amélioration continue du système. (Beddaa, Boumssis & Bachiri, 2020)

L'intégration du SMI et la convergence des normes invitent également à s'interroger sur les enjeux et les objectifs liés à leur mise en place.

4.4. Les enjeux et les objectifs du Système de Management Intégré :

Les enjeux :

L'intégration des différentes facettes de management en réponse aux enjeux cruciaux est ce qu'on appelle la compétitivité durable, qui se révèle essentielle pour la pérennité et l'expansion de l'entreprise. Nous aborderons donc les points suivants :

- Amélioration de l'utilisation des ressources matérielles et immatérielles.
- Productivité qui mène à l'efficacité et à la rentabilité économique.
- Gestion des risques grâce à un système d'information fiable et l'implémentation de méthodes préventives et correctives.
- Cohérence entre des systèmes autonomes.

Les objectifs :

- Le Système de Management Intégré poursuit plusieurs buts en raison de son approche globale qui harmonise diverses variables, mais ses objectifs primordiaux sont :
- L'optimisation des processus et des ressources pour réaliser des économies.
- L'objectif est de simplifier l'organisation en évitant toute redondance. Compétition ou incohérence entre les différents systèmes intégrés.

- L'objectif est de garantir la fiabilité de ce processus, indépendamment des changements dans les référentiels et les exigences.
- Une meilleure compréhension et une meilleure maîtrise des exigences légales et réglementaires.
- L'adhésion à une sensibilisation équitable par un personnel averti, des besoins ou demandes des parties concernées, constitue à la fois un facteur clé de performance commerciale et un premier pas vers l'instauration du principe de développement durable et vers la reconnaissance de l'urgence d'élargir la RSE (Ouahdi Bekhouche, 2018)

Les avantages SMI : l'instauration d'un système QSE présente plusieurs bénéfices :

- Sauvegarder le capital humain et défendre les ressources de l'entreprise.
- Stimuler et engager tous les employés
- Garantir la conformité aux règles de sécurité et d'environnement
Assurer une satisfaction client complète
- Renforcer la confiance des partenaires financiers, commerciaux et institutionnels en consolidant l'image d'une entreprise efficace et responsable. (Abouettahir, 2013)

Après avoir identifié les principaux enjeux et objectifs du Système de Management Intégré, il est désormais pertinent d'examiner ses répercussions concrètes sur les différentes parties prenantes internes et externes de l'organisation.

4.5. Les impacts du SMI sur les parties prenantes :

Le système de gestion intégré QSE mentionné ci-dessus combine les exigences relatives à la qualité, la sécurité et l'environnement. Ce document cherche à satisfaire les attentes de divers interlocuteurs, tant internes qu'externes, notamment : les clients, les employés, les actionnaires, les fournisseurs variés, les entités de certification, les assureurs, les associations, ainsi que les autorités publiques, agences et institutions gouvernementales.

Pour mener à bien une approche de gestion intégrée, il est nécessaire d'écouter et de répondre aux attentes de chaque intervenant en assurant une satisfaction réciproque. Pour répondre aux

attentes des parties prenantes, il est nécessaire d'améliorer les performances des opérations de l'entreprise (produits, services et résultats financiers), tout en minimisant les accidents, les déchets et les nuisances. Pour assurer la satisfaction de chaque partie, différentes actions sont nécessaires.

La satisfaction des clients est assurée en proposant un produit de qualité supérieure à un prix raisonnable. La qualité fournie doit être en accord avec la qualité escomptée. L'offre doit aussi subvenir aux besoins non exprimés de la clientèle et être continuellement innovante. En définitive, le produit doit être écoresponsable pendant son utilisation ainsi qu'après.

La satisfaction des fournisseurs implique la garantie de conditions optimales de santé et de sécurité au travail pour leurs employés chez les clients. Il s'agit du fruit d'une collaboration de longue durée avec les clients.

La satisfaction des employés : implique la garantie d'un bon environnement de travail, la sécurité et le bien-être au travail, ainsi que la préservation de l'environnement sur le lieu de travail. Elle exige aussi la stabilité de l'emploi ainsi que la viabilité de l'entreprise. (Bennani, 2017)

La satisfaction des actionnaires : découle principalement de la distribution de dividendes attrayants, conséquence d'un bénéfice optimal. Elle implique aussi une participation du personnel dans le management participatif, entraînant ainsi une productivité accrue. C'est aussi une bonne gestion des dirigeants en ce qui concerne la protection de l'environnement et la sécurité industrielle, ce qui se traduit par une image de marque positive. Finalement, il s'agit d'une compétence dans la gestion efficace de l'entreprise et donc de sa durabilité dans un environnement en constante évolution. (Bennani, 2017)

La satisfaction de la société : pouvoirs publics, citoyens et collectivités locales : L'entreprise est attendue à démontrer des signes de citoyenneté (solidarité, initiatives sociales, participation à l'emploi...) dans le cadre de ses obligations envers la société. Elle implique aussi le respect des lois et règlements actuels (protection des biens, conditions de travail, normes de production,

etc.). Elle exige finalement la protection de l'environnement lors de la fabrication et tout au long du cycle de vie du produit. (Bennani, 2017)

Après avoir analysé les impacts du SMI sur les parties prenantes, il convient à présent de s'intéresser aux différents niveaux d'intégration que peut atteindre un Système de Management Intégré au sein des organisations.

4.6. Les niveaux d'intégration :

Le niveau d'intégration correspond au degré avec lequel une entreprise réussit à faire fonctionner ensemble ses différents systèmes de management. Cette intégration peut se faire à plusieurs niveaux de l'organisation, selon la manière dont elle est structurée et selon ses choix internes. Des chercheurs ont proposé plusieurs modèles pour classer ces niveaux d'intégration.

Seghezzi 1997 évoque trois façons d'intégrer les systèmes : d'abord l'addition, où les systèmes sont séparés mais appliqués de manière similaire ; ensuite la fusion, qui concerne seulement l'intégration des instructions de travail, sans aller jusqu'aux procédures ni au manuel ; et enfin l'intégration complète, qui regroupe tous les systèmes dans une seule structure.

De leur côté, Wilkinson et Dale 1999 décrivent un processus évolutif. Au départ, chaque système est géré seul, puis on intègre progressivement les éléments communs des normes ISO, notamment ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001. L'intégration s'élargit ensuite à d'autres systèmes certifiés, voire non certifiés.

Karapetrovic 2002 présente trois niveaux : une intégration documentaire, un alignement des processus et des ressources, puis un système unique qui regroupe tout. Plus tard, en 2003, il simplifie cela en deux niveaux seulement : une intégration partielle, qui consiste à harmoniser les systèmes, et une intégration complète, où les systèmes ne sont plus distingués.

Beckmerhagen et ses collègues 2003 retiennent trois degrés aussi : l'harmonisation, qui concerne surtout la documentation ; la coopération, qui va plus loin en intégrant les ressources et les audits ; et la fusion, qui correspond à une intégration globale, aussi bien des procédures que des documents et ressources.

Pojasek 2006 propose un modèle en quatre étapes : la combinaison (les systèmes sont utilisés ensemble), l'intégrabilité (on repère ce qu'ils ont en commun), l'intégration de ces éléments, puis un système intégré unique.

Zeng et al. 2007 parlent de trois types de synergies : la synergie documentaire, organisationnelle (ressources, culture, etc.), et stratégique, orientée vers les objectifs à long terme.

Après avoir exploré les fondements et les composantes du Système de Management Intégré, il apparaît essentiel d'étudier l'engagement organisationnel, facteur clé dans l'adhésion des salariés aux SMI. (Ennaji et al., 2015)

Tableau 2: Tableau comparatif des niveaux d'intégration

Niveaux d'intégration	Wilkinson & Dale (1999)	Karapetrovic (2002) (2003)		Beckmerhagen et al. (2003)	Pojasek (2006)	Jørgensen et al. (2006, 2007)
Niveau 0	Systèmes individuels				Combinés	—
Niveau 1	Combinaison fondée sur des éléments communs	Intégration documentaire	Intégration partielle	Harmonisation	Intégrables	Correspondance
Niveau 2	Intégration de certaines parties sans liens	Alignement des processus, objectifs et ressources		Coopération	En cours d'intégration	Générique
Niveau 3	Intégration des systèmes certifiés et non certifiés	Système « tout-en-un »	Intégration complète	Fusion (Amalgamation)	Intégré	Intégration

Source : élaboré par nous-mêmes Selon Bernardo, Merce, 2008

Le tableau met en évidence une convergence entre plusieurs auteurs, dont Wilkinson et Dale, Karapetrovic Beckmerhagen et al , Pojasek et Jørgensen et al , autour d'une même logique évolutive des niveaux d'intégration des systèmes de management. Malgré des terminologies différentes, tous reconnaissent une progression par étapes : les organisations passent d'une gestion indépendante des systèmes (niveau 0), à une harmonisation documentaire (niveau 1), puis à une coopération fonctionnelle entre processus et ressources (niveau 2), avant d'atteindre une intégration complète (niveau 3), où les systèmes perdent leur autonomie au profit d'un

système unique et cohérent. Cette montée en maturité traduit une volonté commune d'optimisation, de cohérence managériale et de performance globale.

Après avoir exploré les fondements et les composantes du Système de Management Intégré, il apparaît essentiel d'étudier l'engagement organisationnel, facteur clé dans l'adhésion des salariés aux SMI.

5. L'engagement des salariés : Concept et enjeux :

Les employés sont la ressource première et constituent la force essentielle de l'organisation. Cependant, les organisations accordent souvent plus d'importance à la technologie et aux systèmes qu'aux employés. On oublie souvent que ce sont les employés qui font fonctionner la technologie et les systèmes au sein de l'organisation. Les employés ne travaillent pas de manière isolée ; ce sont des êtres sociaux appartenant à un système social particulier, avec un mode de vie familial et une culture propres. Dans les organisations, la QVT est essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise. Elle contribue également à attirer et à fidéliser des employés compétents et efficaces pour des postes adaptés, ce qui favorise à la fois leur succès et celui de l'organisation. Un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle doit être maintenu efficacement afin de garantir que tous les employés travaillent à leur plein potentiel sans stress. L'engagement des employés peut prendre différentes formes. Par conséquent, il est souvent considéré comme une variable en gestion des ressources humaines difficile à définir. Le contexte, la direction et l'évolution de l'engagement, ainsi que son influence sur le comportement, peuvent prêter à confusion et susciter des débats. L'engagement représente le lien que les employés ressentent avec leur organisation. D'une manière générale, les employés engagés se sentent connectés à leur entreprise, estiment y avoir leur place et comprennent ses objectifs. (Beloor, Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2017).

Dans la continuité de cette réflexion sur l'importance de l'implication des salariés, il paraît essentiel de s'attarder sur la notion centrale d'engagement organisationnel, qui permet de mieux appréhender le lien durable unissant l'employé à son organisation.

5.1. Définition de l'engagement organisationnel :

L'engagement des employés est un sujet d'étude ancien qui a suscité une grande diversité de définitions et d'approches dans la littérature. Bien que les conceptions varient, elles s'accordent généralement à considérer l'engagement comme une forme d'attachement du salarié à son organisation.

Cet attachement peut se manifester par un investissement concret dans les tâches ou par un sentiment plus émotionnel de loyauté envers l'entreprise. L'engagement est souvent perçu comme un facteur bénéfique, tant pour le salarié que pour la performance globale de l'organisation.

Cependant, certaines analyses nuancent cette vision en soulignant que l'engagement peut également produire des effets négatifs lorsqu'il devient excessif. Dans ces cas, un trop fort attachement peut mener à des situations de surcharge ou de déséquilibre professionnel.

Les études se sont principalement concentrées sur les conséquences organisationnelles de l'engagement, telles que la stabilité des effectifs, la motivation, ou encore les comportements liés à la performance individuelle et collective. (Romzek, Barbara, 1989)

La définition de l'engagement organisationnel nous conduit naturellement à présenter l'un des modèles les plus reconnus dans ce domaine : celui de Meyer et Allen (1991).

La compréhension des différentes dimensions de l'engagement organisationnel grâce au modèle de Meyer et Allen permet d'identifier les mécanismes qui influencent le comportement des salariés.

Il est donc nécessaire d'analyser les principales conséquences de cet engagement sur la fidélisation du personnel, la motivation au travail et la performance globale de l'organisation.

5.2. Le modèle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991) :

Meyer et Allen (1991 ; également Meyer, Herscovitch, 2001) définissent l'engagement dans leur modèle comme une force qui connecte un individu à un objectif en mettant l'accent sur la cible organisationnelle. Ce modèle d'implication organisationnelle est fondé sur la combinaison des trois éléments suivants : l'engagement continu l'engagement affectif et l'engagement normative.

L'engagement continu repose sur l'évaluation des coûts que le salarié devrait assumer s'il choisissait de quitter définitivement son entreprise. L'idée de Becker (1960), selon laquelle l'engagement ne se manifeste que lorsque le salarié ressent qu'il a réalisé diverses contributions dans son entreprise qui seraient perdues s'il la quittait, est également présente. (Paillé, 2005)

Selon Buchanan (1974), l'engagement émotionnel fait référence à l'idée que le lien avec l'entreprise pour laquelle on travaille se traduit par la volonté de partager ses objectifs et ses valeurs, même au détriment d'intérêts ou de préoccupations plus individuels. Caldwell, Chatman et O'Reilly (1990) avaient également souligné que ce genre d'attachement contribuait à la stabilité des employés. (Paillé, 2005)

L'engagement normatif a surgi plus récemment. Mis au point par Allen et Meyer (1990), à l'aube des années quatre-vingt-dix, ce concept fait écho à la notion, déjà esquissée dans certains travaux de la fin des années soixante-dix (Wiener, Vardi, 1980), selon laquelle un employé se sent contraint d'adopter des comportements fidèles envers son organisation, en particulier en se conformant à ses normes. Selon Meyer et Allen (1991), cela résulte d'un processus de socialisation et « d'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu lors de son intégration à l'organisation (Paillé, 2005)

Tableau 3 : tableau représentant l'engagement organisationnel selon (Meyer & Allen)

Engagement Organisationnel (Meyer & Allen, 1991)
<p>Engagement Affectif Attachement émotionnel à l'organisation. Volonté de partager ses objectifs et valeurs. (Buchanan, 1974 ; Caldwell et al., 1990)</p>
<p>Engagement Continu Évaluation des coûts de départ de l'entreprise. Lié aux investissements personnels faits dans l'organisation. (Becker, 1960)</p>
<p>Engagement Normatif Sentiment d'obligation morale à rester. Résultat d'un processus de socialisation. (Allen & Meyer, 1990 ; Wiener et Vardi, 1980)</p>

Source : Par nos soins

Une fois le modèle de l'engagement organisationnel exposé, il convient d'examiner les conséquences que cet engagement peut engendrer au sein des organisations.

5.3. Conséquences de l'engagements organisationnel :

L'intérêt des chercheurs et des professionnels pour l'engagement organisationnel découle en grande partie de la corrélation négative établie entre cet engagement et le départ volontaire de l'entreprise. Néanmoins, les actions des employés sur leur lieu de travail sont aussi cruciales pour le fonctionnement d'une entreprise que leur décision de rester membre ou non. Voilà pourquoi, au-delà du départ volontaire il est crucial d'étudier les autres répercussions de l'engagement sur les attitudes organisationnelles et l'efficacité des employés.

Départ volontaire de l'entreprise : Les chercheurs et les praticiens s'intéressent beaucoup à l'engagement organisationnel en raison de la corrélation négative démontrée entre cet engagement et le départ volontaire de l'entreprise, indépendamment du type d'engagement de la personne envers l'entreprise.

Assiduité et absentéisme au travail : De nombreuses recherches se sont penchées sur les liens entre l'engagement envers l'entreprise et la présence sur le lieu de travail (ou à l'inverse, l'absentéisme). Ces études indiquent que l'attachement émotionnel à l'entreprise est un élément qui favorise une présence au travail plus régulière, probablement parce que les personnes qui se sentent liées affectivement à leur organisation tendent à adopter une posture positive envers celle-ci et désirent dès lors contribuer de manière plus engagée à son fonctionnement et à la réalisation de ses objectifs.

Performance associée au rôle de l'employé : Divers auteurs ont étudié la relation entre l'engagement organisationnel et la performance en se basant sur des critères, soit auto-évalués, soit externes ou objectifs. C'est uniquement l'implication affective qui a pu être associée de manière assez stable à la performance en relation avec le rôle du collaborateur au sein de

l'entreprise (c'est-à-dire à la réalisation des tâches qui lui sont spécifiquement requises dans le contexte de son poste).

Performance contextuelle ou comportements hors rôle : Selon Organ (1988), les comportements extra-rôle sont des apports volontaires non officiellement valorisés par le système formel de récompense en place dans l'entreprise, et qui contribuent à une amélioration de l'efficacité organisationnelle. La majorité des recherches indiquent que les employés qui sont émotionnellement investis dans l'entreprise tendent à s'engager plus fréquemment dans des comportements liés à la performance contextuelle.

Bien-être des employés : quelques recherches récentes ont examiné les impacts que l'engagement pourrait avoir sur le bien-être des salariés au sein de l'entreprise. De manière similaire à d'autres paramètres, ces études se sont majoritairement concentrées sur la relation entre l'implication émotionnelle envers l'entreprise et le bien-être. Dans ce contexte, les auteurs démontrent que l'engagement affectif est lié négativement à différents indicateurs de stress psychologique et d'épuisement professionnel.

Influence sur l'intention de quitter l'entreprise : Ainsi, la prise en compte des engagements à l'égard d'autres cibles que l'entreprise semble centrale dans la compréhension du processus de départ intentionnel de l'entreprise. Par exemple, si les infirmières choisissent de rester membres de leur hôpital, c'est aussi en raison de leur dévouement à leur métier et à leurs patients.

Effet sur les rapports avec les collègues et les supérieurs : il n'existe qu'une seule étude à ce jour qui a mis en évidence une possible corrélation entre l'engagement envers un objectif spécifique et les comportements de performance contextuelle ciblant cet objectif (Bentein et Vandenberghe, 2000). Les auteurs démontrent effectivement que l'inclusion non seulement de l'engagement envers l'entreprise, mais aussi de l'engagement envers le supérieur, permet d'effectuer une meilleure prédiction des comportements liés à la performance contextuelle vis-à-vis de ce dernier.

Effet sur le bien-être et le stress professionnel : Les chercheurs démontrent que l'engagement émotionnel est lié négativement à plusieurs indicateurs de tension psychologique et d'épuisement professionnel (pour une méta-analyse, se référer à Lee et Ashforth, 1996). Autrement dit, un fort attachement à l'entreprise peut procurer des avantages individuels pour l'employé en le rendant plus « résistant » aux facteurs de stress au travail. (Bentein, Stinglhamber & Vandenberghe, 2000)

Après avoir étudié les dimensions et les effets de l'engagement organisationnel, il est opportun d'aborder la question du changement organisationnel, en s'appuyant sur le modèle de Kurt Lewin.

6. Les modèle de changement de Kurt lewin :

Kurt Lewin naît en 1890 en Prusse Orientale. À 19 ans, il entre à l'Université de Berlin où il termine en 1916 un doctorat en philosophie sous la direction de Karl Stumpf, un psychologue et philosophe allemand qui aura une influence décisive sur le développement de la théorie de la Gestalt. Petit à petit, son objet de travail scientifique évolue, passant de l'étude de la dynamique individuelle à celle des dynamiques collectives. Cet intérêt le conduit à créer un centre de recherche sur la dynamique des groupes au Massachusetts Institute of Technology (MIT), où il développera des concepts fondamentaux qui marqueront durablement la psychologie sociale et le management. Si Lewin est passionné par les modélisations théoriques, il se montre également très attaché aux questions pratiques. Très vite, il sort du laboratoire pour s'attaquer aux phénomènes sociaux de la « vraie vie » (Allard-Poesi, 1997). Il mène ainsi des recherches célèbres sur les styles de leadership, basées sur l'observation de groupes d'enfants, ainsi que des expériences sur la modification des habitudes alimentaires, qui l'amèneront à déployer sa théorie du changement. (Faulx, 2019)

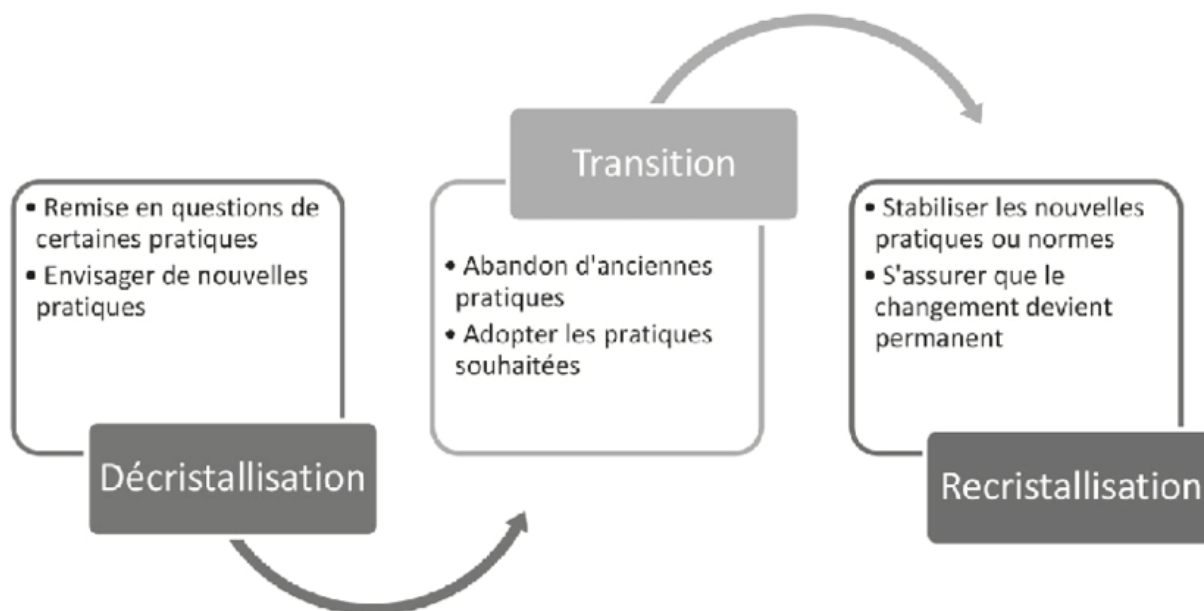
Pour mieux comprendre le processus de changement organisationnel, il convient de détailler les trois phases proposées par Kurt Lewin dans son modèle.

