

**Université Abderrahmane Mira Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Science de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**



**Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management

Thème :

**Evaluation de l'implication du personnel dans un Système de  
Management Intégré QSE  
Cas : Général Emballage SPA**

**Réalisé par :**

BATOUCHE Narimane

**Jugé par :**

**Présidente :** Dr. KHERBACHI S.

**Examinatrice :** Dr. HAMITOUCHE

**Encadreur :** M. SOUILLAH

**Promotion**

**2019/2020**

## Remerciements

Je tiens à remercier **Mr SOUILAH** pour sa qualité d'encadrement, sa patience et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire. Ses conseils m'ont été très précieux.

Je remercie également **Mlle BENHAMLA Sabrina** pour son aide, son soutien et sa disponibilité. Elle m'a transmis son savoir et son expérience et m'a fournie toutes les informations nécessaires à la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier les membres du personnel de la SPA GENERAL EMBALLAGE pour le temps qu'ils ont accordé à mon enquête. Et je remercie plus particulièrement **Mme OUALI et Yousra** pour leur aide.

Je remercie les membres du jury pour avoir accepté d'examiner et de juger mon travail.

Et enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

## **Liste des abréviations**

**CPA** : Capacité Perçue d'Action sur le travail

**DG** : Direction Générale

**DGA** : Directrice Générale Adjointe

**EPI** : Équipement de Protection Individuel

**GE** : General Emballage

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**IP** : Identification Personnelle au travail

**ISO** : International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)

**KM** : Knowledge Management (gestion des connaissances)

**PS** : Performance Sociale

**QSE/ QHSE** : Qualité, Sécurité et Environnement / Qualité, Hygiène (Santé), Sécurité et Environnement

**SM** : Système de Management

**SMI** : Système de Management Intégré

**SPA** : Société Par Action

**SST ou S&ST** : Santé et Sécurité au Travail

**VO** : Valorisation de l'Objet travail

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°01</b> : Information générale sur les normes du SMI .....	13
<b>Tableau N°03</b> : Évolution des normes du SMI .....	14
<b>Tableau N°03</b> : Structure des normes du SMI .....	15
<b>Tableau N°04</b> : Exigences des normes du SMI.....	16
<b>Tableau N°05</b> : Enjeux des normes du SMI .....	17
<b>Tableau N°06</b> : Les attentes spécifiques des parties intéressées...18	
<b>Tableau N°07</b> : Les indications relatives à l'implication du personnel dans la norme ISO 9001 : 2015 .....	42
<b>Tableau N°08</b> : Les indications relatives à l'implication du personnel dans la norme ISO 14001 : 2015 .....	43
<b>Tableau N°09</b> : Les indications relatives à l'implication du personnel dans la norme ISO 45001 : 2018 .....	44
<b>Tableau N°10</b> : Répartition des répondants selon le genre .....	54
<b>Tableau N°11</b> : Répartition des répondants selon l'âge .....	55
<b>Tableau N°12</b> : Répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle .....	55
<b>Tableau N°13</b> : Répartition des répondants selon le niveau d'ancienneté .....	56
<b>Tableau N°14</b> : Répartition des répondants selon leur connaissance des certifications de GE.....	56
<b>Tableau N°15</b> : Répartition des répondants selon leur connaissance des objectifs des normes QSE.....	57
<b>Tableau N°16</b> : Répartition des répondants selon leur perception du niveau d'utilité de la certification.....	57
<b>Tableau N°17</b> : Répartition des répondants selon l'impact de la certification QSE sur leur travail.....	58
<b>Tableau N°18</b> : Répartition des répondants selon leur adaptation aux changements liés à la certification .....	58
<b>Tableau N°19</b> : Répartition des répondants selon leur respect des dispositifs de conformité.....	58