6.1. Les 3 phases du modèle de changement de Lewin :

Kurt Lewin décrit le changement comme un processus en trois phases :

- Unfreezing : il s'agit de créer une motivation au changement à travers trois leviers : la disconfirmation des croyances existantes, l'anxiété de survie, et la création d'un environnement psychologiquement sécurisant.
- Changing : cette phase implique une restructuration cognitive, permettant à l'individu d'acquérir de nouveaux concepts, de nouvelles normes, et de nouvelles interprétations de son environnement.
- Refreezing : enfin, les comportements nouveaux doivent être consolidés à travers du feedback positif, une cohérence avec l'identité personnelle, ou l'approbation sociale. (Schein, 1996)

Figure 3 : Les 3 phases du changement



Source : Duclos, 2015

Le schéma représente de manière synthétique les trois étapes du processus de changement proposé par Duclos (Décristallisation, Transition, Recristallisation), permettant de visualiser le passage progressif d'un état ancien à un nouvel équilibre organisationnel.

Après avoir présenté les mécanismes du changement organisationnel, il est désormais nécessaire d'aborder les outils pratiques permettant de traiter les dysfonctionnements et d'accompagner l'amélioration continue du Système de Management Intégré (SMI). La démarche qui suit s'appuie sur des outils qualité classiques, utilisés pour identifier, analyser et résoudre les problèmes de non-conformité au sein des organisations.

7. Les outils qualité :

Après avoir exploré les fondements conceptuels, les mécanismes d'engagement des salariés et les dynamiques de changement organisationnel, il devient désormais indispensable de s'intéresser aux outils concrets permettant de traduire ces principes en actions efficaces. C'est dans cette optique que nous présenterons les principaux outils de résolution de problèmes,

mobilisables dans une démarche d'amélioration continue au sein des Systèmes de Management Intégrés.

Pour améliorer constamment un système de gestion de la qualité, le responsable qualité doit sélectionner judicieusement les outils qualité, en fonction des besoins spécifiques de l'entité.

L'approche qualité met à disposition une variété d'outils d'assistance (technique, analyse, statistique, suivi et contrôle). Ces outils, élaborés et/ou diffusés par les représentants majeures de l'approche qualité dans le contexte de leurs interventions consultatives auprès des sociétés, ont un objectif pédagogique.

Les outils de gestion qualité constituent un élément crucial du pilotage, et doivent être employés de façon appropriée en tenant compte des exigences et restrictions. (Nasser & Tijane, 2020)

Dans le cadre de notre étude, ces outils qualité seront mobilisés pour soutenir l'amélioration continue au sein du Système de Management Intégré (SMI).

Il existe sept outils de base de la qualité qui peuvent aider une organisation à résoudre des problèmes et à améliorer ses processus. Le premier expert à avoir proposé ces sept outils fondamentaux est le Dr Kaoru Ishikawa en 1968, à travers la publication d'un livre intitulé *Gemba no QC Shuho*, consacré à la gestion de la qualité à travers des techniques et pratiques destinées aux entreprises japonaises. Ce livre avait pour objectif d'être utilisé pour l'auto-apprentissage, la formation des employés par les chefs d'équipe ou dans les groupes de lecture QC au Japon. C'est dans cet ouvrage que les sept outils de base du contrôle qualité ont été proposés pour la première fois.

Ces outils représentent une ressource précieuse pour leur application (Omachonu et Ross, 2004). Les sept outils de base du contrôle qualité introduits par le Dr Ishikawa sont les suivants : a fiche de collecte de données, le graphique de tendance, l'histogramme, le diagramme de Pareto, le diagramme causes-effets (ou d'Ishikawa), le diagramme de dispersion et la carte de contrôle. (Neyestani, 2017)

7.1. Le brainstorming :

Le mot « brainstorming » a été introduit pour la première fois par Alex F. Osborn en 1953 dans son livre *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*. Depuis 1953, le terme brainstorming s'est répandu à travers le monde avec des définitions qui varient dans l'esprit de beaucoup de personnes. Le dictionnaire Merriam Webster définit le brainstorming comme « une technique de résolution de problèmes en groupe qui implique la contribution spontanée d'idées de tous les membres du groupe ; la réflexion sur des idées par une ou plusieurs personnes dans le but de concevoir ou de trouver une solution à un problème . Bien que cette définition ne rende pas compte des complexités et des subtilités du processus de brainstorming tel qu'il a été théorisé et pratiqué, elle est symbolique de l'utilisation populaire du mot « brainstorming ». Dans la culture plus large, le brainstorming est essentiellement devenu synonyme du processus de génération d'idées créatives. Alors que le brainstorming est devenu un outil de résolution créative de problèmes de cette manière générale, il est très différent des principes fondamentaux de la description originale du processus de brainstorming conçu par Alex Osborn. (Besant, 2016)

7.1.2. Les règles du brainstorming

Les critères suivants sont essentiels pour la phase de génération d'idées lors d'une session de brainstorming (Adams, 1979) :

1. Aucune critique, évaluation, ni jugement des idées n'est autorisé pendant la session. Le but du brainstorming est de générer autant d'idées que possible sur un sujet donné dans le temps imparti. L'évaluation, le jugement et la sélection des idées sont réservés aux sessions ultérieures.
 2. L'association libre et les idées spontanées sont encouragées. Les membres du groupe sont invités à exprimer toutes les solutions qui leur viennent à l'esprit, même si les paraissent farfelues ou irréalistes. Il n'y a aucune limite aux idées « folles » ou « extravagantes ».
- Chaque idée doit être exprimée. Il est plus facile de tempérer une idée ou de l'éliminer plus tard que de devoir en inventer une nouvelle.

3. La quantité est plus recherchée que la qualité. Les membres sont encouragés à proposer autant d'idées que possible. Plus le nombre d'idées est grand, plus il est probable qu'il en ressortira des idées utiles.
4. Le développement des idées est encouragé. Combiner, enrichir ou « rebondir » sur les idées précédentes fait partie du processus créatif. Les membres peuvent suggérer des améliorations, des variations ou des combinaisons d'idées existantes. (Pfeiffer, 1998)

7.2. Le QQQQCCP :

Le QQQQCCP acronyme de Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi est une méthode de questionnement utilisée pour analyser une situation de manière approfondie. Elle permet de recueillir un ensemble d'informations précises et quasi exhaustives, utiles notamment dans la résolution de problèmes.

Facile à utiliser, cette méthode s'adapte à de nombreuses situations, telles que :

- La conception ou l'amélioration d'un processus,
- La mise en œuvre d'actions correctives,
- La rédaction d'une procédure ou d'un rapport,
- La préparation d'un plan d'action dans une démarche PDCA,
- L'élaboration d'un diagnostic,
- Le déploiement d'une méthode 5S,
- L'animation d'un brainstorming.

En posant systématiquement les bonnes questions (Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?), le QQQQCCP aide à structurer la réflexion, à identifier les points clés d'un sujet et à mesurer le niveau de compréhension d'une situation. (Qualiblog, 2023)

Tableau 4 : Tableau qui résume la méthode qqoqccp

Élément	Contenu	Questions à poser	Éléments ciblés
Quoi ?	Identification claire de la tâche, de l'activité ou du problème rencontré	De quoi s'agit-il ? Que s'est-il passé ? Que constate-t-on ?	Activité, action, processus, opération, machine, phase...
Qui ?	Acteurs concernés ou impliqués dans la situation	Qui est impliqué ? Qui a constaté la situation ?	Salariés, clients, fournisseurs, parties prenantes...
Où ?	Localisation précise de l'événement ou de l'action	Où cela a-t-il eu lieu ? Sur quel poste ou quelle machine ?	Site, zone de travail, atelier, poste, équipement...
Quand ?	Repérage temporel de la situation (moment, durée, fréquence)	À quel moment ? Depuis quand ? À quelle fréquence ?	Date, heure, durée, période, planning, délai...
Comment ?	Manière dont l'action est réalisée, description des méthodes ou procédures	Comment cela se déroule-t-il ? Dans quelles conditions ?	Méthodes, procédures, outils, modes opératoires...
Combien ?	Quantification des moyens mobilisés, des coûts ou ressources engagées	Quel est le coût ? Combien de ressources ou de moyens sont mobilisés ?	Budget, pertes, moyens matériels ou humains, quantités...
Pourquoi ?	Analyse des causes, des objectifs ou de la finalité de l'action ou de la situation constatée	Pour quelle raison ? Dans quel objectif ?	Causes, actions correctives ou préventives, objectifs visés...

Source: Qualiblog, 2023

7.3. le diagramme d'ishikawa :

Kaoru Ishikawa est considéré par de nombreux chercheurs comme le fondateur et le premier promoteur du diagramme en arêtes de poisson (ou diagramme causes-effet) pour l'analyse des causes profondes, ainsi que du concept des cercles de contrôle qualité (QC circles). Le diagramme causes-effet a été développé par le Dr. Kaoru Ishikawa en 1943. Il porte également deux autres noms : diagramme d'Ishikawa et diagramme en arêtes de poisson, car sa forme ressemble au squelette d'un poisson. Ce diagramme est utilisé pour identifier les problèmes de qualité en fonction de leur degré d'importance (Neyestani, 2017).

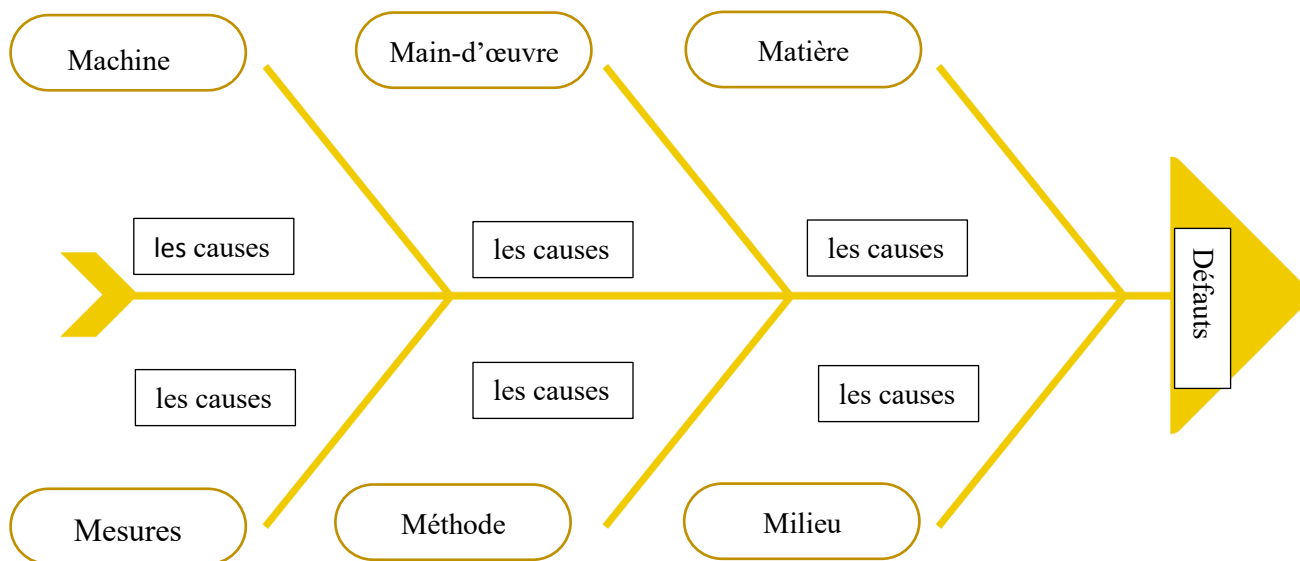
Le diagramme causes-effet est un outil de résolution de problèmes qui permet d'enquêter et d'analyser systématiquement toutes les causes potentielles ou réelles entraînant un seul effet. C'est également un outil efficace qui permet à la direction d'une organisation d'explorer les causes possibles d'un problème (Juran et Godfrey, 1998).

Ce diagramme facilite les efforts de résolution des problèmes en :

- rassemblant et organisant les causes possibles,
- établissant une compréhension commune du problème,
- révélant les lacunes dans les connaissances existantes,
- classant les causes les plus probables,
- en étudiant chaque cause (Omachonu et Ross, 2004).

Les catégories génériques du diagramme causes-effet sont généralement six éléments (causes) : environnement, matériaux, machines, mesure, main-d'œuvre et méthode, comme indiqué dans la Figure 5. De plus, les « causes potentielles » peuvent être représentées par des flèches entrant dans la flèche principale de la cause (Neyestani, 2017).

Figure 4 : schéma représentant le diagramme d'Ishikawa



Source : Par nos soins

7.4. Le vote pondéré :

Également appelée méthode de Blake et Mouton, cette technique permet de faciliter et accélérer une prise de décision lorsque les données sont qualitatives. Elle sert à effectuer une sélection finale du problème que le groupe souhaite traiter en priorité, à partir des résultats d'un vote simple, généralement réalisé après une séance de brainstorming. Les sujets sont classés selon leur degré d'importance, avec une pondération attribuée en fonction de ce classement.

Il existe deux formes principales de vote pondéré : le vote pondéré simple, adapté aux situations peu complexes, et le vote pondéré multicritère, utilisé lorsque la décision nécessite une évaluation plus approfondie à partir de plusieurs critères.

7.4.1. Le vote pondéré simple :

C'est une forme de vote pondéré sans critère spécifique, adaptée aux situations non complexes. Chaque membre du groupe sélectionne les causes ou solutions qu'il juge les plus importantes et les classe par ordre d'importance. Les points attribués par tous les membres

sont additionnés, et l'option ayant le score total le plus haut ou le plus bas est retenue, selon le mode de sélection choisi.

7.4.2. Le vote pondéré multicritère :

Dans cette forme de vote, chaque cause est évaluée en fonction de critères définis collectivement par le groupe, tels que l'urgence, la fréquence, le risque de non-détection, la gravité des effets ou l'impact sur le coût de non-conformité.

Un tableau d'analyse est établi, croisant les causes ou solutions avec les critères retenus. Le poids relatif de chaque cause est calculé en multipliant les valeurs attribuées à chaque critère. Ce processus permet au groupe de déterminer les causes à retenir en priorité pour l'analyse.

Ainsi, après avoir mis en évidence les enjeux et les mécanismes du vote pondéré, il convient désormais de proposer un plan d'action adapté, permettant une mise en œuvre efficace et équitable de ce mode de décision au sein de l'organisation. (Nasser & Tijane, 2020)

7.5. La matrice de décision :

La matrice de décision constitue un outil précieux pour les chefs de projets, managers et décideurs, leur permettant de faire le bon choix parmi plusieurs alternatives, notamment lorsqu'ils sont confrontés à un défi ou engagés dans la poursuite d'un objectif.

Grâce à sa simplicité d'utilisation et à son efficacité, cet outil d'aide à la décision facilite l'identification de la solution la plus pertinente parmi plusieurs options possibles. Il est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de trancher entre différentes approches pour résoudre un problème spécifique ou atteindre un objectif bien défini. (Blog Gestion de Projet, 2023)

Concrètement, la matrice de décision permet de :

- Recenser et organiser les différentes options dans un tableau
- Évaluer chaque alternative selon des critères préétablis et objectifs
- Identifier et sélectionner la solution la plus crédible et adaptée

Elle est également connue sous plusieurs autres appellations, telles que :

- Matrice décisionnelle

- Matrice de sélection
- Matrice multicritère
- Tableau matriciel
- Table de décision
- Grille d'analyse (Blog Gestion de Projet, 2023)

Une fois les choix stratégiques arrêtés à l'aide de la matrice de décision, il devient essentiel de les traduire concrètement sur le terrain à travers un plan d'action structuré et opérationnel

7.6. Plan d'action :

La planification d'action représente un processus structurant les activités quotidiennes d'une organisation ou d'un projet. Elle consiste à définir quoi faire, quand le faire, qui en est responsable, et quelles ressources ou analyses sont requises pour y parvenir. Elle permet de traduire les objectifs stratégiques en actions concrètes, ce qui justifie son autre appellation : planification opérationnelle.

Le plan d'action comprend généralement les éléments suivants :

- Une formulation claire des résultats attendus issus du processus de planification stratégique.
- Une liste détaillée des étapes à suivre pour atteindre ces résultats.
- Un calendrier précisant le moment où chaque étape doit être réalisée et sa durée estimée.
- L'identification des responsables chargés d'assurer la bonne exécution de chaque étape.
- La description des ressources et analyses nécessaires à la mise en œuvre du plan. (Shapiro ; 2001)

Dans ce chapitre, nous avons procédé à une revue approfondie de la littérature et des fondements théoriques en lien avec l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré (SMI). Dans un premier temps, nous avons présenté les concepts fondamentaux à travers les sections

suivantes : l'approche systémique en gestion, ainsi que les premiers concepts de la gestion de la qualité, sans négliger l'importance de la prise en compte de l'environnement et de la sécurité. Nous avons ensuite introduit la notion de Système de Management Intégré (SMI), en définissant son périmètre, en détaillant les principales normes qui le constituent, en évoquant son évolution ainsi que la convergence des normes de management, et enfin en soulignant ses enjeux et objectifs. Ainsi que les niveaux d'intégration. Par la suite, nous avons mobilisé les travaux portant sur l'engagement organisationnel, en définissant ce concept, en présentant le modèle de Meyer et Allen (1991), ainsi qu'en identifiant les principales conséquences de cet engagement.

De plus, nous avons exposé les fondements relatifs à la gestion du changement, à travers le modèle de changement de Kurt Lewin, en précisant les trois phases qui le composent. Enfin, nous avons présenté les principaux outils de résolution de problèmes, qui permettent le traitement des problèmes de non-conformité, et qui constituent des leviers essentiels pour renforcer l'implication des salariés et assurer une meilleure appropriation du SMI.

Ce chapitre a ainsi permis de poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension des facteurs influençant l'adhésion des salariés au SMI. Le chapitre suivant sera consacré à la présentation du cadre méthodologique et organisationnel adopté pour la réalisation de cette recherche.

CHAPITRE II: LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL

Suite à l'exposition des bases théoriques de cette étude, nous abordons maintenant la méthodologie qui lui est propre. Ainsi, ce deuxième chapitre vise d'abord à exposer les méthodes et approches employées pour recueillir les données et analyser les résultats obtenus. Ensuite, nous introduisons L'entreprise REELEC EPE SPA

Section 01: Cadre méthodologique

Dans cette section, nous exposerons la démarche méthodologique choisie ainsi que les méthodes et outils de recueil et d'analyse de données mis en œuvre pour réaliser les objectifs de notre étude.

1. Approches méthodologique :

En sciences sociales, deux principales méthodes de recherche sont utilisées : l'approche quantitative et l'approche qualitative. Le choix de la méthodologie à adopter dépend essentiellement de la nature de la question de recherche, mais aussi des ressources disponibles, telles que les conditions de sécurité, l'accessibilité à l'échantillon ou encore la disponibilité d'une équipe de recherche qualifiée. Par ailleurs, le financement constitue un facteur déterminant, dans la mesure où les coûts varient selon la méthodologie choisie. En général, les recherches quantitatives nécessitent un budget plus important que les recherches qualitatives. (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2016)

Compte tenu de la nature exploratoire de cette étude, centrée sur la compréhension des résistances et des leviers d'adhésion au SMI dans un contexte organisationnel spécifique, une démarche qualitative a été privilégiée. Celle-ci permet d'accéder à la parole des acteurs, d'analyser finement leurs représentations et de contextualiser les problèmes soulevés. Contrairement à une approche quantitative, qui se limite souvent à la mesure de variables prédéfinies, l'approche qualitative s'inscrit dans une logique compréhensive et inductive, plus adaptée à la complexité humaine et organisationnelle de notre problématique.

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons adopté une démarche inductive et descriptive et analytique. Cette approche nous permet d'analyser les faits observés sans a priori théorique, en mettant en évidence les éléments clés issus des données collectées afin d'apporter des réponses pertinentes à notre problématique.

La méthode inductive repose sur une logique ascendante. Elle consiste à partir de faits ou d'exemples concrets pour en dégager des enseignements généraux ou des règles plus larges. En ce sens, l'induction permet de généraliser à partir d'observations particulières, dans le but de formuler des principes à portée plus étendue, notamment dans des cadres d'analyse ou des textes à visée normative.

Contrairement à l'approche déductive, qui part d'une théorie ou d'un principe général pour en déduire des cas spécifiques, l'approche inductive privilégie l'observation, l'expérience et l'interprétation des faits, même si ces derniers peuvent parfois rester ambigus. (Denis, Guillemette & Luckerhoff, 2019)

En parallèle, La méthode descriptive consiste avant tout à décrire, c'est-à-dire à restituer fidèlement une réalité dans le but de transmettre une information claire, complète et précise. Cette information, bien que brute au départ, peut progressivement mener à la construction de connaissances, en passant par plusieurs étapes : familiarisation avec le sujet, formulation d'hypothèses, vérification de relations causales entre phénomènes, clarification de concepts ou encore identification de problématiques.

Décrire revient donc à produire de l'information à partir d'une démarche rigoureuse, structurée autour d'un plan de recherche cohérent. Cela implique le recours à des méthodes scientifiques telles que l'observation ou l'entretien, menées avec rigueur, respect et attention portée aux données, sans négliger l'importance des imprévus ou de la subjectivité propre à la phénoménologie. (Martel, 1988)

L'approche analytique repose sur la décomposition d'un système en éléments distincts, l'optimisation de chacun de ces éléments à travers l'analyse des défaillances, des causes, des conséquences et de leur criticité, puis leur recombinaison en un tout cohérent par sommation ou agrégation, à condition de vérifier la bonne articulation entre les parties optimisées.

Pour être efficace, cette approche fragmente d'abord un système global en scénarios simples, ce qui permet de mener une analyse qualitative et quantitative du risque en combinant des méthodes déterministes et probabilistes. Une phase finale de concaténation, souvent réduite à une addition des risques, permet d'obtenir une vue d'ensemble. Elle se concentre ensuite sur les fonctions du système en identifiant les paramètres influents, en estimant leurs incertitudes par des intervalles

de confiance, et en assurant leur propagation pour aboutir à une estimation chiffrée du risque. Enfin, elle repose sur des données d'entrée solides, issues du retour d'expérience, d'essais physiques, d'expertise ou de connaissances disponibles. (Mérian et al, 2018)

Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons une approche descriptive et inductive et Analytique afin d'explorer et d'analyser les pratiques en place au sein de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous décrirons ces pratiques à travers des données qualitatives issues d'entretiens et d'une analyse documentaire. Cette phase permettra d'identifier les principales difficultés rencontrées et les freins existants.

Dans un second temps, une approche analytique sera adoptée afin d'approfondir l'étude des causes sous-jacentes aux problématiques identifiées. Cette démarche inductive nous permettra ainsi de dégager des tendances et de proposer des actions d'amélioration adaptées au contexte de l'entreprise.

2. Méthodes et outils de collecte de données :

Nous distinguons deux types de recherche, à savoir :

La recherche qualitative :

Bien qu'il n'existe pas de définition unique de la recherche qualitative, un consensus se dégage parmi les auteurs quant à ses caractéristiques fondamentales. Selon Creswell (1998), la recherche qualitative s'inscrit dans un environnement naturel, où le chercheur lui-même joue le rôle principal dans la collecte des données. Celle-ci repose sur des mots ou des images, fait appel à une analyse inductive, accorde une importance centrale à la signification attribuée par les participants, et se caractérise par un processus narratif, expressif et riche en nuances. (Creswell, 1998)

La recherche quantitative :

L'enquête quantitative permet de mesurer des comportements ou des opinions, tout en décrivant les caractéristiques d'une population présentant une attitude ou une conduite particulière. Elle s'inscrit dans une approche positiviste et empirique, héritée des sciences de la nature, selon

laquelle les phénomènes sociaux peuvent être étudiés par les mêmes méthodes que les phénomènes naturels, en s'appuyant prioritairement sur l'expérience.

Au-delà du simple comptage d'individus partageant une opinion ou manifestant un comportement, cette démarche vise à tester des hypothèses et à valider des théories en mettant en évidence des corrélations entre différentes variables. Elle analyse les inégalités de répartition des réponses aux questions posées, et cherche à les relier statistiquement à d'autres variables. (Couvreur & Lehuédé, 2002)

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour l'emploi de diverses approches qualitatives afin de recueillir les données, notamment : l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire.

2.1. L'entretien :

L'entretien est défini comme une méthode de questionnement permettant d'obtenir des données à la fois qualitatives et quantitatives en interagissant avec les participants. Il permet d'explorer en profondeur leurs expériences, perceptions, pensées et idées en les interprétant. Cette technique offre un cadre naturel et confortable aux participants et leur permet de s'exprimer librement sans être limités à des cadres rigides (Taherdoost, 2022)

Il existe trois types d'entretien :

Les entretiens non structurés : les entretiens ne peuvent pas être considérés comme totalement non structurés. Même dans les formats non structurés, un guide d'entretien est nécessaire pour orienter l'entretien vers l'objectif de l'étude. Cependant, la différence réside dans le fait que les questions sont posées de manière plus flexible et indirecte. Ainsi, l'enquêteur commence par des questions générales basées sur la problématique de recherche, puis poursuit avec des questions plus spécifiques ; cependant, ces dernières sont formulées en fonction des réponses fournies par les interviewés. Autrement dit, ce sont les thèmes qui sont inclus dans les guides, et non des questions précises.

Ce processus permet d'obtenir des informations riches et approfondies ; toutefois, il peut être chronophage et introduire certains biais. L'analyse et le traitement des données sont également plus complexes et peuvent rencontrer plusieurs difficultés. Les chercheurs doivent être

expérimentés pour pouvoir élaborer et formuler des questions adaptées au fil des entretiens en fonction des participants.

Grâce à cette méthode, les chercheurs ne sont pas limités à un ensemble de questions, ce qui leur permet de recueillir des données sur des événements inconnus et des informations contextuelles. Cependant, les méthodes non structurées ne sont pas applicables lorsque les chercheurs manquent d'expérience. Ils doivent être capables de communiquer avec les participants, d'écouter activement, de prendre des notes avec soin et de poser des questions spécifiques en fonction des situations, ce qui suppose qu'ils possèdent des compétences avancées. (Taherdoost, 2022,)

L'entretien directif se déroule sous la forme d'une succession de questions ouvertes, dont l'ordre est fixe et le libellé formulé à l'avance, sans relances prévues. Les questions sont posées de manière identique à tous les répondants. L'entretien dure de 30 à 45 minutes, à un rythme plus soutenu que les autres formes d'entretien. L'animateur joue un rôle plus actif. (Gavard-Perret et al., 2008)

L'entretien semi-directif repose également sur un guide d'entretien, qui consiste en un questionnaire structuré incluant les thèmes à aborder dans un ordre précis. Selon Pellemans, ce respect de l'ordre distingue l'entretien semi-directif de l'entretien thématique. La principale différence par rapport à un questionnaire classique réside dans la prédominance des questions ouvertes. Dans ce cadre, l'interviewé peut répondre librement, tandis que l'enquêteur peut intervenir à tout moment pour demander des précisions et lever d'éventuelles ambiguïtés. Bien que cette méthode soit un peu plus rigide que d'autres approches qualitatives, elle présente plusieurs avantages : une facilité de traitement des données, une durée d'enquête réduite, un volume d'informations important et des coûts de réalisation généralement maîtrisés. (Pin, 2023)

Dans le contexte de notre étude, nous avons opté pour le mode d'entretien semi-directif. En effet, ce dernier offre aux participants la possibilité de répondre librement tout en nous permettant de maintenir le cap sur notre sujet principal. Ce modèle a été considéré comme approprié pour caractériser les méthodes des processus et repérer les problèmes rencontrés.

Le guide d'entretien utilisé a été élaboré en tenant compte des objectifs de notre recherche, à savoir l'analyse de l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré (SMI). Il vise à

explorer les perceptions, les attitudes et les comportements des employés vis-à-vis du SMI en place. Structuré autour de quatre grands axes – La perception du Système de Management Intégré (SMI), l’implication des salariés, les obstacles rencontrés, et les suggestions d’amélioration. – ce guide permet d’obtenir des données qualitatives riches et pertinentes. Il a servi de support tout au long des entretiens semi-directifs afin d’assurer une certaine homogénéité dans le recueil d’information tout en laissant aux participants la liberté d’exprimer leurs points de vue.

Les entretiens ont été réalisés auprès d’un échantillon des pilotes et salariés de trois processus clés : Achat, Surveillance Mesure et Amélioration (SMA), et Pilotage. Ces entretiens ont suivi un guide préétabli permettant d’aborder les thématiques suivantes : la connaissance du SMI, la perception des exigences du système, les freins rencontrés ainsi que les propositions d’amélioration.

Le choix des personnes interrogées repose sur leur implication directe dans le fonctionnement du Système de Management Intégré (SMI) au sein de l’entreprise REELEC. Le chargé du SMI a été sollicité en raison de son rôle clé dans la coordination et la supervision du SMI. Les pilotes de processus ont été interviewés car ils jouent un rôle fondamental dans la mise en œuvre opérationnelle des exigences du système au sein de leurs départements respectifs. Enfin, un échantillon de salariés a été inclus afin de recueillir des perceptions concrètes sur l’application quotidienne du SMI, notamment en ce qui concerne la compréhension des procédures, l’implication personnelle et les éventuelles résistances. Cette diversité d’acteurs permet d’obtenir une vision complète et multidimensionnelle du degré d’adhésion au SMI.

Tableau 5 : Tableau avec les interviewés, leur poste, La date de l’entretien et sa durée

Interviewé	Processus	Poste	Date de l’entretien	Durée
K. S	Achat	Chef département approvisionnements	10/05/2025	30 Minutes
B. A	Achat	Cadre d’achat	10/05/2025	30 Minutes
B. N	Achat	Chef de service achat	10/05/2025	30 Minutes

K. A	SMA	Cadre chargé SMA	10/05/2025	30 Minutes
Y. Y	Pilotage, SMA	Assistant PDG , Chargé SMI	10/05/2025	30 Minutes

Source :Par nos soins

Après avoir mené ces entretiens avec les pilotes de processus, nous avons procédé à la retranscription intégrale des discours recueillis.

2.2. L'observation :

L'observation est l'action de regarder avec attention les êtres, les choses, les événements, les phénomènes, pour les décrire, les étudier, les expliquer, en tirer des conclusions. L'acte d'observation commence par le regard, la perception fine d'un individu dans une situation, une concentration de l'activité psychique sur un objet particulier qu'elle distingue. Elle inclut l'attention volontaire et l'intelligence, orientées vers un objectif et dirigées vers un objet pour en recueillir des informations (Fernandez,2021)

Une observation directe a été menée au sein de l'entreprise afin d'analyser les comportements des salariés vis-à-vis du SMI en situation réelle. Cette méthode a permis d'identifier les éventuelles discordances entre les discours recueillis lors des entretiens et les pratiques effectives sur le terrain. L'observation a porté sur les interactions des salariés avec les procédures du SMI, leur niveau d'implication dans les démarches qualité ainsi que les éventuelles résistances informelles à l'application des exigences du système.

2.3. L'analyse documentaire :

L'analyse documentaire constitue une démarche systématique visant à examiner et à évaluer des documents, qu'ils soient imprimés ou numériques. Comme toute méthode qualitative, elle implique une lecture approfondie permettant d'interpréter les données pour en dégager du sens, approfondir la compréhension d'un phénomène et produire un savoir empirique. Les documents analysés peuvent contenir du texte ou des images, généralement produits indépendamment de toute intervention du chercheur. Ils sont considérés comme des faits sociaux, issus de pratiques sociales structurées, et utilisés dans des contextes collectifs organisés. (Bowen, 2009)

Dans le cadre de ce travail de recherche, une analyse documentaire approfondie a été menée afin de renforcer la validité scientifique de l'étude. Cette démarche visait à collecter des informations pertinentes, directement liées à la problématique de l'adhésion des salariés aux Systèmes de Management Intégrés (SMI), tout en permettant une compréhension fine du fonctionnement réel de l'organisation.

Les sources documentaires exploitées proviennent à la fois de documents internes mis à disposition par l'entreprise REELEC, et de documents externes à caractère normatif et professionnel. Concernant les sources internes, il s'agit notamment de fiches processus, de manuels qualité et fiches procédures ainsi que la revue de direction. Ces documents ont permis de mieux cerner les mécanismes de pilotage et d'amélioration continue du Système de Management Intégré en place.

Par ailleurs, certaines normes de référence (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001) ont également été consultées afin de comprendre les exigences structurelles du SMI et d'apprécier la manière dont elles sont traduites opérationnellement dans l'organisation.

Utilisation des outils qualité :

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé plusieurs outils d'analyse et de réflexion, à savoir : le brainstorming, la méthode QQQCCP, le diagramme d'Ishikawa, le vote pondéré, la matrice de décision et le plan d'action. Ces outils nous ont permis d'approfondir notre compréhension des enjeux et de structurer efficacement nos démarches.

Section 02 : Contexte organisationnel

Dans cette partie, nous présenterons l'entité hôte « EPE SPA REELEC » en détaillant ses caractéristiques, sa composition et ses activités principales.

1. Présentation de REELEC :

REELEC est une Entreprise Publique Économique spécialisée dans la conception et la mise en œuvre des installations électriques industrielles, ainsi que dans l'entretien des équipements électriques à basse, moyenne et haute tension, comprenant également les groupes électrogènes.

Elle possède une expérience confirmée dans l'étude et la mise en place de tableaux de distribution électrique, offrant des solutions intégrales pour une efficacité énergétique maximale. REELEC, qui se trouve à la Rue Mohamed Kaci BP 8, 16081 Baba Hassen, Alger, Algérie, compte entre 201 et 500 employés dans ses rangs.

Tableau 6 : Tableau qui illustre les coordonnées REELEC

Dénomination	Entreprise des Réalisations Electriques REELEC
Forme juridique	E.P.E. SPA
Objet social	Prestations dans les études, Montage des équipements électriques et Fabrication des Groupes Électrogènes
Siège social	Rue Mohamed KACI B.P. 08 Baba Hassen
Téléphone	023 35 34 97 / 023 35 34 98
Fax	023 35 35 00 / 023 35 35 03
Site web	www.reelec.net
Email	dg@reelec.net
Capital social	286.120.000 DA
Nombre d'actions	28.612
Valeur nominale	10.000 DA
Date de création selon statut	01/01/1999
Nombre d'unités (pour l'EPE)	Mono unité
Date de désignation du GSP (EPE ou groupe)	13/12/1998

Sources : REELEC SPA

2. Historique :

REELEC, née de la scission de l'ENEL en janvier 1999, est le prolongement d'une expérience de plusieurs dizaines d'années dans le domaine du montage électrique et de l'accompagnement des entreprises à travers les différents programmes de développement. Son métier de base actuel a ainsi été forgé à travers sa longue histoire, symbolisée par des dates clés :

Avant 1968 : Activité assurée par ALTEMEL, en tant que filiale de la société française de télémécanique.

1968 : Nationalisation et rattachement de la filiale ALTEMEL à la société SN METAL, sous la dénomination Unité Electromécanique (UEM).

1969 : Création de la Société Nationale SONELEC et rattachement de l'Unité UEM à cette dernière, avec pour activités la fabrication et la vente d'armoires électriques.

1973 : Création de l'activité montage au sein de l'UEM pour le lancement des travaux d'installation de ses propres armoires électriques.

1974 : Consolidation de l'activité montage, à travers la création du Département Études et Réalisations (DER).

1980 : Le DER accède au statut d'Unité, dénommée UERE.

1983 : Création de la société ENEL et rattachement de l'UERE à celle-ci.

1999 : Création de l'Entreprise REELEC par la scission de l'ENEL, dans le cadre de sa restructuration. Elle est érigée en entreprise publique économique (EPE) avec le statut de société par actions. Les actions sont intégralement détenues par l'État et gérées par le Groupe ELEC EL DJAZAIR.

3. Activités de REELEC :

REELEC, Entreprise publique de prestation de services, spécialisée dans les travaux d'électricité, composée d'équipes de spécialistes dotés d'un savoir-faire avéré et intervenant à

travers tout le territoire national. Elle offre des services en matière d'études, fourniture, montage d'installations électriques, d'assistance, réalisation, mise en service et maintenance des installations électriques industrielles. Elle accompagne ses clients dans leurs projets en mettant à leur dispositions des produits et des prestations de services.

Elle accompagne ses clients dans la concrétisation de leurs programmes d'investissement en mettant à leur dispositions des produits et des prestations de services tels que :

- Postes de transformation électrique HT et MT 10.30.60 kV
- Réseau de distribution électrique (HT.MT.BT)
- Compensation d'énergie (HT et BT)
- Commande moteur;
- Éclairage intérieur, extérieur de grandes surfaces et de grandes hauteurs ;
- Eclairage des zones ATEX et installations ADF
- Balisage aéroportuaire
- Rénovation et maintenance des installations électriques
- Fourniture, mise en service et entretien des groupes électrogènes.

4. Les Principaux clients :

REELEC dispose d'un carnet de clients composé essentiellement d'Entreprises du Secteur d'Energie et d'Entreprises publiques industrielles ; à savoir :

SONATRACH, NAFTAL, ENTP, ENAC, GCB, METALENG, COSIDER-TP, EGH, SINOPEC, AGIP, CRNB.

Les Principaux fournisseurs :

REELEC dispose d'une liste de fournisseurs par famille de produits :

Postes MT : SCHNEIDER, EDIEL HAZEMEYER

Transformateurs : ELECTRO-INDUSTRIE, IMEFY, France TRANSFO et HAZEMEYER

Câbles : CABEL, ESSEWEDY, ENICAB

Mat. d'Eclairage : Rouiba Eclairage, KADRI, SCOA, PHILIPS, GEWISS, Petit Jean, Massinour, JOVIR, IMEDEXA

Matériel ADF: ELECAD, DTS, ITALSMEA, LAKELEC, CORTEM

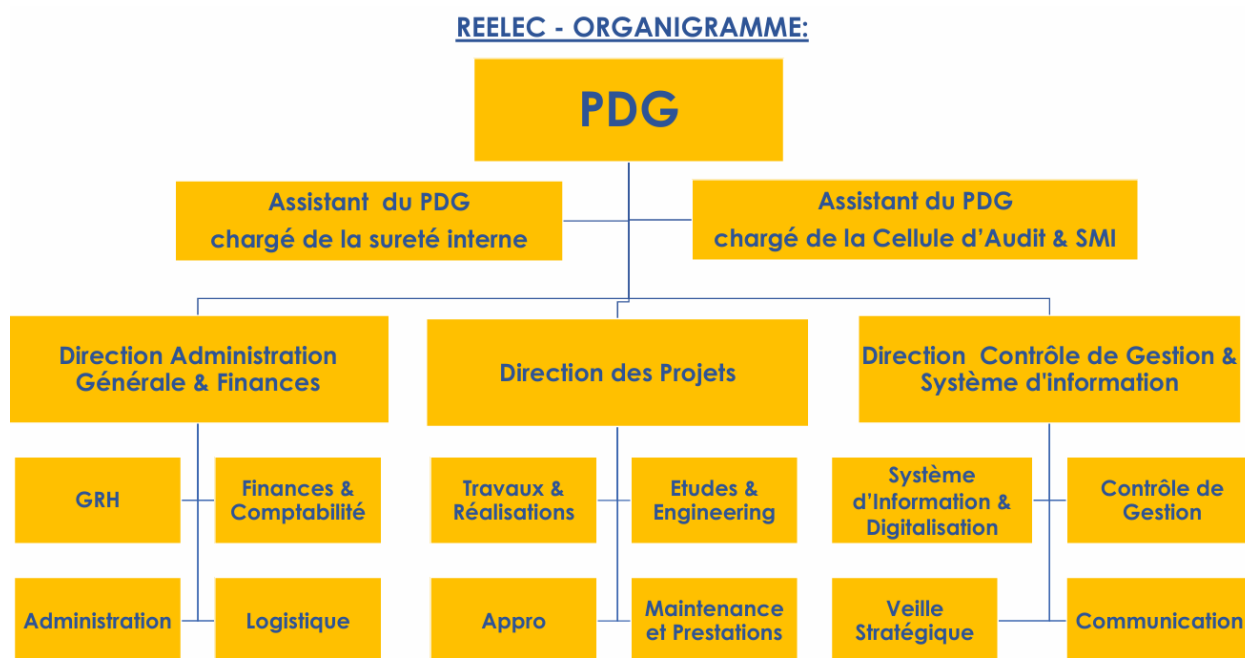
Tableau BT: SCHNEIDER, ABB, SOMAFE, HAZEMEYER.

5. Système de Management :

Dès sa création en 1999, REELEC a affirmé sa volonté d'inscrire son système de management dans le cadre des normes ISO, reconnues à l'échelle internationale. Cette orientation s'est concrétisée en 2003, lorsque l'entreprise a entrepris les démarches nécessaires pour aligner son management sur les standards et référentiels internationaux. Grâce aux efforts collectifs et à la vision stratégique de son top management, REELEC a progressivement obtenu plusieurs certifications : d'abord celle de son système qualité, suivie de la certification environnementale, puis celle liée à l'hygiène et à la sécurité.

L'année 2012 a marqué une étape clé avec la certification du Système de Management Intégré (SMI). En 2018, REELEC a poursuivi cette dynamique en obtenant la certification selon les nouvelles versions des normes ISO 9001 (2015) et ISO 14001 (2015), en complément de la norme OHSAS 18001. En 2021, l'entreprise a renouvelé avec succès ses certifications ISO 9001 (2015) et ISO 14001 (2015), tout en certifiant son SMI selon la norme ISO 45001. Cette dernière certification, dédiée à la Santé et Sécurité au Travail (S&ST), repose sur la norme ISO 45001 (2018), qui remplace l'ancien référentiel OHSAS 18001. Elle vise à renforcer la performance de REELEC en matière de prévention des risques professionnels, en intégrant une démarche d'amélioration continue qui associe politique de prévention, ressources et implication du personnel. (Site officiel).

Figure 5 : Organigramme de REELEC



Source : REELEC SPA

L'entreprise est dirigée par un PDG, assisté de deux collaborateurs : l'un chargé de la sûreté interne, l'autre de l'audit et du système de management intégré (SMI). Trois grandes directions relèvent du PDG :

1. Direction Administration Générale & Finances : gère les ressources humaines, la comptabilité, l'administration et la logistique.
2. Direction des Projets : supervise les travaux, les études techniques, les approvisionnements et la maintenance.
3. Direction Contrôle de Gestion & Système d'Information : s'occupe du contrôle de gestion, de la communication, de l'informatique et de la veille stratégique.