<b>Tableau N°20</b> : Répartition des répondants selon leur participation à l'élaboration de la politique QSE .....	59
<b>Tableau N°21</b> : Répartition des répondants selon leur prise de connaissance des décisions prises .....	59
<b>Tableau N°22</b> : Répartition des répondants selon leur perception de la communication de GE.....	... .60
<b>Tableau N°23</b> : Répartition des répondants selon leur sentiment d'implication.....	.. ..60
<b>Tableau N°24</b> : Répartition des répondants selon leur sentiment de reconnaissance.....	61
<b>Tableau N°25</b> : Répartition des répondants selon l'implication induite par leurs conditions de travail .....	61
<b>Tableau N°26</b> : Répartition des répondants selon les encouragements aux initiatives .....	62
<b>Tableau N°27</b> : Répartition des répondants selon leur motivation par le salaire .....	63
<b>Tableau N°28</b> : Répartition des répondants selon les facteurs de motivation .....	63
<b>Tableau N°29</b> : Répartition des répondants selon l'attention accordée à leur bien-être .....	64
<b>Tableau N°30</b> : Répartition des répondants selon le taux de réclamation.....	.64
<b>Tableau N°31</b> : Répartition des répondants selon leurs sentiments d'appartenance à GE....	64
<b>Tableau N°32</b> : Répartition des répondants selon l'impact de la norme ISO 9001 sur leurs compétences.....	.65
<b>Tableau N°33</b> : Répartition des répondants selon l'impact du SM (QSE) sur leurs compétences.....	66
<b>Tableau N°34</b> : Répartition des répondants selon l'impact de leur implication sur leurs compétences.....	66
<b>Tableau N°35</b> : Répartition des répondants selon le genre.....	66
<b>Tableau N°36</b> : Répartition des répondants selon l'âge .....	67
<b>Tableau N°37</b> : Répartition des répondants selon le niveau d'ancienneté .....	67
<b>Tableau N°38</b> : Répartition des répondants selon leur connaissance des certifications de GE .....	68
<b>Tableau N°39</b> : Répartition des répondants selon leurs connaissances des objectifs de la norme ISO 9001...	69
<b>Tableau N°40</b> : Répartition des répondants selon leurs connaissances de la norme ISO 14001.....	70

<b>Tableau N°41</b> : Répartition des répondants selon leurs connaissances des objectifs de la norme ISO 45001 .....	71
<b>Tableau N°42</b> : Répartition des répondants selon l'impact de la certification QSE sur leurs habitudes de travail .....	71
<b>Tableau N°43</b> : Répartition des répondants selon leurs adaptations aux changements liés aux certifications ISO .....	72
<b>Tableau N°44</b> : Répartition des répondants selon leur perception du niveau d'utilité de la certification .....	71
<b>Tableau N°45</b> : Répartition des répondants selon leur implication dans l'élaboration de la politique QSE .....	73
<b>Tableau N°46</b> : Répartition des répondants selon leur connaissance des décisions prises par la direction .....	74
<b>Tableau N°47</b> : Répartition des répondants selon leur sentiment d'implication .....	73
<b>Tableau N°48</b> : Répartition des répondants selon leur perception du plan de communication de GE .....	75
<b>Tableau N°49</b> : Répartition des répondants selon leur sentiment de valorisation de leur travail.....	75
<b>Tableau N°50</b> : Répartition des répondants selon l'implication induite par leurs conditions de travail .....	76
<b>Tableau N°51</b> : Répartition des répondants selon les encouragements aux initiatives.....	76
<b>Tableau N°52</b> : Répartition des répondants selon leur motivation liée au salaire .....	77
<b>Tableau N°53</b> : Répartition des répondants selon les facteurs de motivation.....	77
<b>Tableau N°54</b> : Répartition des répondants selon l'attention accordée à leur bien-être.....	78
<b>Tableau N°55</b> : Répartition des répondants selon leurs taux de réclamation .....	78
<b>Tableau N°56</b> : Répartition des répondants selon leur sentiment d'appartenance à GE .....	78
<b>Tableau N°57</b> : Répartition des répondants selon ce qui les retient à GE .....	79
<b>Tableau N°58</b> : Répartition des répondants selon l'impact de la norme ISO 9001 sur leurs compétences en 2013.....	80
<b>Tableau N°59</b> : Répartition des répondants selon l'impact du SMI sur leurs compétences .....	80
<b>Tableau N°60</b> : Répartition des répondants selon l'impact de leur implication sur leurs compétences .....	81

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>.01</b>
<b>Chapitre 01 : Aspects théoriques du Système de Management Intégré.....</b>	<b>.04</b>
Introduction .....	04
Section 01 : Généralité sur la certification et sur les normes du SMI .....	04
Section 02 : Présentation du SMI .....	20
Conclusion .....	.26
<b>Chapitre 02 : Performance sociale et implication du personnel .....</b>	<b>.28</b>
Introduction .....	28
Section 01 : La performance sociale.....	28
Section 02 : L'implication du personnel dans un SMI.....	33
Conclusion .....	.45
<b>Chapitre 03 : Evaluation de l'implication du personnel au sein de la SPA</b>	
<b>    Général Emballage .....</b>	<b>.46</b>
Introduction .....	46
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche .....	46
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats .....	.53
Conclusion .....	.89
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>.90</b>

## Bibliographie

## Table des matières

## Annexes

# **Introduction générale**



## Introduction générale

---

Dans une économie mondiale où les équilibres se modifient à un rythme soutenu, les organisations et notamment celles développées à l'échelle internationale se retrouvent confrontées à de nouveaux défis (extension, croissance, adaptation à des normes et à des standards internationaux, recherche d'une amélioration continue des performances en réduisant par exemple les coûts et les délais, etc.). Face à ces évolutions, les entreprises doivent continuellement s'adapter et accorder leurs activités avec les besoins sans cesse changeants des clients tout en prenant en compte les dimensions environnementales et sociales qui la composent.