6. Présentation de la structure d'accueil :

Le présent travail de recherche a été réalisé au sein de l'entreprise REELEC, spécialisée dans la fabrication d'équipements électrotechniques. Cette entreprise dispose d'un Système de

Management Intégré (SMI) depuis plus de vingt ans, basé notamment sur les référentiels ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement) et ISO 45001 (Santé et sécurité au travail).

Nous avons été accueilli au niveau de l'assistanat du PDG, plus précisément dans le service Audit & SMI, dont les missions s'articulent autour de la surveillance, la mesure et l'amélioration continue du SMI. Ce service assure le suivi des tableaux de bord, l'audit interne, le traitement des non-conformités, la validation des plans d'actions, la gestion des réclamations clients, ainsi que la coordination avec les pilotes de processus pour le déploiement des actions d'amélioration.

Le processus supervisé par ce service, intitulé *Surveillance, Mesure et Amélioration*, a pour finalité de garantir la performance et la conformité du SMI face aux exigences internes, légales, réglementaires et client. Il implique également l'analyse des données issues des audits, des retours d'expérience et des réunions de pilotage, tout en assurant la communication efficace des indicateurs à travers l'organisation.

Ce positionnement m'a permis d'avoir une vision transversale sur la dynamique du système intégré, tout en identifiant les facteurs favorisant ou freinant l'adhésion des salariés à ce système, ce qui constitue l'objet principal de mon mémoire.

Dans ce chapitre, nous avons exposé le cadre méthodologique de notre recherche, en détaillant les méthodes employées pour la collecte et l'analyse des données recueillies au cours de notre étude. Nous avons ensuite présenté l'entreprise REELEC, qui a constitué notre structure d'accueil.

Le chapitre suivant sera consacré à l'application de la démarche de résolution de problèmes au sein de REELEC.

CHAPITRE III :RESULTATS ET DISCUSSION

L'objectif de ce troisième chapitre est de présenter, analyser et discuter les résultats obtenus à la suite de notre démarche de recherche. Celle-ci s'inscrit dans une approche descriptive et analytique. Pour cela, la première section sera consacrée à la restitution des Données de l'analyse documentaire, les entretiens menés au sein des trois Processus : le Processus Achat, le Processus Surveillance Mesure et Amélioration (SMA) et le Processus. Ainsi que des observations du terrain. Cette première étape permettra d'identifier les principales problématiques liées à l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré (SMI). Dans une deuxième section, nous procéderons à l'Application d'une démarche de résolution de problème à l'aide d'outils Qualité. Enfin, la troisième section proposera une discussion des résultats obtenus, à la lumière de la revue de littérature et des objectifs de notre recherche.

Section 01 : Résultats de l'analyse qualitative

1. Analyse documentaire :

Dans le cadre de cette étude, une analyse documentaire a été réalisée afin d'examiner la manière dont l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré (SMI) est formalisée et prise en compte au sein de REELEC. Elle s'appuie sur des documents internes tels que le manuel QHSE, les fiches processus, les fiches procédures et la revue de direction. Cette étape permet d'évaluer si les dispositifs prévus favorisent réellement l'implication des salariés ou s'ils restent limités à une logique formelle et descendante.

1.1. Le manuel QHSE de REELEC :

Le manuel QHSE de REELEC définit le cadre général du Système de Management Intégré (SMI), en précisant le domaine d'application, les engagements de la direction, les rôles et responsabilités, ainsi que les politiques de formation, de communication et de participation.

Il présente plusieurs points forts : une structure bien organisée, des responsabilités clairement réparties, une gestion prévisionnelle des compétences, et des dispositifs collectifs de concertation (commissions, comités, revues).

Cependant, certaines limites subsistent : la participation des salariés est surtout indirecte et représentative, la communication reste descendante, et l'adhésion réelle des collaborateurs n'est pas mesurée de façon concrète. Cela suggère un écart possible entre la formalisation du système et sa mise en œuvre effective.

En complément du manuel, les fiches processus apportent une vision opérationnelle de l'organisation interne et de la structuration des activités.

1.2. Fiches processus :

Les fiches processus de REELEC décrivent les activités, objectifs, risques et responsabilités des différents départements. Elles reflètent une organisation structurée et conforme aux exigences du SMI, avec des procédures claires et des indicateurs de performance.

Cependant, la participation directe des salariés y est peu visible. Les processus sont pilotés principalement par les cadres, et les salariés sont surtout destinataires d'instructions. L'aspect humain et l'adhésion au SMI sont peu pris en compte, hormis dans le processus RH, et restent insuffisamment mesurés ou valorisés.

À cette organisation transversale s'ajoutent des procédures détaillées, qui encadrent les actions spécifiques à chaque processus.

1.3. Fiches procédures :

Parmi ces procédures, certaines illustrent plus concrètement le lien entre exigences du SMI et mobilisation du personnel.

Procédure Achat et évaluation des formations : rattachée au processus Ressources Humaines, encadre l'achat et l'évaluation des formations. Elle suit un schéma structuré : recueil des besoins, élaboration du plan annuel, sélection des organismes, mise en œuvre des actions, puis évaluation à chaud et à froid. Elle prévoit également un plan d'action individuel post-formation.

Cette procédure montre l'importance accordée à la formation dans une logique d'amélioration continue et de diffusion des exigences du SMI. Toutefois, la démarche reste centralisée au

niveau de la DRH, et aucun outil ne permet d'évaluer la perception globale des salariés vis-à-vis du système, limitant ainsi la portée participative du dispositif.

La procédure Communication interne et externe : rattachée au processus SMA encadre la communication liée au SMI, en distinguant deux volets : interne (salariés, partenaires, sous-traitants) et externe (clients, autorités, parties intéressées). Elle couvre la diffusion des politiques QHSE, des plans d'action, des audits, des exigences légales, via divers canaux (intranet, affichage, réunions, GED, etc.) et s'appuie sur une matrice précisant supports, responsables et fréquence.

Bien que complète et conforme aux normes ISO, cette communication reste essentiellement descendante. Aucun mécanisme d'écoute, d'évaluation de la compréhension ou de retour d'expérience des salariés n'est formalisé, ce qui limite son effet potentiel sur l'adhésion au SMI.

La procédure Évaluation annuelle des performances et compétences : rattachée au processus SMA structure l'évaluation annuelle des performances à REELEC via des entretiens formalisés, une autoévaluation, et une validation hiérarchique. Elle permet de mesurer les objectifs atteints, les écarts de compétences et les besoins en formation, intégrés ensuite au plan de développement.

Ce dispositif renforce la transparence et l'alignement entre performances individuelles et objectifs stratégiques. Toutefois, il reste centré sur une logique de performance, sans intégrer d'indicateur sur la perception ou l'adhésion des salariés au SMI dans son ensemble, limitant ainsi sa portée culturelle.

En fin, la revue de direction permet d'évaluer globalement le fonctionnement du SMI, ainsi que le niveau de consultation des parties internes.

1.4. Revue de direction :

La revue de direction de REELEC dresse un bilan global du SMI. La section 15, consacrée à la participation et à la consultation, mentionne l'implication des travailleurs via leurs représentants

CHS (Commission Hygiène et Sécurité), la validation du programme de formation, la réévaluation des risques et les inspections HSE.

Cependant, cette participation reste indirecte et collective. Le document ne fournit aucune indication sur la perception individuelle des salariés ni sur leur niveau réel d'adhésion au SMI.

Afin de confronter cette formalisation documentaire à la réalité vécue sur le terrain, une série d'entretiens semi-directifs a été menée auprès de différents responsables et agents, dans le but de mieux comprendre les perceptions, les freins et les leviers d'adhésion au SMI.

2. Analyse des entretiens :

Afin de compléter l'analyse documentaire et de mieux cerner la réalité du terrain, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des pilotes et salariés de trois processus clés : Achat, Surveillance Mesure et Amélioration (SMA), et Pilotage. Cette démarche vise à recueillir des perceptions directes sur la compréhension du SMI, son application concrète, les difficultés rencontrées, ainsi que le niveau réel d'implication des acteurs concernés. L'objectif est d'identifier les écarts entre le système formalisé et l'expérience vécue, en lien avec la problématique de l'adhésion au SMI.

2.1. Analyse des entretiens (processus Achat) :

Le responsable du département Achat décrit le fonctionnement du processus comme étant centré sur l'approvisionnement. Selon lui, *« dès qu'un service a un besoin, que ce soit du matériel, une prestation ou autre, on passe par une procédure bien définie pour lancer la commande. »* Il précise que cela commence par l'expression du besoin, suivie d'une consultation ou d'un appel d'offres selon le montant, jusqu'au choix du fournisseur. Une fois le contrat signé, la réception et la performance du prestataire sont suivies selon plusieurs critères. L'objectif, selon ses mots, est *« d'acheter au bon moment, au bon prix, avec la bonne qualité, et en respectant les règles internes et les normes. »*

Concernant la connaissance des procédures, le responsable estime que « *les salariés ont une connaissance des procédures, mais ce n'est pas le cas de tout le monde. Certains maîtrisent bien les étapes, d'autres moins.* » Deux salariés partagent cet avis. Le premier affirme que « *quelques-uns ont une connaissance des procédures, mais ce n'est pas généralisé.* » Le second déclare que « *les salariés connaissent l'existence des procédures, mais ils sont rarement renseignés en détail.* »

Interrogés sur la prise en compte des exigences qualité et environnementales dans le processus Achat, les réponses convergent. Le responsable affirme que « *pour la qualité, oui, elle est bien prise en compte, surtout dans l'évaluation des fournisseurs. Mais pour l'environnement, c'est plus difficile. Les exigences HSE ne sont pas toujours appliquées systématiquement.* » Un salarié indique que « *les critères HSE ne sont pas renseignés dans les documents d'achat* », tandis qu'un autre précise que « *les critères HSE existent, mais souvent ils ne sont pas remplis ou oubliés dans la pratique.* »

En ce qui concerne la connaissance des normes ISO, le chef de département avoue : « *J'ai rarement lu en détail les exigences des normes ISO 9001, 14001 et 45001. Je connais seulement les grandes lignes.* » Un salarié rapporte que « *nous avons suivi des formations sur la norme ISO 9001, surtout pour l'aspect qualité* », et un autre précise que « *nous avons été formés sur ISO 9001, principalement pour comprendre les exigences de qualité, mais pas vraiment sur les autres normes.* »

Le traitement des non-conformités est décrit par le responsable comme suit : « *Lorsqu'une non-conformité est détectée, nous mettons en place un plan d'action pour corriger le problème. Chaque action est suivie jusqu'à sa clôture.* » Les salariés expliquent leur rôle. L'un d'eux dit : « *Quand il y a une non-conformité, on nous informe de ce qu'il faut corriger. On applique directement les actions décidées par la hiérarchie.* » Une autre ajoute : « *On participe à corriger les erreurs quand elles sont signalées, mais on n'intervient pas directement dans la définition du plan d'action.* »

À propos de leur engagement dans la politique QHSE, le chef de département affirme : « *Nous avons lu et relu la politique QHSE. Mais honnêtement, nous ne sommes pas engagés à 100 %. Les engagements liés aux aspects HSE sont plus difficiles à appliquer.* » Un salarié souligne que « *la politique QHSE est connue, mais l'engagement complet n'est pas évident pour tout le*

monde, surtout pour les aspects liés à l'environnement et à la sécurité. » Un autre exprime que « dans la réalité, l'application dépend beaucoup du type de tâche. Certains engagements, surtout liés au HSE, sont moins suivis. »

Enfin, sur les pistes d'amélioration pour renforcer l'adhésion au SMI, le responsable propose « *d'organiser des rappels réguliers sur les procédures, faire plus de sensibilisation terrain, et impliquer davantage les salariés. Il faudrait aussi simplifier certains documents.* » Un salarié indique que « *ce serait bien qu'on nous explique plus concrètement à quoi servent les procédures dans notre travail quotidien.* » Un autre conclut : « *Je pense qu'on devrait faire plus de formations pratiques.* »

2.2. Analyse des entretiens (Surveillance, Mesure, Amélioration) :

Le processus SMA est perçu comme un pilier central dans l'évaluation et le suivi du système de management. Selon les personnes interrogées, « *il s'occupe de suivre les non-conformités, de mettre en place des plans d'actions pour corriger les écarts, et aussi de réaliser des audits pour vérifier que tout est conforme.* »

Le pilote du processus précise que ses principales missions consistent à « *assurer le suivi des tableaux de bord, le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions décidés à la suite des audits ou des non-conformités.* » Il ajoute : « *Je m'occupe aussi de valider les plans d'actions face aux non-conformités détectées, de suivre les réclamations clients ainsi que celles des autres parties intéressées, et d'assurer le suivi spécifique des plans d'actions HSE. Enfin, je supervise la réalisation des audits internes pour m'assurer que le système de management est appliqué correctement.* »

Concernant l'application des procédures, les retours sont convergents. Un salarié affirme : « *Nous avons entièrement conscience des procédures et nous les appliquons dans notre travail quotidien. Cela concerne notamment le traitement des non-conformités, l'analyse des performances, la maîtrise des informations documentées.* » Le même salarié nuance en ajoutant : « *Tout le monde suit les procédures dans l'ensemble, mais il faut toujours faire des rappels réguliers. Sans rappel, certains peuvent oublier ou négliger des points importants.* »

En ce qui concerne les normes ISO, les deux personnes interrogées confirment leur mobilisation dans les activités du processus. « *J'ai une connaissance des trois normes. Je connais les grandes exigences de la norme ISO 9001 pour la qualité, de la norme ISO 14001 pour l'environnement et de la norme ISO 45001 pour la santé et la sécurité au travail* », indique un salarié. Le pilote ajoute que « *la norme ISO 9001 est la plus mobilisée, principalement pour assurer la satisfaction client. La norme ISO 45001 est également fortement appliquée, surtout parce que notre activité est liée aux installations électriques sur chantier. La norme ISO 14001 est moins mobilisée dans nos activités quotidiennes.* »

À propos des difficultés rencontrées, un salarié évoque le passé : « *Avant, il y avait une certaine résistance au changement de la part des équipes, et aussi des difficultés de compréhension concernant certaines procédures. Mais aujourd'hui, avec le temps et les rappels réguliers, on n'a plus vraiment de difficultés.* »

Sur la gestion des risques, le pilote précise : « *Elle est intégrée dans chaque processus, mais il faut toujours rappeler régulièrement aux pilotes et aux équipes l'importance d'identifier et de suivre les risques associés à leurs activités.* »

En matière de satisfaction client, il indique : « *De manière générale, les clients sont majoritairement satisfaits par les prestations réalisées. Les retours que nous recevons à travers les réclamations ou les évaluations restent globalement positifs.* »

Interrogé sur les audits externes, il déclare : « *Jusqu'à présent nous n'avons pas reçu de non-conformités spécifiques liées à la communication ou à la sensibilisation. Les auditeurs constatent que des efforts sont faits pour informer et sensibiliser les salariés aux exigences du système.* »

Enfin, à propos de l'amélioration continue, le pilote explique : « *Elle est assurée en suivant plusieurs leviers. Nous analysons les résultats des audits internes et externes, les réclamations clients, et les non-conformités détectées. Chaque fois qu'un problème est identifié, un plan d'action est mis en place et suivi jusqu'à sa clôture. Nous travaillons aussi sur les propositions d'amélioration qui peuvent venir des salariés.* » Le salarié interrogé insiste également sur un point essentiel : « *Il faudrait renforcer la communication entre les services, mieux transmettre*

les informations, et s'assurer que tout le monde est bien au courant des procédures et des actions à suivre. »

2.3. Analyse entretien (Processus Pilotage) :

Interrogé sur les raisons du manque d'adhésion de certains salariés au Système de Management Intégré (SMI), le pilote du processus évoque plusieurs éléments :
« Je pense que c'est surtout lié à plusieurs choses. Déjà, il y a des pilotes de processus qui ne s'impliquent pas assez, et forcément, ça se ressent sur leurs équipes. Quand le pilote n'est pas très engagé, les salariés n'y croient pas beaucoup non plus. Après, il faut être honnête, certains employés, surtout ceux qui sont là depuis longtemps, ont un peu de mal à changer leurs habitudes. On a essayé de contourner ça en responsabilisant d'autres salariés plus ouverts. »

Concernant les signes concrets de ce manque d'adhésion, il précise :
« Le premier signe, c'est souvent la réticence à aller en formation. Quand on propose des sessions, il y a toujours des remarques comme 'on n'a pas le temps' ou 'on verra plus tard'. Et puis, il faut souvent rappeler de mettre à jour les documents et de suivre les actions. Sinon, certains oublient ou repoussent. »

À propos de la compréhension des exigences du système de management par les équipes, il déclare :
« Globalement, oui, mais indirectement. Les salariés appliquent les procédures sans forcément connaître tout le détail des normes ISO. En suivant les procédures, ils respectent les exigences du système sans forcément s'en rendre compte. Après, c'est vrai qu'une meilleure explication du 'pourquoi' derrière chaque consigne pourrait aider certains à mieux s'impliquer. »

Sur les freins rencontrés dans la mise en œuvre des actions, il souligne :
« Franchement, ça se passe bien dans l'ensemble. Mais parfois, il faut relancer certains pilotes pour qu'ils génèrent ou suivent leurs actions. Ce n'est pas par mauvaise volonté, souvent c'est parce qu'ils sont pris par leurs activités opérationnelles. Il faut juste rester derrière pour garder le rythme et éviter que certaines actions traînent. »

Interrogé sur la perception de son rôle par les salariés, il répond :
« Je dirais que mon rôle est plutôt bien compris. Les salariés savent que je suis là pour organiser, suivre et faire avancer les choses. Parfois, ils trouvent que ça rajoute des étapes dans leur travail, mais en général, quand on prend le temps d'expliquer, ils coopèrent bien. »

Concernant le soutien de la direction, il affirme :
« Oui, clairement. Surtout pendant les audits, on sent que la direction est vraiment engagée. Ça donne du poids aux actions qu'on mène, et ça motive les équipes à s'impliquer aussi. »

Lorsqu'il s'agit de proposer des actions concrètes pour améliorer l'appropriation du SMI, il formule trois recommandations :
« D'abord, parler plus souvent du système, communiquer de manière simple et directe. Ensuite, faire plus de formations pratiques, pas juste théoriques, pour que chacun voie comment ça l'aide concrètement. Et enfin, impliquer plus les salariés dans les actions. Quand ils participent eux-mêmes aux solutions, ils adhèrent beaucoup mieux. »

Enfin, à la question de ce qu'il ferait s'il avait carte blanche, il conclut :
« Je mettrais en place un système de reconnaissance ou de rémunération pour les salariés qui contribuent activement au SMI. Par exemple, à chaque fois qu'un employé propose une amélioration, participe à une action corrective ou fait un effort particulier pour respecter le système, il pourrait être récompensé. Ça encouragerait plus de participation, ça valoriserait les efforts, et ça rendrait l'adhésion au système beaucoup plus naturelle. »

Afin de mieux visualiser les discours recueillis lors des entretiens menés dans les départements Achat, SMA et Pilotage, un tableau d'analyse thématique a été réalisé. Il permet de regrouper les réponses par grandes catégories et de mettre en évidence les points de convergence, les spécificités et les divergences observées entre les trois départements.

2.4. Analyse thématique des entretiens :

Tableau 7 : Analyse thématique des entretiens

Catégories / Thèmes	Achat	SMA (Surveillance, Mesure...)	Pilotage
Connaissance des procédures	Inégale, partielle	Bien intégrée et suivie	Appliquées sans comprendre le fond
Intégration des normes ISO	Surtout ISO 9001	9001, 14001, 45001 mobilisées	Application indirecte, non expliquée
Prise en compte HSE	Faible / Inconstante	Suivi régulier des plans HSE	Moins évoqué
Traitement des non-conformités	Hierarchique, peu participatif	Formelle et suivie méthodiquement	Suivi correct mais dépend du rappel
Engagement QHSE	Théorique, non total	Progressif, en amélioration	Variable selon implication pilote
Difficultés rencontrées	Manque d'appropriation collective	Résistances passées, moins actuelles	Freins liés au manque de temps
Suggestions / Améliorations proposées	Formations pratiques, simplification docs	Renforcement communication et rappels	Valorisation + implication active

Source : Par nos soins

Analyse thématique des entretiens fait ressortir plusieurs constats importants. Tout d'abord, la connaissance des procédures et des normes ISO varie fortement selon les départements : elle est bien intégrée dans le SMA, partielle dans l'Achat, et indirecte dans le Pilotage. De même, l'engagement QHSE et la prise en compte des aspects HSE sont plus affirmés dans le SMA, alors qu'ils restent théoriques ou peu appliqués ailleurs. En revanche, les difficultés évoquées sont partagées : manque de temps, besoin de rappels réguliers, et résistance au changement. Enfin, les pistes d'amélioration convergent vers une même logique : plus de communication, de formation pratique et de reconnaissance du rôle des salariés dans l'adhésion au SMI.

Les entretiens ont offert une vision précieuse des perceptions internes. Afin d'enrichir cette lecture, une observation terrain a été réalisée pour confronter les discours à la réalité organisationnelle.

3. Observations terrain :

L'observation directe du site REELEC a permis de relever plusieurs éléments significatifs concernant la mise en œuvre du Système de Management Intégré (SMI). Globalement, une volonté de formalisation et de structuration du système est perceptible à travers divers supports visuels et organisationnels.

Tout d'abord, les procédures SMI sont accessibles à l'ensemble des employés via leur poste informatique, ce qui permet une consultation autonome et continue des documents de référence.

Par ailleurs, la présence de signalétiques liées à la qualité, à la sécurité et à l'environnement est notable dans les zones de production et les services HSE.

La politique SMI, quant à elle, est largement visible : elle est affichée dès l'entrée de l'entreprise, dans chaque département, et même au niveau du poste de sécurité. Cela témoigne d'une volonté de rendre les engagements de l'entreprise accessibles à tous, bien que l'adhésion réelle des salariés à ces valeurs reste à évaluer.

Une simulation d'urgence a également été observée, ce qui reflète une démarche proactive en matière de prévention des risques et de préparation opérationnelle. Ce type d'action participe à renforcer la culture sécurité au sein de l'entreprise.

Enfin, des flèches de signalisation au sol ont été relevées dans les zones de circulation. Celles-ci semblent correspondre au plan affiché à l'entrée du site, ce qui montre une certaine cohérence dans l'organisation de l'espace.

Après avoir examiné les perceptions des acteurs et observé le terrain, il apparaît essentiel de confronter ces éléments avec les données documentaires pour en tirer une lecture globale de l'adhésion au SMI.

4. Identification des problèmes :

L'analyse croisée des documents internes, des entretiens et des observations terrain a permis de faire émerger plusieurs dysfonctionnements récurrents. Ces constats, bien qu'issus de sources différentes, convergent vers un certain nombre de difficultés qui freinent l'adhésion réelle des salariés au SMI. Il ne s'agit pas seulement de défaillances ponctuelles, mais de problématiques structurelles ou organisationnelles, parfois ancrées dans les pratiques quotidiennes. La section suivante vise ainsi à identifier clairement les principaux problèmes rencontrés, en vue d'en comprendre les causes et d'esquisser des pistes de résolution.

Tableau 8 : Analyse croisée des données

Thème	Entretiens (Pilote)	Analyse documentaire	Observations terrain	Problème identifié
Engagement des pilotes	Certains pilotes s'impliquent peu, ce qui démotive leurs équipes	Responsabilités définies dans les fiches, mais aucun indicateur d'implication	Inégalités visibles entre départements dans l'application du SMI	Implication des pilotes variable, influençant directement l'adhésion des salariés
Résistance au changement	Les salariés anciens résistent aux nouvelles pratiques	Aucun élément abordé dans les documents	Non observable directement mais confirmée dans les entretiens	Résistance au changement freinant l'appropriation des exigences du SMI
Communication sur le sens du système	Manque d'explication du « pourquoi » ; compréhension indirecte du système	Communication descendante ; pas de mécanisme d'échange ou d'écoute structuré	Affichages visibles (politique, signalétique), sans interaction constatée	Communication peu participative, limitant l'adhésion volontaire
Formation pratique	Formations jugées peu concrètes ; salariés appliquent sans comprendre les normes	Procédure de formation existante mais impact non mesuré	Simulation d'urgence constatée, pas d'autres actions de sensibilisation observées	Formations peu adaptées aux réalités de terrain, freinant la compréhension des enjeux du SMI

Implication des salariés dans les actions	Salariés peu impliqués dans la construction ou le suivi des actions correctives	Rôle des salariés limité à l'exécution ; absence de mécanismes participatifs documentés	Aucune implication directe observée dans les actions	Implication limitée à un rôle passif, réduisant l'appropriation collective du système
--	---	---	--	---

Source : Par nos soins

À l'issue de cette analyse combinant les données documentaires, les entretiens avec le pilote du processus Pilotage et les observations réalisées sur le terrain, plusieurs problèmes ont été identifiés, à savoir :

- Le manque d'implication de certains pilotes de processus.
- La résistance au changement chez certains profils de salariés.
- Une communication descendante, sans explication claire du sens des exigences.
- Des formations jugées peu concrètes et insuffisamment adaptées au terrain.
- Une implication limitée des salariés dans les actions correctives et l'amélioration continue.

Section 02 : Application de la démarche de résolution de problème

1. Application de la démarche de résolution de problèmes :

Cette section présente l'application détaillée de la démarche de résolution de problèmes mise en œuvre au sein de l'entreprise REELEC, dans le but d'améliorer l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré (SMI).

1.1. Étape 01 : La clarification des problèmes :

Cette étape vise à clarifier la nature des problèmes identifiés et à réunir les informations nécessaires à leur traitement. Il s'agit de formuler de manière synthétique chaque problème, tout

en en précisant les contours et les limites. Autrement dit, cette phase permet de délimiter le périmètre d'analyse propre à chaque problématique afin d'en faciliter l'étude approfondie.

1.1.1. QQQQCCP

Dans le but de clarifier avec précision les problèmes sélectionnés, nous entamons notre démarche par l'utilisation de l'outil QQQQCCP. Cet outil d'analyse est couramment mobilisé juste après l'identification du problème, afin de l'examiner sous ses différents aspects avant de procéder à la recherche des causes.

À l'issue de l'application de l'outil qualité QQQQCCP, nous avons pu clarifier de manière structurée les cinq problèmes identifiés concernant l'adhésion des salariés au SMI chez REELEC. Cette étape nous a permis de mieux cerner la nature, les acteurs concernés et les conditions d'apparition de chaque problématique.

Une fois les problématiques clairement définies grâce à l'outil QQQQCCP, l'étape suivante consiste à rechercher leurs causes profondes, afin de comprendre l'origine des dysfonctionnements observés

1.2 Étape 02 : La recherche des causes à l'origine des problèmes :

Après avoir clarifié chaque problématique, la deuxième étape de la démarche consiste à en rechercher les causes profondes. Pour ce faire, plusieurs outils qualité complémentaires ont été mobilisés :

- Le brainstorming, qui permet de faire émerger un maximum de causes possibles grâce à l'intelligence collective, y compris celles qui ne sont pas immédiatement visibles.
- Le diagramme causes-effets (Ishikawa), qui permet de représenter visuellement l'ensemble des facteurs pouvant contribuer à un problème donné, en structurant leur origine selon différentes catégories.
- Le vote pondéré, qui permet de hiérarchiser les causes identifiées en fonction de leur impact perçu, afin de concentrer les efforts sur les leviers d'action les plus pertinents.

1.2.1. Brainstorming :

La séance de brainstorming s'est tenue le 14 avril 2025 à 10h00 au sein de la salle de réunion de l'entreprise REELEC, en présence des pilotes des processus concernés (Pilotage, SMA, Achat). L'objectif de cette rencontre était d'identifier collectivement les causes possibles des problèmes d'adhésion au Système de Management Intégré (SMI) constatés. Chaque problème a été abordé séparément, et un échange libre a été lancé pour recueillir les idées. Toutes les idées émises ont été recensées et regroupées par problèmes, ce qui a permis d'enrichir la réflexion collective.

À l'issue de cet échange, un tri a été réalisé afin de sélectionner les causes jugées les plus pertinentes et représentatives.

À partir des résultats du brainstorming, nous avons organisé les causes recensées au sein d'un diagramme d'Ishikawa afin de faciliter leur classification et leur analyse visuelle.

1.2.2. Diagramme d'Ishikawa :

Après la séance de brainstorming, les causes identifiées pour chacun des cinq problèmes ont été réparties selon les différentes catégories du diagramme d'Ishikawa. Cette classification a permis de structurer visuellement l'ensemble des causes potentielles en les regroupant par grandes familles (Méthodes, Moyens, Main-d'œuvre, Milieu, Management, etc.), facilitant ainsi l'analyse des origines possibles de chaque dysfonctionnement.

L'analyse des causes à l'aide du diagramme d'Ishikawa a permis de structurer de manière visuelle et thématique l'ensemble des facteurs contribuant aux problèmes d'adhésion au SMI chez REELEC. En répartissant les causes selon les catégories du modèle 5M, cette étape a facilité l'identification des origines profondes de chaque dysfonctionnement.

Il ressort de cette analyse que les causes sont majoritairement liées à des facteurs humains (manque d'implication, résistance au changement), organisationnels (faiblesse du pilotage, absence de concertation), et méthodologiques (formations peu adaptées, communication

descendante). Cette cartographie des causes constitue une base solide pour orienter les étapes suivantes de la démarche de résolution.

1.2.3. Vote pondéré :

Après la répartition des causes possibles selon les catégories du diagramme d'Ishikawa, nous avons eu recours à l'outil du vote pondéré afin de hiérarchiser ces causes selon leur impact perçu sur les problèmes identifiés. Pour ce faire, les trois pilotes de processus (Pilotage, SMA, Achat) ont été impliqués dans l'évaluation.

Chaque participant a été invité à classer les causes associées à chaque problème selon leur importance relative. L'échelle utilisée pour cette étape allait de 1 à 3, le score 3 étant attribué à la cause considérée comme la plus déterminante, 2 pour une cause importante, et 1 pour la moins critique parmi celles proposées.

À partir des résultats issus du vote pondéré réalisé par les trois pilotes de processus, et après calcul des scores totaux pour chaque cause, nous avons pu identifier la cause racine associée à chaque problème.

Ainsi, à l'issue de l'analyse croisée et du vote pondéré réalisé avec les pilotes de processus, nous avons pu identifier les causes racines des principaux problèmes liés à l'adhésion au SMI chez REELEC. Ces causes sont considérées comme les plus influentes sur les dysfonctionnements observés, sont les suivantes :

- P1 Manque d'implication des pilotes : Surcharge de travail
- P2 Résistance au changement : Habitudes fortement ancrées
- P3 Communication descendante et non participative : Approche uniquement verticale
- P4 Formations peu concrètes et inadaptées : Manque de contextualisation
- P5 Faible implication dans les actions correctives : Décisions hiérarchiques exclusives

1.3. Étape 03 : La recherche des solutions possibles :

Cette étape constitue un moment clé dans la démarche de résolution de problèmes, puisqu'elle vise à rechercher, formuler puis sélectionner les solutions les plus adaptées aux causes identifiées.

Pour y parvenir, nous avons mobilisé trois outils qualité essentiels :

- Une deuxième séance de brainstorming,
- Une matrice de décision multicritère pour évaluer et hiérarchiser les solutions proposées,
- Et enfin, la formalisation d'un plan d'action structuré pour accompagner leur mise en œuvre concrète.

1.3.1. Brainstorming des solutions :

Cette réunion, tenue le 25 avril 2025 dans le bureau du responsable qualité, avait pour objectif d'identifier collectivement les solutions les plus pertinentes et applicables pour remédier aux causes racines.

En collaboration avec les pilotes de processus, plusieurs pistes de solutions ont été analysées pour chacun des problèmes étudiés.

Une fois les solutions potentielles recensées, il est apparu nécessaire de les évaluer de manière rigoureuse à l'aide d'une matrice de décision multicritère afin d'identifier les plus pertinentes.

1.3.2. Matrice de décision :

Les solutions proposées ont été évaluées à l'aide d'une grille de décision multicritère. Chaque pilote a attribué des coefficients allant de -3 à +3 selon l'impact estimé de chaque solution sur une série de critères préalablement définis (faisabilité, coût, efficacité, délai, acceptabilité).

À l'issue de cette évaluation, cinq solutions ont été retenues comme étant les mieux notées et les mieux adaptées aux réalités de REELEC.

Les solutions retenues à l'issue de cette analyse ont ensuite été intégrées dans un plan d'action structuré, destiné à assurer leur mise en œuvre concrète sur le terrain.

1.3.3. Élaboration du plan d'action :

À partir des solutions sélectionnées, nous avons élaboré un plan d'action opérationnel. Ce plan repose sur cinq actions concrètes, chacune correspondant à un problème identifié dans l'étude. Chaque action est assortie d'un responsable désigné, d'une échéance précise et d'un indicateur de suivi permettant d'évaluer son efficacité dans le temps.

Ce plan constitue ainsi une étape déterminante pour améliorer durablement l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré chez REELEC.

Ce plan d'action marque l'aboutissement de la démarche de résolution de problèmes et constitue une réponse ciblée et opérationnelle aux difficultés rencontrées par les salariés dans l'appropriation du Système de Management Intégré chez REELEC.

2. Résultat de la démarche de résolution de problème :

Après avoir détaillé la démarche mobilisée pour analyser les freins à l'adhésion au Système de Management Intégré (SMI), nous présentons ci-après les résultats obtenus pour chacun des cinq problèmes identifiés. Chaque problème sera présenté individuellement, en suivant les trois étapes appliquées de manière simultanée : la clarification du problème, la recherche des causes à l'origine du problème, et la recherche des solutions possibles.

2.1. Problème P1 : Manque d'implication des pilotes de processus :

L'un des premiers freins identifiés dans l'adhésion au Système de Management Intégré (SMI) concerne l'implication insuffisante de certains pilotes de processus. Ce problème, constaté dans plusieurs départements, nuit à la dynamique du système et complique le suivi des actions d'amélioration. Afin d'en comprendre les ressorts et de proposer des solutions adaptées, une démarche structurée a été appliquée, selon les étapes décrites précédemment : clarification, recherche des causes, identification des solutions, puis planification de l'action retenue.

2.1.1. Clarification du problème :

Tableau 9 : L'outil QQQQCP du problème P1

(QQQQCP)	Question formulée	Réponse
Quoi	Quel est le problème ?	Certains pilotes de processus ne s'impliquent pas activement dans le suivi et l'animation du SMI.
Qui	Qui est concerné ?	Les pilotes concernés, principalement dans certains départements.
Où	Où le problème se manifeste-t-il ?	Au sein des processus où l'engagement hiérarchique est faible.
Quand	À quel moment ce problème survient-il ?	De manière récurrente, notamment en dehors des périodes d'audit.
Comment	Comment le problème se traduit-il concrètement ?	Par une absence d'initiative, de suivi régulier ou de relance des actions.
Pourquoi	Pourquoi ce problème se produit-il ?	Charge de travail, manque de sensibilisation, ou faible motivation à porter le système.

Source : Par nos soins

Ce tableau permet de décrire de façon précise les contours du problème. Il montre que le manque d'implication des pilotes se manifeste en dehors des périodes d'audit externe, par une absence d'initiative, un suivi irrégulier et peu de relances. Ce comportement est principalement lié à une surcharge de travail, un manque de motivation ou de reconnaissance, ainsi qu'à une faible sensibilisation.

2.1.2. Recherche des causes :

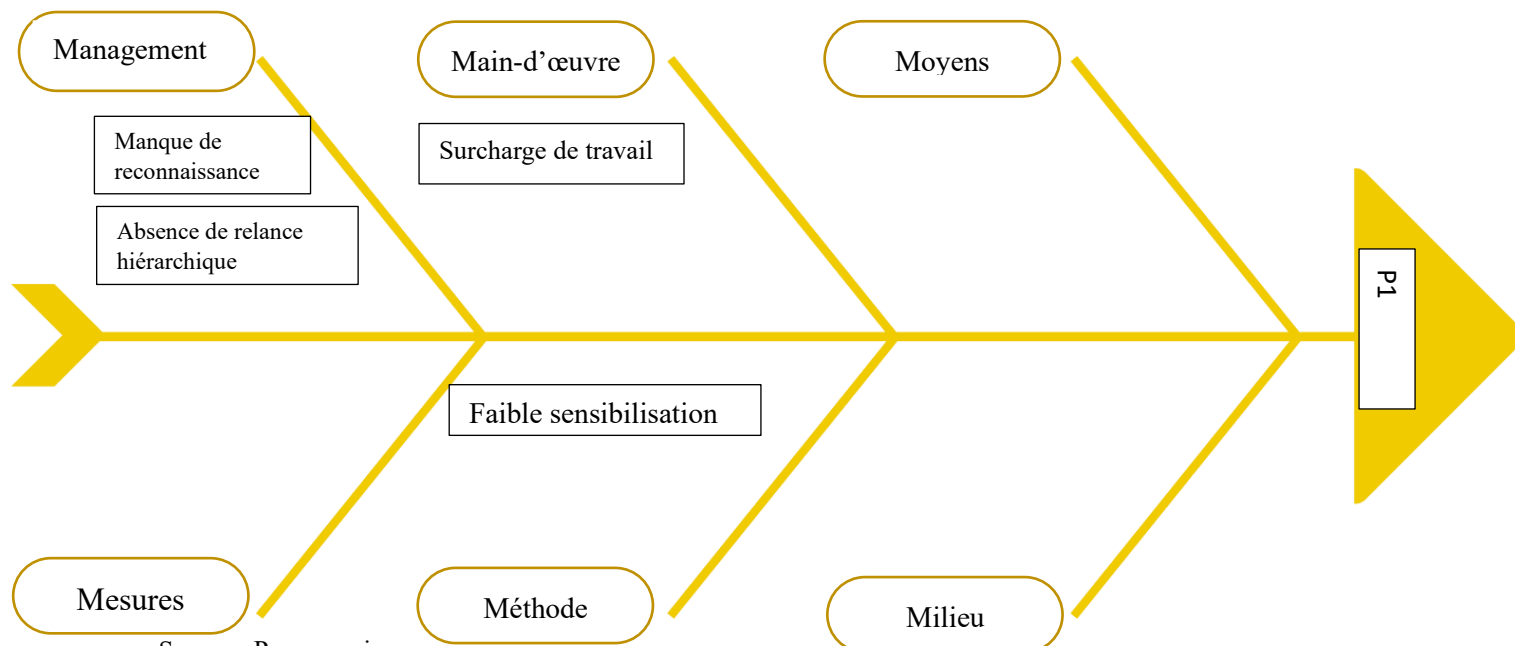
Tableau 10 : Causes générales identifiées P1

Code	Problème	Causes générales identifiées
P1	Manque d'implication des pilotes	1. Surcharge de travail 2. Manque de reconnaissance 3. Absence de relance hiérarchique 4. Faible sensibilisation au rôle de pilote

Source : Par nos soins

Le brainstorming a permis de faire émerger quatre causes principales : surcharge de travail, manque de reconnaissance, absence de relance hiérarchique, et faible sensibilisation au rôle. Ces causes traduisent un désengagement lié à une faible valorisation du rôle de pilote.

Figure 6: Diagramme d'Ishikawa P1



La structuration par catégorie fait apparaître que les causes se concentrent autour de la main-d'œuvre et du management. L'absence de soutien organisationnel et de reconnaissance figure comme un levier explicatif central du manque d'implication.

Tableau 11 : Tableau de vote pondéré du P1

Cause identifiée	Score pilote 1	Score pilote 2	Score pilote 3	Score total
Surcharge de travail	3	2	3	8
Manque de reconnaissance	2	3	2	7
Absence de relance hiérarchique	1	1	1	3
Faible sensibilisation au rôle	2	2	1	5

Source : Par nos soins

Les pilotes ont été invités à noter l'importance de chaque cause. La surcharge de travail est ressortie comme la plus influente, totalisant 8 points sur 9. Ce résultat a permis de la qualifier comme cause racine.

Tableau 12 : Cause racines P1

Code	Problème	Cause racine identifiée	Score total (sur 9)
P1	Manque d'implication des pilotes	Surcharge de travail	8

Source : Par nos soins

Ce tableau confirme que la surcharge de travail constitue le facteur principal à l'origine du manque d'implication, ce qui oriente directement la recherche de solutions vers une meilleure répartition des charges et un appui renforcé.

2.1.3. Recherche des solutions :

Tableau 13 : Solution proposées P1

Code problème	Cause racine identifiée	Solutions proposées
P1	Surcharge de travail	-Rééquilibrer la charge entre les pilotes -définir des priorités claires -renforcer l'appui de la direction.

Source : par nos soins

Trois pistes d'action ont été formulées en réponse à la cause racine : rééquilibrage de la charge entre les pilotes, définition de priorités claires, et renforcement du soutien de la direction. Ces solutions visent à alléger la pression et redonner du sens au rôle de pilote.

Tableau 14 : Matrice de décisions P1

Code problème	Solution proposée	Faisabilité	Efficacité	Coût	Temps de mise en œuvre	Acceptabilité	Score total
P1	Rééquilibrer la charge entre les pilotes	2	2	1	1	2	8
P1	Définir des priorités claires	2	2	2	2	2	10
P1	Renforcer l'appui de la direction	3	3	2	2	3	13

Source : Par nos soins

La solution “Renforcer l’appui de la direction” a obtenu le meilleur score (13/15), en raison de son efficacité attendue, de sa bonne faisabilité et de son acceptabilité sur le terrain. Elle a donc été sélectionnée comme solution prioritaire.

2.2. Problème P2 : Résistance au changement :

La mise en place du Système de Management Intégré (SMI) chez REELEC a rencontré, dans certains services, une résistance marquée de la part des salariés, notamment les plus anciens. Cette réticence freine l'appropriation des nouvelles pratiques et nuit à l'efficacité des démarches qualité. Une analyse complète a été réalisée afin d'identifier les causes de cette résistance et d'y apporter des réponses adaptées.

2.2.1. Clarification du problème :

Tableau 15 : L'outil QQQQCP du problème P2.

Élément (QQQQCP)	Question formulée	Réponse
Quoi	Quel est le problème ?	Difficulté ou refus d'adopter les nouvelles pratiques liées au SMI.
Qui	Qui est concerné ?	Certains salariés, notamment les plus anciens.
Où	Où le problème se manifeste-t-il ?	Dans les services où les anciennes habitudes sont encore fortement ancrées.
Quand	À quel moment ce problème survient-il ?	Lors de l'introduction de nouvelles consignes, procédures ou méthodes.
Comment	Comment le problème se traduit-il concrètement ?	Par une réticence, une lenteur d'adaptation, ou un non-respect des consignes.
Pourquoi	Pourquoi ce problème se produit-il ?	Attachement aux anciennes pratiques, manque d'accompagnement, crainte du changement.