La certification du système de management est le moyen de prouver aux différentes parties intéressées la validité des démarches entreprises mais également le moyen de satisfaire leurs besoins. Elle constitue également une arme permettant de pénétrer les marchés internationaux et d'affronter les concurrents qui s'y trouvent. L'objectif de toute entreprise est de satisfaire les exigences de ses clients ainsi que celles de ses parties intéressées. Pour ce faire, elle doit s'orienter vers une logique de maîtrise des risques et d'amélioration continue.

Afin de s'engager dans ces démarches, les entreprises intègrent généralement différents systèmes de management qui regroupent les divers aspects qu'elles veulent traiter. Cette intégration constitue un système de management intégré dont le fonctionnement repose pour la majorité des entreprises sur trois normes. Ces trois systèmes sont : le système de management qualité qui suit la norme ISO 9001, le système de management environnemental qui suit la norme ISO 14001 et le système de management de la santé et de la sécurité au travail qui suit la norme ISO 45001.

L'harmonisation de ces normes repose en premier lieu sur l'engagement de la direction mais également et principalement sur la volonté des membres de l'entreprise de s'impliquer dans cette démarche. Autrement dit, cette implication dépend à la fois de la volonté du personnel et des efforts fournis en ce sens par la direction. Ces efforts participent à l'amélioration de la performance dite « sociale » de l'entreprise. Cette performance englobe le comportement des dirigeants vis-à-vis du personnel et toutes les relations pouvant exister à la fois entre l'individu et son travail ainsi que celles développées par l'individu dans son travail. La direction a donc pour rôle de susciter la volonté de s'impliquer en chacun des individus de l'organisation car aucune norme ne pourrait prendre place sans un engagement total de la part du personnel.

Il est à noter que l'implication du personnel est l'un des sept principes du management. Ce principe est également un point commun entre chacune des normes ISO 9001, ISO 14001 et

## Introduction générale

---

---

ISO 45001. En effet, chacune de ces trois normes traite de l'importance d'impliquer le personnel au sein du système de management.

Dans ce contexte, l'objet de ce mémoire a pour but d'évaluer les liens et les croisements qui peuvent exister entre les deux variables de cette recherche, en l'occurrence, l'implication du personnel et le SMI. De ce fait, il nous paraît intéressant de soulever la problématique suivante :

### « Le personnel de General Emballage est-il impliqué au sein du SMI ? »

Dans le souci de mieux cerner notre problématique, nous nous poserons les questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un SMI et quelles sont les normes qui le composent ?
- Quelle est la place de l'implication du personnel au sein d'un SMI ?
- Quel lien existe-t-il entre l'implication du personnel et la performance sociale ?
- Quel est l'impact des exigences du SMI sur l'implication du personnel au sein de GE ?

Ce sujet suscite en nous un véritable intérêt dans la mesure où l'implication du personnel touche à la dimension sociale de l'entreprise.

Lors de notre étude de terrain, nous nous efforcerons de dresser un état des lieux de l'implication du personnel dans un Système de Management Intégré (SMI) afin d'apporter des éclaircissements sur l'impact que peut avoir ce dernier sur le comportement du personnel. Cette évaluation se fera au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE, la première entreprise en Algérie à être certifiée à la fois ISO 9001 version 2015, ISO14001 version 2015 et ISO 45001 version 2018.

Afin d'éclaircir notre thème de recherche et répondre à notre problématique, nous avançons l'hypothèse suivante :

**H :** Le personnel de GE est impliqué grâce aux exigences des normes composants son SMI. Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

La première phase consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base de la certification, de l'implication du personnel et des différents concepts qui en découlent. Ainsi, nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, des communications, etc.

La deuxième phase est liée à la réalisation de l'enquête de terrain. L'approche adoptée pour la collecte de données est mixte. Ainsi, nous avons réalisé deux questionnaires que

## Introduction générale

---

---

nous avons distribués au sein de deux des (04) unités de GENERAL EMBALLAGE (Akbou et Sétif), ce qui correspond à la partie quantitative de notre recherche. Nous avons également réalisé un entretien avec la directrice générale adjointe de l'entreprise, ce qui correspond à la partie qualitative de notre étude.