Source : Par nos soins

Le problème est localisé dans les services où les anciennes habitudes sont bien ancrées. Il se manifeste lors de l'introduction de nouvelles consignes ou procédures, par une lenteur d'adaptation, un refus de changement, ou une non-application des consignes. Les salariés

concernés expriment un attachement aux anciennes pratiques, un manque d'accompagnement, ou une crainte de perdre leurs repères.

2.2.2. Recherche des causes :

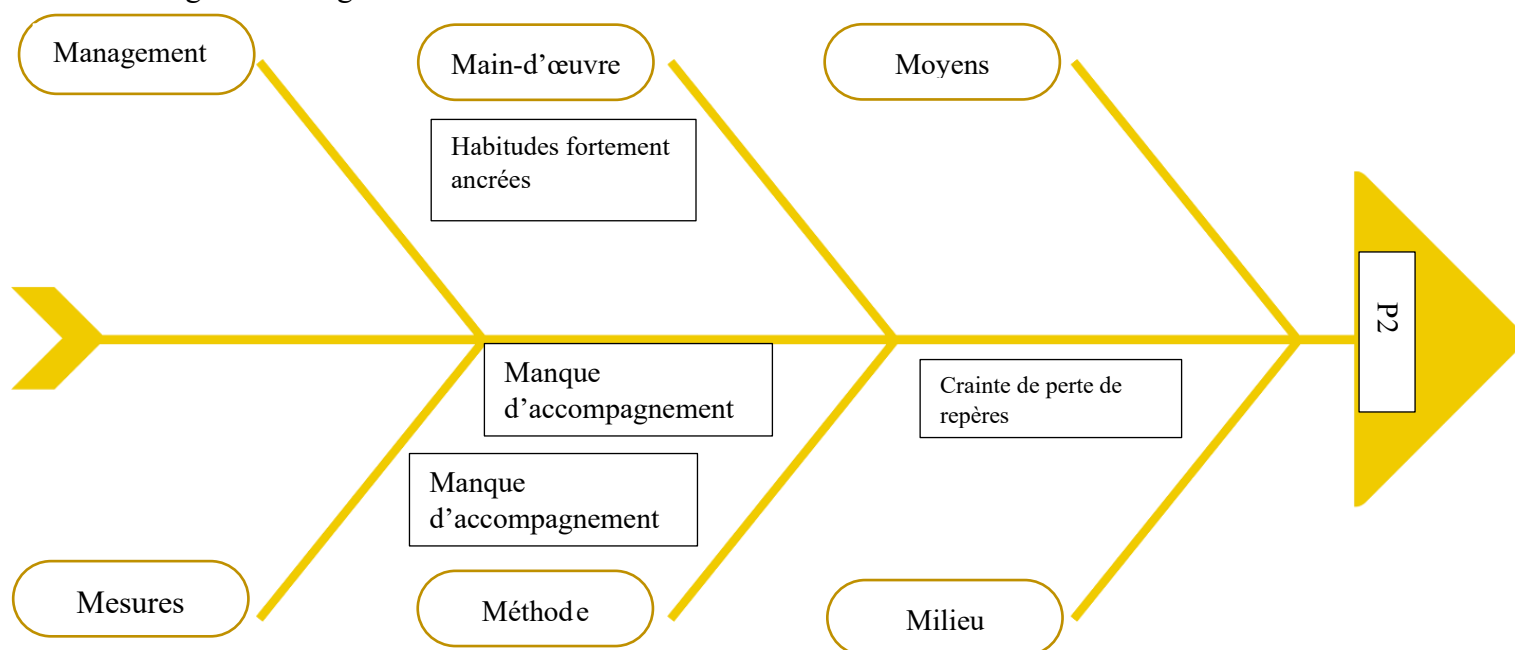
Tableau 16 : Causes générales identifiées P2

Code	Problème	Causes générales identifiées
P2	Résistance au changement	1. Habitudes fortement ancrées 2. Manque d'accompagnement 3. Communication peu engageante 4. Crainte de l'échec ou de perte de repères

Source : Par nos soins

Les causes identifiées sont principalement d'ordre humain : habitudes profondément ancrées, manque d'accompagnement, communication peu engageante, et crainte de l'échec. Elles traduisent une difficulté à gérer le changement organisationnel.

Figure 7 : Diagramme d'Ishikawa P2



Source : Par nos soins

Le diagramme met en évidence une concentration des causes autour des catégories "main-d'œuvre", "méthode" et "milieu", révélant une fragilité dans l'encadrement du changement et une gestion insuffisante de l'impact humain.

Tableau 17: Tableau de vote pondéré du P2

Cause identifiée	Score pilote 1	Score pilote 2	Score pilote 3	Score total
Habitudes fortement ancrées	3	2	3	8
Manque d'accompagnement	2	3	2	7
Communication peu engageante	1	1	1	3
Crainte de perte de repères	1	1	1	3

Source : Par nos soins

La cause la plus déterminante est l'habitude fortement ancrée dans les pratiques quotidiennes, avec un score total de 8. Cette stabilité culturelle freine l'adoption de nouvelles méthodes, en particulier chez les salariés les plus anciens.

Tableau 18 : Causes racines des problèmes identifiés P2

Code	Problème	Cause racine identifiée	Score total (sur 9)
P2	Résistance au changement	Habitudes fortement ancrées	8

Source : Par Nos soins

Ce tableau confirme que l'habitude constitue la cause racine du problème. Elle doit donc être ciblée prioritairement dans les actions correctives envisagées.

2.2.3 Recherche des solutions :

Tableau 19 : Solution proposées P2

Code problème	Cause racine identifiée	Solutions proposées
P2	Habitudes fortement ancrées	-Organiser des ateliers de sensibilisation au changement -valoriser les bonnes pratiques nouvelles -accompagner individuellement les réticents.

Source : Par Nos soins

Trois solutions principales ont été proposées : organiser des ateliers de sensibilisation au changement, valoriser les bonnes pratiques nouvelles, et accompagner individuellement les salariés réticents. Ces propositions visent à lever les freins psychologiques et à installer une culture d'amélioration continue.

Tableau 20 : Matrice de décisions P2

Code problème	Solution proposée	Faisabilité	Efficacité	Coût	Temps de mise en œuvre	Acceptabilité	Score total
P2	Organiser des ateliers de sensibilisation	2	2	2	1	2	9
P2	Valoriser les bonnes pratiques nouvelles	2	2	1	1	2	8
P2	Accompagner individuellement les réticents	3	3	2	2	3	13

Source : Par Nos soins

La solution “accompagner individuellement les réticents” est ressortie comme la plus pertinente avec un score de 13/15. Elle combine un fort impact attendu avec une acceptabilité élevée et une bonne faisabilité à l’échelle des services.

2.3. Problème P3 : Communication descendante et non participative :

La diffusion de l’information relative au Système de Management Intégré (SMI) chez REELEC repose essentiellement sur une logique verticale, souvent unilatérale. Ce type de communication, peu interactif, empêche les salariés de comprendre pleinement les enjeux du système et limite leur engagement. Ce problème a été analysé selon la même démarche que les précédents.

2.3.1 Clarification du problème

Tableau 21 : L'outil QQQQCP du problème P3

Élément (QQQQCP)	Question formulée	Réponse
Quoi	Quel est le problème ?	Les informations sont transmises sans explication du sens ou sans interaction.
Qui	Qui est concerné ?	Direction, pilotes et salariés (émission unilatérale des messages).
Où	Où le problème se manifeste-t-il ?	Dans la diffusion des politiques, procédures et consignes liées au SMI.
Quand	À quel moment ce problème survient-il ?	Lors des campagnes de communication interne, audits, affichage ou réunions.
Comment	Comment le problème se traduit-il concrètement ?	Les salariés appliquent sans comprendre les objectifs réels ou les enjeux.
Pourquoi	Pourquoi ce problème se produit-il ?	Absence de culture de dialogue, manque d’échange, communication verticale.

Source : Par Nos soins

Le tableau révèle que les messages transmis lors des réunions, audits ou affichages sont souvent dépourvus d'échanges ou d'explications. Cette transmission unilatérale empêche les salariés de saisir les finalités du SMI, ce qui limite leur appropriation des consignes.

2.3.2. Recherche des causes :

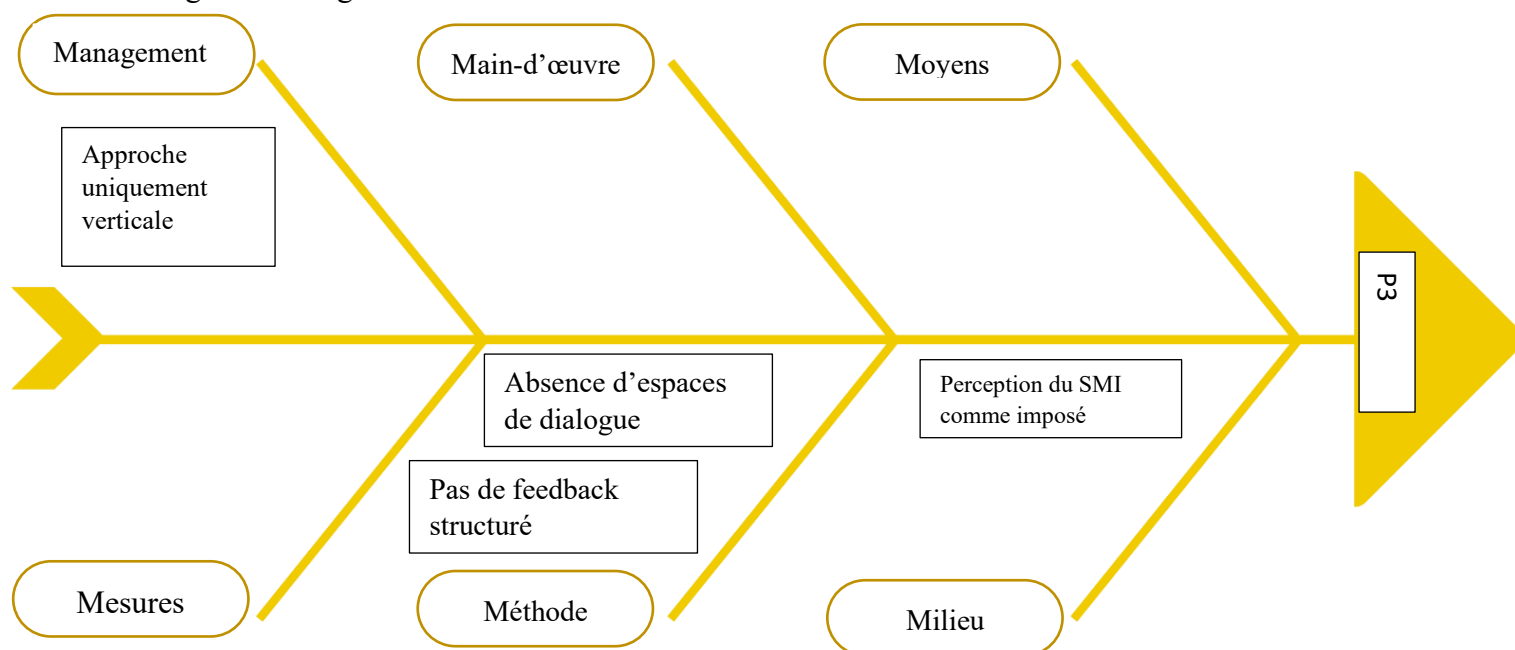
Tableau 22 : Causes générales identifiées P3

Code	Problème	Causes générales identifiées
P3	Communication descendante et non participative	1. Approche uniquement verticale 2. Absence d'espaces de dialogue 3. Pas de feedback structuré 4. Perception du SMI comme imposé

Source : Par Nos soins

Les causes les plus fréquemment évoquées sont l'approche uniquement verticale, l'absence d'espaces d'échange, le manque de feedback structuré, et la perception du SMI comme imposé. Ces éléments traduisent un déficit de dialogue organisationnel.

Figure 8 : Diagramme d'Ishikawa P3



Source : Par Nos soins

Les causes sont majoritairement réparties entre les catégories "management", "méthodes" et "milieu". L'absence d'outils favorisant l'interactivité et la remontée d'informations empêche la création d'un climat participatif autour du système.

Tableau 23 : Tableau de vote pondéré du P3

Cause identifiée	Score pilote 1	Score pilote 2	Score pilote 3	Score total
Approche uniquement verticale	3	3	3	9
Absence d'espaces de dialogue	2	2	2	6
Pas de feedback structuré	1	1	1	3
Perception du SMI comme imposé	1	1	1	3

Source : Par Nos soins

Le vote pondéré effectué par les pilotes montre que l'approche uniquement verticale est la cause la plus impactante (score 9/9), ce qui justifie son traitement prioritaire.

Tableau 24 : Causes racines des problèmes identifiés P3

Code	Problème	Cause racine identifiée	Score total (sur 9)
P3	Communication descendante	Approche uniquement verticale	9

Source : Par Nos soins

La hiérarchisation finale confirme que la communication descendante constitue la racine du problème, appelant une refonte des mécanismes d'échange interne.

2.3.3 Recherche des solutions :

Tableau 25 : Solution proposées P3

Code problème	Cause racine identifiée	Solutions proposées
P3	Approche uniquement verticale	Mettre en place des canaux de communication interactifs (réunions participatives, feedbacks réguliers).

Source : Par nos soins

Une solution principale a été retenue : la mise en place de canaux de communication interactifs, sous forme de réunions participatives et de feedbacks réguliers. Elle vise à transformer la communication descendante en un échange bidirectionnel.

Tableau 26 : Matrice de décisions P3

Code problème	Solution proposée	Faisabilité	Efficacité	Coût	Temps de mise en œuvre	Acceptabilité	Score total
P3	Mettre en place des canaux de communication interactifs	3	3	2	2	3	13

Source : Par Nos soins

Avec un score de 13/15, cette solution combine efficacité, faisabilité et acceptabilité. Elle s'aligne avec les attentes des salariés pour plus de transparence et de participation.

2.4. Problème P4 : Formations peu concrètes et inadaptées :

L'un des freins constatés dans l'adhésion au SMI concerne la qualité perçue des formations internes. Jugées trop théoriques ou trop éloignées du terrain, ces sessions ne permettent pas aux salariés de faire le lien entre les exigences du système et leur réalité quotidienne. Une analyse

complète a été menée pour identifier les causes de ce décalage et proposer des améliorations concrètes.

2.4.1. Clarification du problème :

Tableau 27 : L'outil QQQQCP du problème P4

Élément (QQQQCP)	Question formulée	Réponse
Quoi	Quel est le problème ?	Les formations dispensées sont jugées trop théoriques et peu adaptées au terrain.
Qui	Qui est concerné ?	Tous les salariés concernés par l'application du SMI.
Où	Où le problème se manifeste-t-il ?	Dans les sessions de formation internes organisées par la DRH ou QHSE.
Quand	À quel moment ce problème survient-il ?	Lors de la mise en œuvre du plan de formation ou des rappels.
Comment	Comment le problème se traduit-il concrètement ?	Difficulté à faire le lien entre formation reçue et réalité du travail quotidien.
Pourquoi	Pourquoi ce problème se produit-il ?	Formations trop généralistes, manque d'exemples pratiques et de contextualisation.

Source : Par Nos soins

L'analyse révèle que ce problème survient lors de la mise en œuvre du plan de formation ou des rappels. Les salariés peinent à relier les contenus des formations à leur activité, du fait d'un manque de contextualisation, d'exemples concrets, et d'un contenu jugé trop académique.

2.4.2. Recherche des causes :

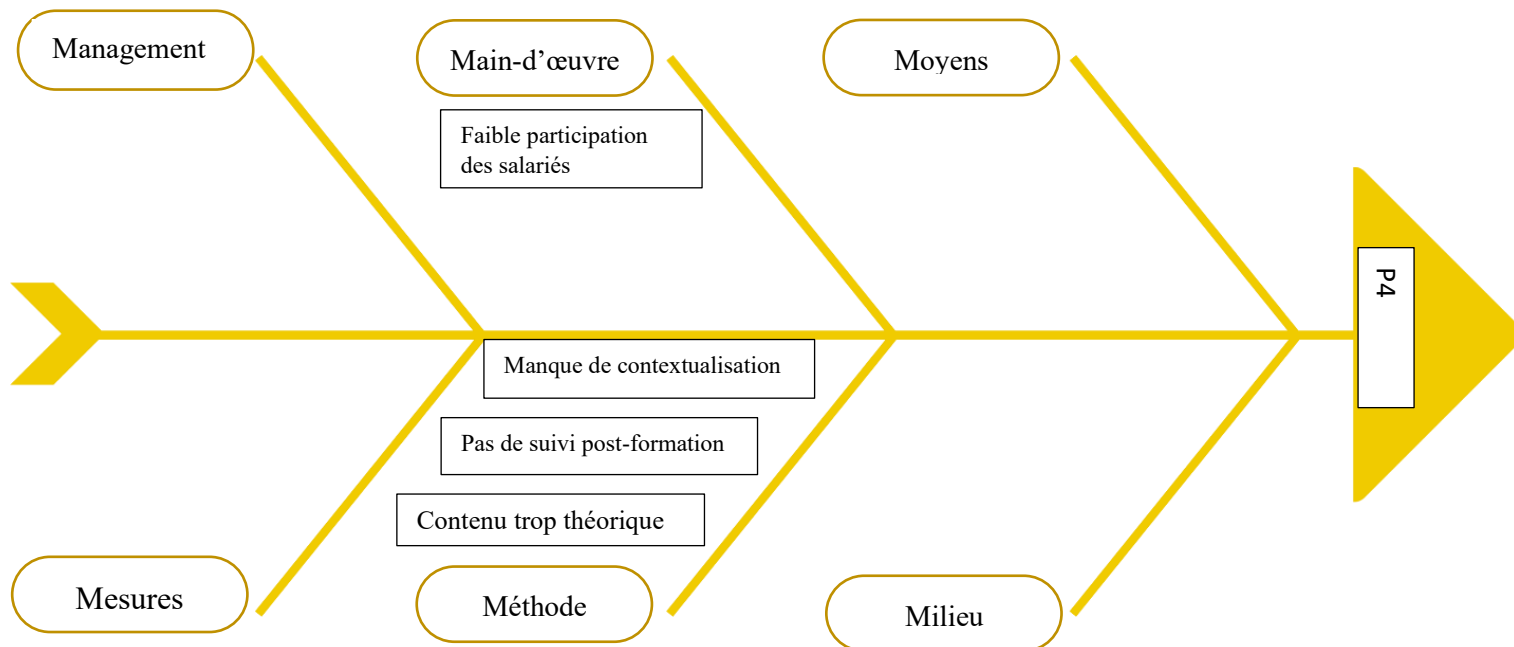
Tableau 28 : Causes générales identifiées P4

Code	Problème	Causes générales identifiées
P4	Formations peu concrètes et inadaptées	1. Contenu trop théorique 2. Manque de contextualisation 3. Faible participation des salariés 4. Pas de suivi post-formation

Source : Par Nos soins

Les causes avancées sont : un contenu trop théorique, un manque de contextualisation, une faible participation des salariés, et une absence de suivi post-formation. Cela met en évidence un défaut dans la conception pédagogique des modules proposés.

Figure 9 : Diagramme d'Ishikawa P4



Source : Par Nos soins

Le diagramme illustre que les causes relèvent principalement des catégories "méthode" et "main-d'œuvre", ce qui traduit une inadéquation entre la méthode de formation choisie et le profil des bénéficiaires.

Tableau 29 : Tableau de vote pondéré du P4

Cause identifiée	Score pilote 1	Score pilote 2	Score pilote 3	Score total
Contenu trop théorique	2	2	3	7
Manque de contextualisation	3	3	2	8
Faible participation des salariés	1	1	1	3
Pas de suivi post-formation	2	2	2	6

Source : Par Nos soins

Le vote des pilotes met en avant le manque de contextualisation comme la cause prioritaire à traiter (score 8/9), devant le contenu théorique ou l'absence de suivi.

Tableau 30 : Causes racines des problèmes identifiés P4

Code	Problème	Cause racine identifiée	Score total (sur 9)
P4	Formations peu concrètes	Manque de contextualisation	8

Source : Par Nos soins

Le manque de contextualisation est donc identifié comme la cause racine expliquant le manque d'impact des formations sur le terrain.

2.4.3. Recherche des solutions :

Tableau 31 : Solution proposées P4

Code problème	Cause racine identifiée	Solutions proposées
P4	Manque de contextualisation	-Adapter les contenus de formation au contexte de travail réel -intégrer des cas pratiques spécifiques à REELEC.

Source : Par Nos soins

Les solutions envisagées sont : adapter les contenus de formation au contexte réel de travail, et intégrer des cas pratiques spécifiques à REELEC. Ces pistes visent à rendre les formations plus vivantes, concrètes et applicables.

Tableau 32 : Matrice de décision P4

Code problème	Solution proposée	Faisabilité	Efficacité	Coût	Temps de mise en œuvre	Acceptabilité	Score total
P4	Adapter les formations au contexte de travail réel	2	2	2	2	2	10
P4	Intégrer des cas pratiques spécifiques à REELEC	3	3	2	2	3	13

Source : Par nos soins

La solution “intégrer des cas pratiques spécifiques à REELEC” obtient le meilleur score (13/15), du fait de sa pertinence, de sa faisabilité, et de son impact attendu sur l’ancrage des acquis.

2.5. Problème P5 : Faible implication dans les actions correctives :

L’analyse a mis en lumière une faible participation des salariés à la définition et au suivi des actions correctives. Ces décisions, souvent imposées depuis la hiérarchie, sont exécutées sans réelle appropriation par le terrain. Cela pose un problème d’efficacité dans la résolution des non-conformités et nuit à l’engagement global dans le SMI.