Dans le cadre de notre thème, nous menons une recherche qui a pour but de confirmer ou d'infirmier l'hypothèse citée précédemment. Pour ce faire, notre travail se divisera en deux grandes parties, les deux premiers chapitres de ce mémoire traiteront le cadre théorique. Le premier chapitre s'appuiera sur des notions de bases fondamentales et se subdivisera en deux sections. Dans la première de ces sections nous traiterons des notions pertinentes sur la certification et les différentes normes composant un SMI. Dans la seconde section, nous parlerons plus en détails du SMI en exposant notamment ses objectifs ainsi que les avantages et les barrières à sa mise en place.

Le deuxième chapitre quant à lui portera sur l'implication du personnel et se subdivisera également en deux sections. La première traitera de la performance sociale et la deuxième abordera le sujet de l'implication du personnel.

Enfin, le troisième chapitre traitera du cadre empirique de notre recherche, celui-ci sera à son tour scinder en deux sections. Dans un premier temps, nous procéderons à la présentation de l'organisme d'accueil et de la démarche méthodologique de notre étude. Dans un second temps, nous présenterons les résultats de l'enquête effectuée au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE puis nous interpréterons ces résultats obtenus suite à nos questionnaires et à notre entretien dans le but de finalement affirmer ou infirmer notre hypothèse de recherche.

# **Chapitre 1**

## **Aspects théoriques du Système de Management Intégré**

# Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

## **Introduction**

Dans un environnement où la concurrence est de plus en plus rude, les entreprises cherchent en permanence de nouvelles solutions pour garder leurs parts de marché, répondre à leurs clientèles de plus en plus exigeantes, satisfaire les besoins de leurs personnels, .... Face à une telle situation, les entreprises doivent développer de nouveaux produits innovants, non seulement de bonne qualité mais ayant un coût minimum, cela tout en répondant à de nouvelles contraintes, notamment celles liées au respect de l'environnement et de la santé et sécurité.

En effet, la recherche de la performance impose aux entreprises de rechercher plus de flexibilité au niveau organisationnel, une meilleure maîtrise de la technologie mais surtout une meilleure considération des ressources humaines. A cet égard, la recherche de flexibilité ne peut être optimale qu'avec l'intégration des différents systèmes de l'entreprise notamment ceux qui sont similaires tels que les systèmes de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE). Une telle intégration ne peut atteindre les objectifs fixés préalablement qu'avec une prise en compte du facteur humain dans toute démarche et toute décision stratégique préconisées par l'entreprise.

Dans la première section de ce chapitre, nous allons tout d'abord poser les bases de notre thème de recherche en définissant tout un corpus de concepts relatifs à la certification puis nous déterminerons également le processus de certification ainsi que ses objectifs. Pour finir, nous présenterons les (03) normes précédemment citées et ferons une comparaison entre elles et ce relativement à différents critères. Dans la seconde section, nous nous intéresserons plus particulièrement au concept de SMI en déterminant ses objectifs, ses avantages ainsi que les barrières à sa mise en place.

## **Section 01 : Généralités sur la certification et sur les normes du SMI**

Dans cette section, nous définirons le concept de certification de manière générale tout en déterminant ses objectifs ainsi que ses enjeux et son processus de mise en place. Nous aborderons également les normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 sous forme de tableaux synthétisant leurs différentes caractéristiques (évolution, structure, exigences, enjeux...).

### **1. La certification**

L'objectif premier de la certification est de permettre à toute l'entreprise de gérer l'obtention de la qualité de ses produits et de ses services à l'aide d'un modèle reconnu ayant fait ses

# Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

preuves, mais c'est aussi et surtout apporter la preuve de cette qualité au client et à l'actionnaire, en lui garantissant un niveau d'organisation agréé par un organisme neutre<sup>s</sup>.

## **1.1. Définitions :**

Longin et Denet (2008) définissent la certification comme : « l'assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle »<sup>2</sup>. Autrement dit, la certification est une procédure par laquelle une tierce partie reconnue atteste par écrit qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées dans un référentiel. Elle vise également à rendre l'entreprise plus « robuste » par la mise en mémoire du « savoir-faire » de l'entreprise et la formalisation, la transparence de sa politique. Cette dernière représente l'ensemble des axes et principes suivis à long terme par l'entreprise que ce soit en matière de qualité, d'environnement ou de santé et sécurité au travail. Elle traduit l'engagement de la direction envers l'ensemble de l'organisme et a pour objectif de rallier les parties intéressées internes et externes. La norme ISO 9000 : 2015 la définit comme « les intentions et orientations d'un organisme telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction ».