Tableau 33 : L’outil QQQCP du problème P5

Élément (QOOQCP)	Question formulée	Réponse
Quoi	Quel est le problème ?	Les salariés participent peu à la définition ou au suivi des actions correctives.
Qui	Qui est concerné ?	Principalement les exécutants (techniciens, opérateurs...).
Où	Où le problème se manifeste-t-il ?	Dans le traitement des non-conformités, réclamations ou plans d'action.
Quand	À quel moment ce problème survient-il ?	Lorsqu'une action est générée à la suite d'un audit ou d'un incident.
Comment	Comment le problème se traduit-il concrètement ?	Les actions sont décidées en haut, puis exécutées sans réelle implication du terrain.
Pourquoi	Pourquoi ce problème se produit-il ?	Processus hiérarchique, absence de mécanismes participatifs, culture peu collaborative.

Source : Par Nos soins

Ce tableau montre que le problème se manifeste principalement lors du traitement des non-conformités et des plans d'action. Il survient après les audits ou incidents, et résulte d'un processus de décision trop centralisé, excluant les exécutants des étapes de réflexion.

2.5.2. Recherche des causes :

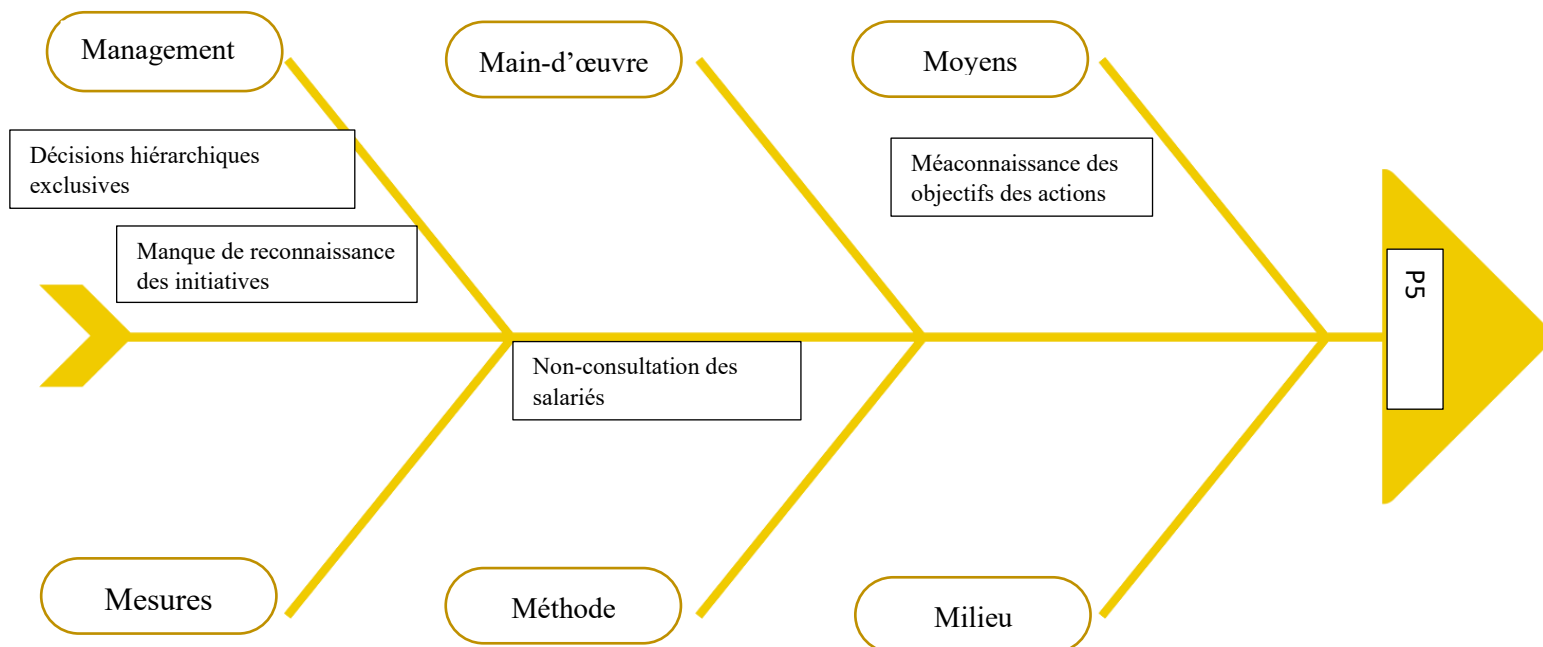
Tableau 34 : Causes générales identifiées P5

Code	Problème	Causes générales identifiées
P5	Faible implication dans les actions correctives	1. Décisions prises uniquement par la hiérarchie 2. Non-consultation des salariés 3. Manque de valorisation de l'initiative 4. Méconnaissance des enjeux des actions

Source : Par Nos soins

Les causes recensées sont : décisions prises uniquement par la hiérarchie, non-consultation des salariés, manque de valorisation des initiatives, et méconnaissance des enjeux des actions. Cela révèle un manque d'ancrage participatif dans le pilotage des actions correctives.

Figure 10 : Diagramme d'Ishikawa P5



Source : Par Nos soins

Le diagramme classe les causes selon les catégories "management", "main-d'œuvre", "méthode" et "moyens". L'absence de culture collaborative et les décisions descendantes expliquent la déconnexion entre le terrain et les décisions prises.

Tableau 35 : Tableau de vote pondéré du P5

Cause identifiée	Score pilote 1	Score pilote 2	Score pilote 3	Score total
Décisions hiérarchiques exclusives	3	2	3	8
Non-consultation des salariés	2	3	2	7
Manque de reconnaissance des initiatives	1	1	1	3
Méconnaissance des objectifs des actions	1	1	1	3

Source : Par Nos soins

La cause identifiée comme prioritaire est celle des décisions hiérarchiques exclusives (score 8/9), perçue comme un frein majeur à l'implication des salariés.

Tableau 36 : Causes racines des problèmes identifiés P5

Code	Problème	Cause racine identifiée	Score total (sur 9)
P5	Faible implication dans les actions	Décisions hiérarchiques exclusives	8

Source : Par Nos soins

La cause identifiée comme prioritaire est celle des décisions hiérarchiques exclusives (score 8/9), perçue comme un frein majeur à l'implication des salariés.

2.5.3. Recherche des solutions :

Tableau 37 : Solution proposées P5

Code problème	Cause racine identifiée	Solutions proposées
P5	Décisions hiérarchiques exclusives	-Impliquer les salariés dans la définition des actions correctives -instaurer des groupes de travail collaboratifs.

Source : Par Nos soins

Deux solutions ont été retenues : impliquer les salariés dans la définition des actions correctives, et instaurer des groupes de travail collaboratifs. Ces propositions visent à développer une dynamique de co-construction des solutions.

Tableau 38 : Matrice de décisions P5

Code problème	Solution proposée	Faisabilité	Efficacité	Coût	Temps de mise en œuvre	Acceptabilité	Score total
P5	Impliquer les salariés dans les actions correctives	3	3	2	2	3	13
P5	Instaurer des groupes de travail collaboratifs	2	2	2	2	2	10

Source : Par Nos soins

La solution “impliquer les salariés dans la définition des actions correctives” a obtenu la meilleure évaluation (13/15), en raison de sa portée stratégique et de sa faisabilité à court terme.

3. Plan D'action :

Afin de garantir une mise en œuvre cohérente et centralisée des actions correctives, l'ensemble des solutions retenues pour les cinq problèmes analysés a été regroupé dans un plan d'action

global. Ce tableau synthétise les mesures à déployer, les responsabilités assignées, les échéances prévues et les indicateurs de suivi correspondants.

Tableau 39 : Plan d'action

Code	Solution retenue	Action concrète	Responsable	Échéance	Indicateur de suivi
P1	Renforcer l'appui de la direction	Organiser des réunions de soutien stratégique avec les pilotes	pilotage	Mai 2025	Implication des pilotes mesurée par retour terrain
P2	Accompagner individuellement les réticents	Mettre en place un accompagnement personnalisé pour les salariés résistants	RH	Juin 2025	Nombre de salariés accompagnés
P3	Instaurer une communication interactive	Créer un calendrier de réunions participatives et de feedbacks mensuels	SMA	Mai 2025	Taux de participation aux réunions
P4	Intégrer des cas pratiques dans les formations	Réviser les modules de formation pour inclure des cas REELEC	RH	Juillet 2025	Satisfaction post-formation
P5	Impliquer les salariés dans les actions correctives	Constituer des groupes de travail par département pour co-construire les actions	SMA	Mai 2025	Nombre d'actions issues des groupes salariés

Source : Par Nos soins

À l'issue de l'analyse des causes racines et du processus de sélection des solutions les plus pertinentes, un plan d'action opérationnel a été élaboré. Ce plan repose sur cinq actions concrètes, chacune correspondant à un problème identifié dans l'étude. Elles visent à renforcer l'appui de la direction auprès des pilotes, accompagner individuellement les salariés réticents

au changement, instaurer une communication plus interactive, adapter les formations aux réalités du terrain, et impliquer activement les salariés dans la définition des actions correctives. Chaque action est assortie d'un responsable désigné, d'une échéance précise et d'un indicateur de suivi permettant d'évaluer son efficacité dans le temps. Ce plan constitue ainsi une étape déterminante pour améliorer durablement l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré chez REELEC.

Après avoir identifié les problèmes, analysé leurs causes profondes et proposé des solutions concrètes à travers un plan d'action structuré, il convient désormais de discuter les résultats obtenus, d'en évaluer la portée et d'en tirer les enseignements en lien avec la problématique de l'adhésion au SMI chez REELEC.

Section 03 : Discussion des résultats de l'étude

Les résultats obtenus à travers notre étude ont permis de confirmer que la démarche de résolution de problèmes constitue un outil pertinent pour cibler efficacement les actions d'amélioration à mettre en œuvre dans le but de renforcer l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré (SMI) chez REELEC.

Notre démarche s'est inscrite dans une logique qualitative à travers une approche descriptive et analytique. Nous avons dans un premier temps réalisé une analyse documentaire du système existant (manuel QHSE, procédures, fiches processus, revue de direction), afin d'évaluer la place accordée à la participation des salariés et à la communication autour du SMI. Bien que la documentation soit conforme aux exigences normatives, cette étape a révélé des limites en matière de mobilisation concrète du personnel, rejoignant ainsi les constats de Badr Dakkak, Rachidi et Talbi (2015) sur la faiblesse persistante de la prise en compte du facteur humain dans la mise en œuvre des SMI.

Face à cette insuffisance, nous avons élargi notre analyse à travers des entretiens semi-directifs menés avec les pilotes de processus et des salariés de terrain. Cette approche a permis de faire émerger plusieurs problématiques : surcharge de travail, résistance au changement, communication descendante, formation peu adaptée au contexte de travail réel, et faible implication dans les décisions correctives. Ces constats rejoignent ceux de Badr Dakkak, Chater

et Talbi (2012), qui insistent sur l'importance d'une gestion du changement progressive et participative pour garantir l'adhésion au SMI.

Afin de mieux cerner et délimiter chaque problème identifié, nous avons eu recours à l'outil QQQQCP, qui s'est révélé très utile pour structurer les constats et formuler précisément les problématiques à traiter.

Dans une logique participative, nous avons ensuite organisé une séance de brainstorming avec les pilotes des processus concernés, pour faire émerger collectivement les causes possibles des dysfonctionnements. Ces causes ont été réparties dans un diagramme d'Ishikawa, qui a permis une classification claire selon les catégories classiques (main-d'œuvre, méthodes, moyens, environnement, management). Ce travail d'identification des causes rejoint l'approche recommandée par Beddaa, Boumssis et Bachiri (2020), qui soulignent l'importance de l'implication du leadership dans la mobilisation des équipes autour du système.

L'étape suivante a consisté à utiliser une matrice de décision pour évaluer objectivement les solutions proposées à partir de critères pondérés (faisabilité, efficacité, coût, délai, acceptabilité). Cette démarche a permis de sélectionner les solutions les plus pertinentes pour chaque problème, en alignement avec les recommandations de Rahardjo (2024) qui souligne le rôle structurant des audits internes dans l'amélioration de la performance des employés au sein d'un SMI.

Les solutions retenues dans le plan d'action final reflètent directement les problématiques identifiées et les attentes du terrain. Elles rejoignent par ailleurs les bénéfices théoriques attendus d'un SMI bien intégré tels que décrits par Fella Ouahdi Bekhouche : amélioration de la cohérence des processus, engagement accru des collaborateurs, et performance durable.

Enfin, notre démarche confirme l'importance de considérer l'intégration du SMI non seulement comme une exigence normative, mais comme un processus stratégique, transversal et évolutif. Cela rejoint les réflexions de Domingues et al. (2015) et Jørgensen et al. (2005), qui insistent sur la nécessité d'une approche progressive, alignée sur les ressources humaines, les pratiques managériales, et les attentes des parties prenantes internes et externes.

À l'issue de cette étude, il ressort que la démarche de résolution de problèmes, appuyée par l'utilisation d'outils qualité, constitue un levier essentiel pour toute entreprise engagée dans une logique d'amélioration continue.

CONCLUSION

1. Résumé des résultats

L'objectif central de notre étude a été d'analyser les freins à l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré (SMI) au sein de l'entreprise REELEC, et de proposer des leviers concrets d'amélioration à travers une démarche rigoureuse de résolution de problèmes. Cette adhésion constitue en effet un levier essentiel pour garantir la performance globale du système, sa pérennité et sa capacité à générer une dynamique d'amélioration continue.

Pour répondre à notre problématique : *Comment renforcer l'adhésion des salariés au SMI chez REELEC ?* nous avons adopté une approche qualitative, descriptive et analytique, articulée autour de plusieurs outils issus du management de la qualité.

Notre démarche a reposé sur une combinaison de méthodes complémentaires : une analyse documentaire du SMI en place, des entretiens semi-directifs menés auprès de plusieurs pilotes de processus et salariés, ainsi qu'une observation directe sur le terrain. L'analyse croisée de ces données a permis d'identifier cinq problèmes majeurs affectant l'adhésion : le manque d'implication des pilotes, la résistance au changement, une communication descendante peu engageante, des formations peu adaptées au terrain, et une implication limitée des salariés dans les actions correctives.

Pour approfondir cette analyse, nous avons mobilisé des outils qualité éprouvés : le QOQCCP pour la clarification des problèmes, le brainstorming et le diagramme d'Ishikawa pour la recherche des causes, le vote pondéré pour leur hiérarchisation, la matrice de décision pour la sélection des solutions, et enfin l'élaboration d'un plan d'action structuré pour la mise en œuvre concrète des recommandations.

Les résultats obtenus à l'issue de cette démarche ont confirmé que les résistances à l'adhésion sont principalement d'ordre humain et organisationnel, et qu'elles peuvent être surmontées par des actions ciblées et participatives.

2. Suggestions et actions proposées

Les solutions proposées dans le cadre de notre plan d'action se déclinent autour des axes suivants :

- Renforcer l'appui de la direction envers les pilotes de processus pour valoriser leur rôle et soutenir leur engagement.
- Accompagner individuellement les salariés réticents afin de faciliter leur adaptation au système et réduire la résistance au changement.
- Mettre en place une communication participative, en organisant des réunions d'échange, des retours d'expérience et des espaces de dialogue réguliers.
- Adapter les formations au contexte réel de travail, en y intégrant des cas concrets issus de REELEC.
- Impliquer les salariés dans la définition et le suivi des actions correctives, via des groupes de travail collaboratifs.

Ces actions visent à faire du SMI non plus un simple outil de conformité, mais un véritable projet collectif porté par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

3. Obstacles rencontrés

Comme toute recherche de terrain, notre étude a été confrontée à plusieurs défis, qu'il est important de signaler :

- Une disponibilité limitée des salariés pour les entretiens, en raison de contraintes opérationnelles.
- Une accès restreint à certains documents internes pour des raisons de confidentialité.
- Un temps limité pour observer en profondeur certains départements.
- La sensibilité du sujet de l'engagement, qui peut être perçue comme un jugement ou une remise en question.

Ces difficultés n'ont toutefois pas compromis la rigueur de notre démarche, et ont même renforcé notre attention à la pluralité des points de vue recueillis.

4. Perspectives de recherche

Notre travail ouvre plusieurs pistes pour des recherches futures, qui pourraient approfondir ou élargir les résultats obtenus :

- Réaliser une étude longitudinale sur l'évolution de l'adhésion au SMI suite à la mise en œuvre des actions proposées.
- Étendre l'analyse à d'autres entreprises du secteur industriel, afin de comparer les leviers d'adhésion en fonction des contextes organisationnels.
- Intégrer une approche quantitative complémentaire, par le biais d'enquêtes sur un échantillon plus large de salariés.
- Étudier le lien entre engagement organisationnel, qualité de vie au travail et performance du SMI.
- Évaluer l'impact environnemental et sociétal d'un SMI bien appliqué, dans une logique de développement durable.
- Explorer l'intégration de pratiques managériales innovantes, telles que les approches agiles ou la conduite du changement participative, dans le pilotage du SMI

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BUGDOL, Marek et JEDYNAK, Piotr, 2015. *Integrated Management Systems*, Cham, Springer International Publishing, 253 p. (pp. 84 et 131)

CRESWELL, John W., 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, Londres, Sage Publications, 403 p. (p. 14 utilisée)

DAHLGAARD, Jens J., KRISTENSEN, Kai et KANJI, Gopal K., 2002. *Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis and Improvement*, London, Routledge, 360 p. (pp. 7 à 10)

GAVARD-PERRET, Marie-Laure, GOTTELAND, David, HAON, Christophe et JOLIBERT, Alain, 2008. *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 3^e éd., Paris, Pearson Éducation France, 471 p. (p. 90)

GOETSCH, David L. et DAVIS, Stanley B., 2013. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, 7^e éd., Pearson, pp. 4–7

PFEIFFER, J. William (dir.), 1998. *The Pfeiffer Library*, Volume 26, 2nd Edition, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer, 239 p. (pp. 2–3)

Chapitre d'ouvrage collectif

FAULX, Daniel, 2019. *Kurt Lewin et l'accompagnement du changement*, dans CARRÉ, Philippe et MAYEN, Patrick (dir.), *Psychologies pour la formation*, Paris, Dunod, pp. 35–54. (pp. 37–38)

FERNANDEZ, Lydia, 2021. *L'observation*, in BIOY, Antoine, CASTILLO, Marie-Carmen et KOENIG, Marie (dirs.), *Les méthodes qualitatives en psychologie clinique et psychopathologie*, Paris, Dunod, pp. 161–177. (p. 161)

HERAS-SAIZABITORIA, Iñaki, BOIRAL, Olivier et ALLUR, Elixabete, 2018. *ISO 9001: The First International Management Standard*, dans HERAS-SAIZABITORIA, Iñaki (dir.), *ISO*

9001, ISO 14001, and New Management Standards, Cham, Springer, chapitre 2, pp. 1–16. (pp. 2 et 4)

Thèses de doctorat

ABOUETTAHIR, Rachid, 2013. *Management intégré : Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines*, Thèse de doctorat, spécialité Management de la qualité, l'hygiène, la sécurité et l'environnement, Université Abdelmalek Essaâdi, Faculté des Sciences de Tétouan, 155 p. (pp. 18 et 23–25)

DOHOU-RENAUD, Angèle, 2009. *Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, 582 p. (p. 14)

Documents institutionnels

ALGERAC, 2018. *Politique de transition de l'OHSAS 18001 vers ISO 45001*, Alger, ALGERAC, 8 p. (p. 1)

COUVREUR, Agathe et LEHUEDE, Franck, 2002. *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : le passage à l'euro vécu par les consommateurs*, Paris, CREDOC, Département Consommation, 106 p. (p. 7 utilisée)

FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG, 2016. *Méthodologie de la recherche scientifique pour les organisations de la société civile : Réponses pratiques à des questions essentielles*, Alger, Friedrich-Ebert-Stiftung, 46 p. (p. 15 utilisée)

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT), 2016. *Occupational Safety and Health Management System: An applied and training guide for medium and large companies*, Le Caire, Bureau de l'OIT pour l'Afrique du Nord et Bureau de pays pour l'Égypte et l'Érythrée, 102 p. (pp. 9 à 12)

PIN, Clément, 2023. *L'entretien semi-directif*, LIEPP Fiche méthodologique n°3, Paris, Sciences Po, 5 p. (p. 1 utilisée)

SHAPIRO, Janet, 2003. *Boîte à outils : Plan d'action*, Johannesburg, CIVICUS – Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne, 52 p. (p. 5 utilisée)

Normes

ISO, 2015. *Systèmes de management de la qualité — Exigences (ISO 9001:2015)* [en ligne]. Genève : Organisation internationale de normalisation. Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html> (consulté le 28 mars 2025)

ISO, 2015. *Systèmes de management de la qualité – Exigences (ISO 14001:2015)* [en ligne]. Genève : Organisation internationale de normalisation. Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/standard/60857.html> (consulté le 29 mars 2025)

ISO, 2018. *Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences et lignes directrices pour leur utilisation (ISO 45001:2018)* [en ligne]. Genève : Organisation internationale de normalisation. Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/standard/63787.html> (consulté le 30 mars 2025)

Prépublication

NEYESTANI, Behnam, 2017. *Seven Basic Tools of Quality Control : The Appropriate Techniques for Solving Quality Problems in the Organizations* [en ligne]. Prépublication. Disponible sur : <https://doi.org/10.5281/zenodo.400832> (consulté le 8 mai 2025). (pp. 2–5)

Site web

QUALIBLOG, s.d. *Méthode QQQQCCP : un outil d'analyse simple et performant* [en ligne]. Disponible sur : <https://qualiblog.fr/outils-et-methodes/methode-qqqqccp-outil-analyse-simple-et-performant> (consulté le 20 avril 2025)

Communication dans un congrès

BERNARDO, Merce, CASADESUS, Marti, KARAPETROVIC, Stanislav et HERAS-SAZABITORIA, Iñaki, 2008. *Management Systems: Integration Degrees. Empirical Study*, dans 11^e Conférence QMOD – Quality Management and Organizational Development, 20–22 août 2008, Helsingborg, Suède, *Linköping Electronic Conference Proceedings*, vol. 33, article n°71, pp. 843–859. (p. 847)

DAKKAK, Badr, CHATER, Youness, TALBI, Abdennebi, 2012. *Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré*, in : 9^e Conférence Internationale de Modélisation, Optimisation et Simulation - MOSIM'12, Bordeaux, France, 06-08 juin 2012. (p.11)

DAKKAK, Badr, RACHIDI, Abdelhafid, TALBI, Abdennebi, 2015. *Les compétences humaines : Facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE*, in : X^eme Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées (CPI 2015), 2-4 décembre 2015, Tanger, Maroc.

RAHARDJO, Jani, 2021. *The role of internal audit of integrated system ISO 9001:2015 and ISO 14001:2015 in improving employee performance*, in : *International Conference on Applied Management and Management Education (IC-AMME) & International Conference on Logistics, Supply Chain and Management (ICLSCM 2021)*, Surabaya, Indonésie, 3 septembre 2021.

MÉRIAN, YVES, PLANCHETTE, GUY, LANNOY, ANDRÉ & MERAD, MYRIAM (2018). *Approche analytique et approche systémique pour la maîtrise des risques*. Communication présentée au 21^e Congrès de Maîtrise des Risques et de Sécurité de Fonctionnement λμ21, Reims, 16–18 octobre 2018, p. 3.

Article publié dans une revue

BEDDAA, Mohammed, BOUMSSIS, Sanae, BACHIRI, Mustapha, 2020. *L'impact du leadership sur la mise en place et l'amélioration du système de management intégré qualité-*

sécurité-environnement (QSE), *International Journal for Environment & Global Climate Change*, vol. 8, n°1, pp. 131–151. (pp. 132–133)

BENNANI, Bouchra, 2017. *L'application d'un système de management intégré : un outil marketing pour satisfaire les parties prenantes*, *Revue Organisation et Territoires*, n°3, octobre 2017, pp. 1–10. (pp. 6 à 8)

BENTEIN, Kathleen, STINGLHAMBER, Florence et VANDENBERGHE, Christian, 2000. *L'engagement des salariés dans le travail*, *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n°3, pp. 133–157. (pp. 141–144)

BESANT, Hanisha, 2016. *The Journey of Brainstorming*, *Journal of Transformational Innovation*, vol. 2, n°1, été, pp. 1–7. (p. 1)

GAPP, Rod, FISHER, Ron et KOBAYASHI, Kaoru, 2008. *Implementing 5S within a Japanese context: an integrated management system*, *Management Decision*, vol. 46, n°4, pp. 565–579.

NASSER, Marouane et TIJANE, M'hamed, 2020. *Les 7 outils de base du système de management de la qualité*, *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, vol. 4, n°2, pp. 264–280. (p. 265 et pp. 271–273)

OUAHDI BEKHOUCHE, Fella, 2011. *Les atouts du Système de Management Intégré*, *La Revue des Sciences Commerciales*, vol. 10, n°2, pp. 79–88. (pp. 4 et 80)

PAILLÉ, Pascal, 2005. *Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique*, *Bulletin de psychologie*, tome 58, n°480, novembre-décembre, pp. 713–718. (pp. 713–714)

Article de revue scientifique

BELOOR, Vanishree, NANJUNDESWARASWAMY, T. S. et SWAMY, D. R., 2017. *Employee Commitment and Quality of Work Life – A Literature Review*, *International Journal of Indian Psychology*, vol. 4, n°2, n°86, pp. 176–188. (pp. 176–178)

BOUALI, Lynda et BENGRINA, Mohammed Hamza, 2017. *Les systèmes de management intégrés QSE comme outil d'amélioration de la performance globale des sociétés pétrolières en Algérie*, *Revue Performance des Institutions Algériennes*, n°12, pp. 151–168. (p. 161)

BOWEN, Glenn A., 2009. *Document Analysis as a Qualitative Research Method*, *Qualitative Research Journal*, vol. 9, n°2, p. 27.

ĆURČIĆ, Milica, PETRONIĆ, Sanja, KATNIĆ, Đurica, BALIĆ, Ratko et MILOVANOVIĆ, Dubravka, 2018. *Establishing Integrated Management System (IMS) through integration of standard ISO 9001, ISO 14001 and ISO 45001 in the Scientific Department of Institute of Nuclear Science 'VINCA'*, *Advanced Quality*, vol. 46, n°3–4, Belgrade, pp. 40–45. (p. 41)

DENIS, Jennifer, GUILLEMETTE, François et LUCKERHOFF, Jason, 2019. *Introduction : les approches inductives dans la collecte et l'analyse des données*, in *Approches inductives*, vol. 6, n°1, hiver, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, pp. 1–9. (pp. 1–2)

DOMINGUES, J.P.T., SAMPAIO, P., & AREZES, P.M., 2015. *Analysis of integrated management systems from various perspectives*, *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11–12), pp. 1311–1334.

DUCLOS, Anne-Marie, 2015. *La résistance au changement : un concept désuet et inapproprié en éducation*, *Psychologie & Éducation*, n°1, pp. 33–45. (p. 36)

EL KHACHAB, Mohamed, MARDHY, Abdelhakim, ENNAJI, Moulay Mustapha et KERAK, Ebrahim, 2015. *Les niveaux d'intégration des systèmes de management Qualité, Sécurité et Environnement : Cas des entreprises marocaines*, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 12, n°3, août 2015, pp. 606–618. (pp. 607–608)

JØRGENSEN, T.H., REMMEN, A. et MELLADO, M.D., 2005. *Integrated management systems – Three different levels of integration*, *Journal of Cleaner Production*, vol. 13, n°8, pp. 713–722.

KAMSA, Ziad et ELYOUSFI, Hicham, 2023. *Esquisse sur le système de management intégré et la triple performance*, *Revue Recherches et Applications en Sciences Économiques et de Gestion*, vol. 2, n°1, pp. 31–47. (p. 32)

MARTEL, Françoise, 1988. *La méthode descriptive : son fondement théorique*, in *Recherche en soins infirmiers*, n°15, décembre, pp. 56–58. (p. 56)

ROMZEK, Barbara S., 1989. *Personal Consequences of Employee Commitment*, *The Academy of Management Journal*, vol. 32, n°3, pp. 649–661. (pp. 649–650)

SCHEIN, Edgar H., 1996. *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom : Notes toward a model of managed learning*, *Systems Practice*, vol. 9, n°1, pp. 27–47. (pp. 29, 32–33)

TAHERDOOST, Hamed, 2022. *How to Conduct an Effective Interview: A Guide to Interview Design in Research Study*, *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, vol. 11, n°1, pp. 39–51. (pp. 39–41)

ANNEXES

ANNEXES A : GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien à l'attention des salariés impliqués dans l'application et l'amélioration du Système de Management Intégré (SMI) chez REELEC

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je mène une étude sur l'adhésion des salariés au Système de Management Intégré (SMI) chez REELEC.

Cet entretien a pour but de recueillir votre retour d'expérience, vos perceptions et vos suggestions concernant la mise en œuvre du SMI dans votre département. Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins d'analyse académique. L'entretien dure environ 30 à 45 minutes.

Pilote Processus Pilotage (Assistant PDG , Charge SMI)

À votre avis, pourquoi certains salariés n'adhèrent-ils pas complètement au SMI ?

1. Quels sont les signes ou comportements qui vous indiquent ce manque d'adhésion ?
2. Pensez-vous que les exigences du système de management sont bien comprises par les différentes équipes ?
3. Quels freins avez-vous rencontrés dans la mise en œuvre des actions du système de management ?
4. Comment est perçu votre rôle par les salariés ?
5. Est-ce que vous ressentez un soutien fort de la direction dans la mise en œuvre du SMI ?
6. Quelles actions proposeriez-vous pour améliorer l'appropriation du SMI par les salariés ?
7. Si vous aviez carte blanche, que feriez-vous pour que tous les salariés adhèrent pleinement au SMI ?

Processus SMA (CADRE CHARGE SMA)

1. Pouvez-vous décrire le fonctionnement général du processus SMA tel que vous le vivez ?
2. Les salariés du processus SMA ont-ils une bonne connaissance et une bonne application des procédures liées au système de management ?
3. Avez-vous une connaissance des normes ISO 9001, 14001 et 45001 dans votre activité ?
4. Comment évaluez-vous l'application réelle des procédures par les salariés du processus SMA ?
5. Quelle est la principale difficulté que vous avez rencontrée dans votre travail au sein du processus SMA ?
6. Selon vous, quelle amélioration serait prioritaire pour renforcer l'efficacité du SMI ?

Pilote Processus SMA (Assistant PDG , Charge SMI)

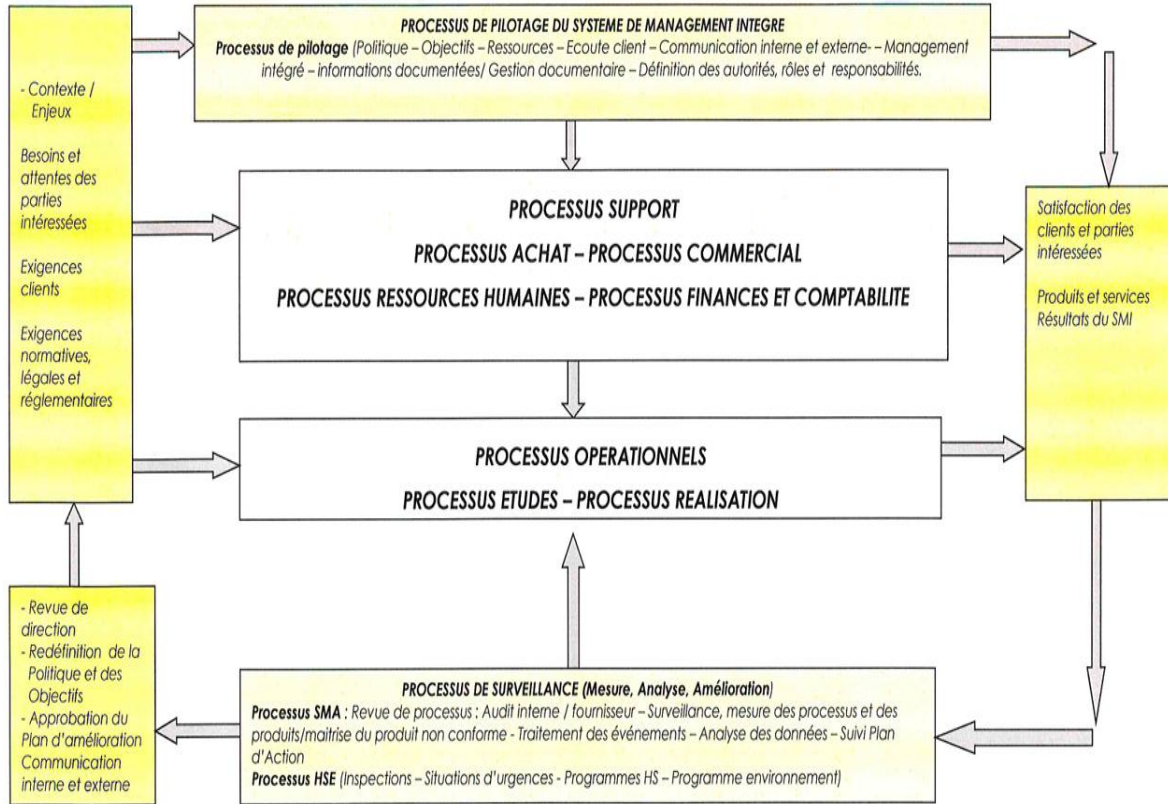
1. Pouvez-vous nous expliquer les principales missions que vous assurez en tant que pilote du processus SMA ?
2. Dans l'ensemble de REELEC, quelles sont les normes ISO les plus mobilisées dans les activités ?
3. Comment est assurée la gestion des risques au sein des différents processus de l'entreprise ?
4. Quel est le niveau de satisfaction des clients concernant les prestations fournies par REELEC ?
5. Lors des audits externes, recevez-vous des non-conformités concernant la communication ou la sensibilisation des salariés ?
6. Comment assurez-vous l'amélioration continue dans le cadre du processus SMA ?

Processus Achat (Chef département approvisionnements, Cadre d'achat, Chef de service achat)

1. Pouvez-vous décrire le fonctionnement de votre processus achat ?
2. Les salariés du processus Achat ont-ils une bonne connaissance des procédures mises en place ?
3. Est-ce que les exigences qualité ou environnementales sont prises en compte dans le processus Achat ? Si oui, comment ?
4. Avez-vous connaissance des exigences des normes ISO 9001, 14001 et 45001 dans votre activité Achat ? Avez-vous été formé à leur application ?
5. Comment traitez-vous les non-conformités détectées dans le processus Achat ?
6. Et vous, en tant que salariés, comment êtes-vous impliqués dans le traitement des non-conformités ?
7. Êtes-vous engagé dans l'application de la politique QHSE de l'entreprise ?
8. Quelles améliorations proposez-vous afin de renforcer l'adhésion au SMI ?

ANNEXES A : CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE REELEC

LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE REELEC



ANNEXES B : POLITIQUE QHSE



POLITIQUE QHSE

ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001

L'Entreprise Publique Economique des Réalisations Electriques dénommée par abréviation «EPE REELEC Spa », est une filiale du Holding ELEC EL DJAZAIR, spécialisée dans les études, l'engineering et les réalisations électriques.

Les institutions étatiques et les entreprises publiques stratégiques constituent ses principaux clients, de même que d'autres partenaires nationaux, tous aussi importants pour l'élargissement de son portefeuille clients et également la diversification de son activité.

Fort de son Système de Management Intégré, fondé sur l'impératif d'amélioration continue, et appuyé sur une expérience avérée de son management, j'ai la ferme volonté de répondre aux attentes de nos clients par la présentation des solutions complètes et intégrées.

Je m'attelle à proposer continuellement les dernières innovations technologiques visant le renforcement de l'image de marque de REELEC, et l'accompagnement du client par une écoute permanente, visant comme objectif majeur, la préservation de sa satisfaction habituelle.

Pour y parvenir, je m'oblige personnellement, à respecter les 17 engagements suivants :

- 1- Veiller au respect des exigences légales et réglementaires notamment, celles applicables en matière de Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au Travail ;
- 2- Développer les études et l'engineering pour répondre aux besoins et exigences du marché et en faire une source de profit notamment dans le domaine du diagnostic énergétique et l'Audit du Parc ;
- 3- Elargir le champ d'intervention par la recherche de nouveaux marchés dans les notamment dans le photovoltaïque en consolidant ce domaine d'activité par la maîtrise, l'innovation et la compétitivité;
- 4- Favoriser la diversification des sources d'approvisionnement pour une meilleure compétitivité dans le cadre des performances stratégiques;
- 5- Développer le capital créatif, en s'appuyant sur l'agilité et la maîtrise des charges afin d'acquérir de nouveaux avantages concurrentiels dans le cadre de l'amélioration continue du Système de Management Intégré ;
- 6- Accélérer la digitalisation et l'automatisation des processus de gestion et des fonctions afin d'atteindre des objectifs organisationnels définis.
- 7- Mettre en place les ressources nécessaires en optimisant leur utilisation avec une politique de rationalisation des charges ;
- 8- Fidéliser les compétences de l'entreprise par la motivation en les associant à travers la mise en œuvre d'un plan de développement de carrière harmonieux ;
- 9- Planifier la préparation de la relève par l'élaboration des programmes de formation adaptés et le développement des compétences internes ;

POLITIQUE QHSE

ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001

- 10-Procurer des conditions de travail saines et décentes, avec un souci permanent d'identification des causes de traumatismes et pathologies professionnels susceptibles d'engendrer des altérations physiques et/ou psychologiques ;
- 11-Eliminer les dangers et réduire les risques potentiels afin de préserver la Santé et garantir ainsi la Sécurité au travail ;
- 12-Promouvoir le dialogue social, la concertation et la participation des travailleurs à travers leurs représentants dans la mise en œuvre et l'amélioration d'un Système de Management Intégré ;
- 13-Assurer la communication auprès du collectif des travailleurs et auprès de nos partenaires en faisant impliquer les autorités compétentes chargées des questions de l'Environnement et de la Santé et Sécurité au Travail ;
- 14-Protéger les travailleurs de toutes représailles, à la suite du signalement d'événements indésirables pouvant induire des dangers et des risques pour le travailleur et l'outil de production ;
- 15-Encourager les mesures contribuant à la préservation de l'environnement et la prévention de la pollution ;
- 16-Consolider la culture d'entreprise à travers la mise en œuvre de la charte d'éthique et de conduite en veillant au respect des valeurs consignées ;
- 17-Adhérer à la protection et au traitement des données personnelles, dans le respect de la vie privée, et en conformité aux dispositions de la Loi 18-07 du 10 juin 2018 avec une approche fondée sur la valeur humaine.

Il est indispensable pour chacun d'entre nous, afin d'atteindre ce niveau d'exigences, de s'imprégner des enjeux et défis du SMI et participer activement à cette politique. Pour ce faire, j'ai chargé l'Assistant de l'Audit et du Système de Management Intégré à l'effet de :

1. Vérifier que les processus nécessaires au système de Management Intégré soient convenablement établis, bien compris et constamment mis en œuvre ;
2. S'assurer que la sensibilisation aux exigences en matière de Qualité, Environnement, Santé et Sécurité au Travail demeure un souci permanent de tout travailleur et à tous les niveaux hiérarchiques de notre organisation.
3. Établir périodiquement (chaque trimestre) un rapport précis sur le fonctionnement du Système de Management Intégré et proposer les mesures appropriées à son amélioration.

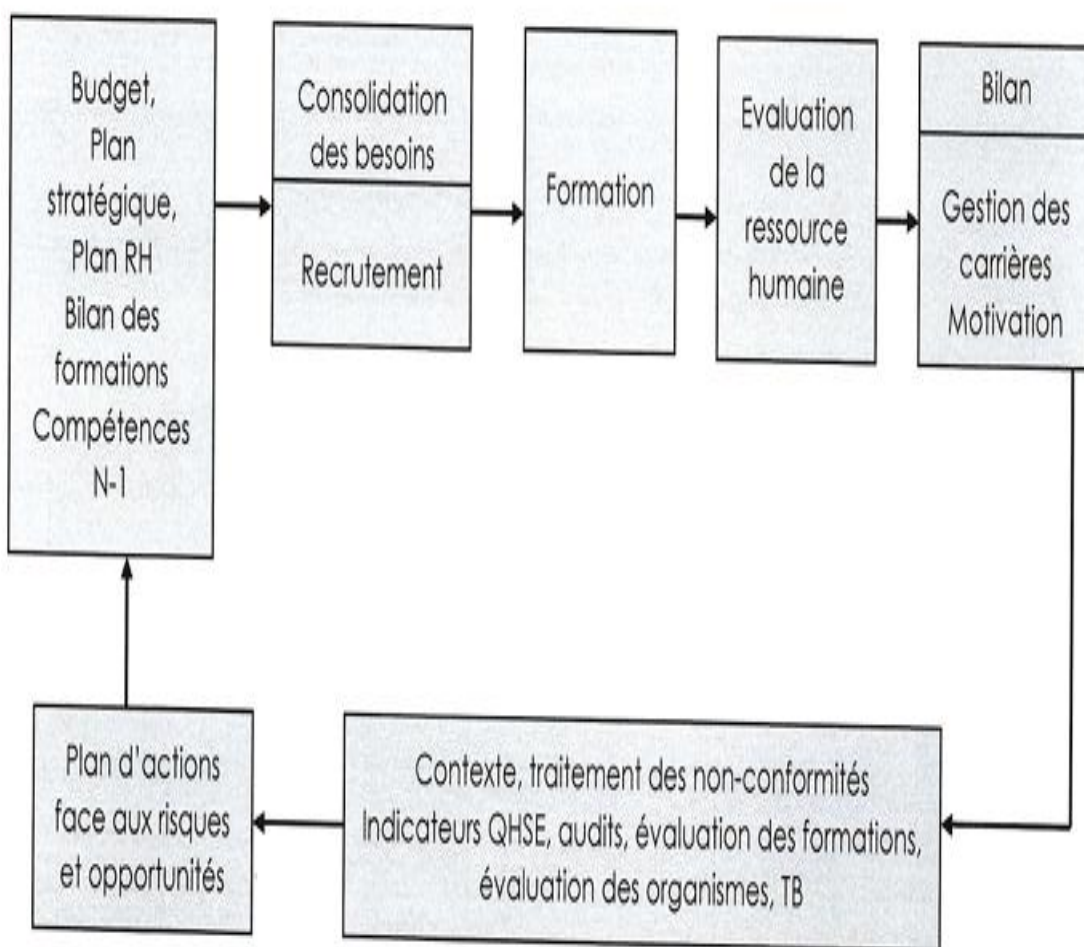
Baba Hassen le 28 Décembre 2023

SOLTANI BELKACEM
Président Directeur Général

**ANNEXES C : PROCESSUS
RESSOURCES HUMAINES**

PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES

Recrutement, Gestion des compétences
Achat et évaluation des formations, Communication en interne et en externe.
Identification et accès aux exigences légales, réglementaires et autres exigences



**ANNEXES D : INFOMATIONS
DOCUMENTÉES DU SMI**

Par ailleurs, l'ensemble du processus de communication et de consultation est décrit dans la procédure (Communication interne et externe) (PG.RMI.08).

7.5 Informations documentées du SMI