De plus, et pour mieux éclaircir le terme « certification », nous avons jugé utile d'introduire un ensemble de concepts qui y sont rattachés (management, PDCA, ISO, norme et conformité). ••• **Le management**

Pour l'obtention de la certification, l'entreprise doit adopter un management digne de ce nom. Ainsi, la norme ISO 9000 : 2015 définit le management comme « des activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme ». Par « coordonnée » on entend une certaine organisation et harmonisation entre les éléments des activités (processus). Par "orienter" et "diriger" on sous-entend que les activités sont pilotées et contrôlées afin de correspondre aux objectifs. On peut également définir le management selon une approche processus. Le management est un processus interactif qui passe par les étapes suivantes :

- Information : la maîtrise des différents flux informationnels qui seront la matière première de la décision

---

<sup>1</sup> Duret, D. et Pillet, M., « Qualité en production : de l'iso 9000 à six sigma, 3<sup>ème</sup> édition », Paris, Éditions d'Organisation, 2005, 64.

<sup>2</sup> Longin, P. et Denet, H., « Construisez votre qualité : Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, 2<sup>ème</sup> édition », Paris, Dunod, 2008, p. 185.

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

- Décision : l'efficacité du management dépend de l'efficacité des décisions prises (et par extension de la qualité de l'information utilisée).
- Planification : c'est la fixation d'objectifs mesurables à atteindre en suivant les décisions prises.
- Organisation : consiste à assurer la maîtrise des activités à travers le choix de la structure adaptée et la rédaction des procédures. Ces derniers, représentent t la manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus<sup>3</sup>.
- Animation : ce processus a pour objectif de motiver les acteurs de l'entreprise à réaliser les objectifs fixés.
- Contrôle : c'est le contrôle des performances. Ce processus vise à évaluer les résultats obtenus et à les comparer aux résultats attendus.

Toutes ces étapes sont retranscrites à l'aide de la roue de Deming, sous la forme **PDCA**, qui constitue d'ailleurs l'un des piliers de la démarche qualité. Il s'agit d'une démarche séquentielle divisée en quatre étapes ayant pour objectif d'améliorer continuellement la conduite d'un projet et le fonctionnement de l'entreprise. Le PDCA est le sigle de :

Plan : fixer des objectifs et planifier des plans d'action afin de les atteindre.

Do : réaliser ce qui a été planifié.

Check : contrôler les résultats obtenus et les comparés à ceux attendus.

Act : agir afin de corriger les écarts identifiés.

### ❖ **Lien entre certification et ISO**

Avant d'évoquer ce lien, il est utile de rappeler d'abord ce qu'est l'ISO. C'est l'acronyme de l'Organisation internationale de normalisation qui est une organisation non gouvernementale et une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation, créée en 1947. L'ISO édite 2 types de "normes", des normes génériques, destinées à tous les secteurs d'activité et ce quelle que soit leur taille ou leur type (commerciale ou industrielle), (ex : ISO 9001) et des normes spécifiques, destinées à des secteurs d'activité précis (ex : ISO 22001 : secteur agroalimentaire, ISO 18513 : secteur des services touristiques). De plus, la norme est « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Tel que défini par la norme ISO 9000 :2015.

<sup>4</sup> AFAQ , « Guide de lecture des normes ISO 9001, 9002, 9003 à l'usage des PME/PMI », 1995.

# Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

L'ISO a donc pour mission « de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques »<sup>5</sup>. En fait, l'ISO produit des normes, et la certification est assurée par des organismes spécialisés dont le rôle est de délivrer un certificat attestant qu'une entreprise applique ces normes conformément aux "exigences" qu'elles contiennent. En outre, ces organismes certificateurs sont indépendants et autonomes par rapport à l'ISO qui n'a pas autorité pour superviser de telles activités de certification<sup>6</sup>.

Par ailleurs, La norme ISO 9000 : 2015 définit l'exigence comme « un(e) besoin ou attente formulé(e), généralement implicite ou obligatoire ». Ces exigences peuvent provenir des différentes parties intéressées (clients, personnel, actionnaires...) et il incombe à l'entreprise de les satisfaire. Et « la satisfaction d'une exigence » est synonyme d'une conformité.

## **1.2. Processus de certification**

Différents auteurs tels que Longin, P. et Denet, H. (2008)<sup>7</sup> ou Duret, D. et Pillet, M. (2005)<sup>8</sup> ont tenté de déterminer les étapes inhérentes à la certification. Cependant ces étapes varient d'une entreprise à une autre selon les différents critères qui la définissent (taille, domaine d'activité...). Sur la base de ce que les deux auteurs précédemment cités ont proposé mais également sur la base de deux articles sur le sujet, l'un de CONTROL UNION<sup>9</sup> (organisme de certification néerlandais) et le second de Jeremy Cicero <sup>10</sup>(Consultant & Dirigeant de la société Qualisphère), nous avons pu définir 10 étapes à suivre par toute entreprise voulant être certifiée. Ces étapes sont les suivantes :

### ***Étape 1 : Lancement du projet qualité***

Cette étape consiste en premier lieu à déterminer la politique et les objectifs relatifs à la norme de certification ainsi que le champ d'application de la norme (les activités concernées par la démarche de certification) et cela suivant le référentiel de certification choisi. Ensuite, sera

<sup>5</sup> Longin, P. et Denet, H., (2008), op. cit, p. 185.

<sup>6</sup> Ibid, p. 187.

<sup>7</sup> Ibid, p. 193-201

<sup>8</sup> Duret, D. et Pillet, M., (2005), op. cit, p. 78-79.

<sup>9</sup> Control Union, « Processus de certification de système de management : de la qualité et de l'environnement ISO 9001 & ISO 14001 », 29 Février 2016, lien : <https://www.controlunion.fr/controlunion/medias/File/Livret-Processus-de-certification-de-svsteme-de-management.-pdf>, consulté le 12 Mars 2020.

<sup>10</sup> Cicero, J., « Mettre en oeuvre une démarche qualité en 10 étapes », Qualiblog, 30 juin 201, lien : <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/mettre-en-oeuvre-une-demarche-qualite-en-10-etapes/>, consulté le 12 Mars 2020.



## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

désigné un comité de pilotage qui sera chargé de sensibiliser et mobiliser le personnel mais également de mettre en oeuvre, coordonner et suivre la démarche de mise en place des exigences de la norme. Le dernier point de cette étape est la diffusion du projet de certification à travers un plan de communication aux salariés de l'entreprise.

### ***Étape 2 : Mise en place de la structure du projet***

Cette étape s'effectue à travers la création de l'organe responsable de la norme avec la répartition des tâches de chacun qui comprendra le comité en charge de la norme, le responsable de la démarche, les correspondants et les auditeurs internes dont le rôle est de suivre l'avancement, de coordonner, d'arbitrer et de décider tout au long de la démarche de certification. Ensuite, un programme d'action sera élaboré avec les délais prévisionnels de réalisation du projet de certification. Et enfin vient l'allocation des différents moyens humains, financiers et matériels nécessaires à l'aboutissement du projet.

### ***Étape 3 : Formation du personnel***

Cela implique tout d'abord la formation du personnel (notamment le comité de pilotage, les représentants de la norme, les auditeurs internes...) à la démarche de certification et à la norme de référence choisie mais également la sensibilisation de l'ensemble du personnel sur la démarche de certification et ses objectifs.

### ***Étape 4 : Diagnostic de l'existant***

Ce diagnostic se fait par :

- L'identification détaillée des produits et l'analyse des processus pour les activités concernées ;
- L'identification de l'ensemble des processus clés à travers la définition de la cartographie des processus ;
- L'analyse de l'organisation (activités et fonctions) et des moyens nécessaires pour réaliser les objectifs relatifs à la norme ;
- L'examen des compétences requises par fonction (ou poste) pour réaliser les tâches inhérentes ;
- L'identification de l'écart entre le modèle choisi (exigence de la norme) et l'existant. Il s'agit de mesurer le décalage entre les forces et les faiblesses de l'entreprise et ce qui est exigé par la norme.

### ***Étape 5 : Création du système documentaire***

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

Les responsables du projet seront en charge de la définition de la structure documentaire exigée par la norme (ex : revue de direction, procédures et enregistrements). Ils devront, de ce fait, élaborer un guide de rédaction des documents du système (la procédure des procédures ou procédure maîtrise des documents) et se charger de la diffusion des documents. Ils devront également élaborer les indicateurs relatifs à la norme pour mesurer l'évolution du travail réalisé (qualité du produit ou service, taux d'accidents de travail...).

### ***Étape 6 : Mise en application du Système de management***

Cette étape passe tout d'abord par la diffusion et la mise en application des documents du Système au sein de l'entreprise et l'élaboration du calendrier prévisionnel d'audit interne et de leur réalisation. Ensuite, l'efficacité du Système de Management est évaluée à travers les rapports d'audits internes et les revues de direction

### ***Étape 7 : Audit à blanc (ou pré-audit de certification)***

Cette étape n'est pas obligatoire et consiste en l'évaluation par un auditeur externe de l'adéquation entre le modèle ISO retenu et le système de management mis en place afin d'identifier de possibles non-conformités (mineures ou majeures). Cet audit à blanc offre à l'entreprise la possibilité de déceler des non-conformités et de les corriger.

### ***Étape 8 : Choix de l'organisme certificateur***

L'entreprise sélectionne un organisme certificateur en fonction de son image et de son offre commerciale. Ensuite, elle définira conjointement avec ce dernier le planning d'audit.

### ***Étape 9 : Audit de Certification***

Une fois le personnel informé, vient le moment de l'audit de certification à proprement dit. L'organisme certificateur a pour rôle de notifier les éventuels écarts et dans le cas où il y'a absence de non-conformités majeures l'entreprise se voit accorder sa certification. Des audits de surveillance et de suivi seront alors planifier.

### ***Étape 10 : la surveillance et l'amélioration continue***

Durant cette étape, l'entreprise se voit dans l'obligation de corriger les écarts constatés par l'auditeur externe (non-conformités mineures) durant le temps imparti dans le but d'améliorer son système. L'entreprise devra également réaliser des actions de surveillance à travers des activités de suivi interne, réalisées par des auditeurs internes à l'entreprise, et des activités de suivi externe, réalisées par le certificateur durant les (03) années que dure le certificat (audit de

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

suivi ou de renouvellement) ou réalisées suite à la demande d'un client. Tout le temps que durera la certification, l'entreprise devra s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue en évaluant périodiquement ses performances et en mettant en place les actions correctives adéquates.

### **1.3. Objectifs et enjeux de la certification**

#### **1.3.1. Les objectifs de la certification**

Généralement une entreprise qui s'engage dans une démarche de certification cherche en premier lieu à répondre aux exigences de son marché (ex : filière aéronautique, secteur médical) ou à des exigences issues de la réglementation. Cependant la certification a des objectifs dont la portée va bien au-delà des exigences légales. Ces objectifs sont les suivants<sup>11</sup> :

- **Optimiser le fonctionnement de l'entreprise** : les exigences de la certification permettent une homogénéisation des pratiques et une meilleure utilisation des ressources.
- **Optimiser les coûts** : comme précédemment dit, la certification a pour objectif d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise et l'utilisation des ressources ce qui implique inéluctablement une optimisation des coûts. C'est, par exemple, le cas pour la certification ISO 9001, en recherchant l'amélioration continue, on souhaite limiter les coûts liés à la non-qualité et ainsi optimiser les coûts de production.
- **Garantir la satisfaction des clients** : l'engagement de l'entreprise dans l'amélioration de son processus qualité renvoie une image positive et dynamique et renforce la confiance et la fidélité des clients.
- **Atteindre de nouveaux marchés** : la certification d'une entreprise peut amener à conquérir de nouveaux clients et notamment des entreprises exigeantes qui ne souhaitent travailler qu'avec des fournisseurs certifiés. La certification représente donc un avantage concurrentiel pour les entreprises.

#### **1.3.2. Les enjeux de la certification**

Les enjeux de la certification peuvent être résumés en deux points, cités ci-dessous :

- La certification nécessite de la part de toute entreprise voulant se lancer dans sa démarche un investissement financier important, mais également un investissement personnel. En

---

<sup>11</sup> <https://soeman.filesyblogblog-du-management-2-0/pourclui-obtenir-une-certification>, consulté le 12 Mars 2020.

# Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

effet, une démarche de certification réussie est une démarche dans laquelle l'ensemble du personnel de l'organisation est motivé et impliqué.

- L'entreprise certifiée doit évoluer au rythme de l'évolution des technologies, elle doit constamment développer ses compétences et tenir à jour sa certification.

## **2. Les principales normes constituant le SMI**

### **2.1. Définition des systèmes de management qualité, environnement et SST**

Avant de définir les (03) systèmes SMQ, SME et SMSST, nous allons définir en premier lieu ce qu'est un système. La norme ISO 9000 : 2015 le définit comme « un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction ». C'est l'ensemble des activités ou des processus qui sont en interaction et organisés en fonction d'un but. De plus, un processus est un ensemble d'activités organisées et corrélées entre elles qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie, chaque élément de sortie d'une activité est l'élément d'entrée de l'activité suivante. La norme ISO 9000 : 2015 définit le processus comme « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ».

#### **2.1.1. Le système de management qualité**

Pour définir le système de management de la qualité, nous devons préalablement définir la qualité. La norme ISO 9000 : 2015 définit cette dernière comme « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences ». De cette définition, on comprend que la première étape pour atteindre la qualité est l'identification des exigences client. Les produits/services proposés par l'entreprise devront être adaptés à ces exigences, il faudra donc éviter la sur-qualité, qui peut entraîner des coûts supplémentaires, ainsi que la sous-qualité, qui entraîne indéniablement l'insatisfaction des clients. Ces derniers sont des parties intéressées de l'entreprise, c'est-à-dire des agents, en lien direct ou indirect, avec l'entreprise et qui peuvent l'influencer ou être influencés par elle.

En sachant tout cela, nous pouvons enchaîner sur la définition du SMQ. La norme ISO 9000 : 2015 le définit comme « un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre des objectifs en matière de qualité ». Un SMQ est donc un système de management orienté vers l'atteinte d'objectifs en matière de qualité.

#### **2.1.2. Le système de management environnemental**

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

**D'après** la définition donnée par la norme ISO 14001 : 2015, l'environnement est « le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations ».

Cette norme définit également le SME. Elle en parle comme « la composante du système de management utilisée pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités ». On comprend que le SME est un système de management, ou une partie de celui-ci, en charge de gérer les aspects environnementaux (qui représentent un élément des activités, produits ou services d'un organisme interagissant ou susceptible d'interactions avec l'environnement<sup>12</sup>) mais aussi les différents impacts environnementaux (qui sont les modifications de l'environnement, négatives ou bénéfiques, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme<sup>13</sup>).

### **2.1.3. Le système de management de la santé et de la sécurité au travail**

Le système de management de la SST est défini par la norme ISO 45001 : 2018 comme « le système de management ou partie d'un système de management utilisé pour mettre en oeuvre la politique de S&ST ». On peut dire que le système de management de la SST vise à supprimer ou à limiter certains effets nuisibles du travail sur l'être humain (santé physique ou mentale). Pour atteindre son objectif la norme ISO 45001 : 2018 définit un certain nombre d'exigences visant à réduire les dangers et les risques liés à la SST. De ce fait, la norme définit ces deux termes afin de faciliter leur identification par l'entreprise. Elle définit, dans un contexte de SST, le danger comme « une source susceptible de causer traumatisme et pathologie » et les risques comme « la combinaison de la probabilité d'occurrence d'(un) événement(s) ou d'(une) exposition(s) dangereux liés au travail, et de la gravité des traumatismes et pathologies pouvant être causés par l' (les) événement(s) ou la(les) exposition(s) ».

La norme précise également que pour mener à bien une démarche SST, il faut impérativement impliquer le personnel en le consultant (en cherchant à connaître son avis avant la prise de décision<sup>14</sup>) et/ou en le faisant participer (en l'impliquant directement dans la prise de décision<sup>15</sup>).

## **2.2. Informations générales sur les normes du SMI**

<sup>12</sup> Tel que défini par la norme ISO 14001 : 2015.

<sup>13</sup> Tel que défini par la norme ISO 14001 : 2015.

<sup>14</sup> Définition de la consultation dans la norme ISO 45001 : 2018.

<sup>15</sup> Définition de la participation dans la norme ISO 45001 : 2018.

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

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

Tableau n°01 : Informations générales sur les normes du SMI

	<b>Norme ISO 9001</b>	<b>Norme ISO 14001</b>	<b>Norme ISO 45001</b>
<b>Intitulé de la norme</b>	« Systèmes de management de la qualité — Exigences »	« Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation »	« Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences et lignes directrices pour leur utilisation »
<b>Dernière version</b>	2015	2015	2018
<b>Type</b>	Générique	Générique	Générique
<b>Cible</b>	Clients	Environnement	Travailleurs
<b>Principe de base</b>	- Amélioration continue - PDCA		
<b>Objectif</b>	Satisfaction des clients et des parties intéressées	Préservation de l'environnement	Éviter les traumatismes et pathologies liés au travail

**Source** : établi par nos soins.

### 2.3. Évolution des normes du SMI

A l'aide des données interne de l'entreprise GE et de l'oeuvre de Froman **B.** et all (2002)<sup>16</sup>, nous avons, dans le tableau ci-dessous, résumé l'évolution des normes ISO 9001 et ISO 14001 depuis leur première version jusqu'à la plus récente, ainsi que l'évolution de la norme ISO 45001 en passant par toutes les normes de santé et sécurité qui l'ont précédées :

<sup>16</sup> ie Froman, B. et all, « Qualité - Sécurité — Environnement : Construire un système de management intégré », Saint-Denis La Plaine, AFNOR, 2002.

# Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

Tableau n°02 : Evolution des normes du SMI

	Norme ISO 9001	Norme ISO 14001	Norme ISO 45001
<b>Évolution de la norme</b>	-En 1987 «contrôle qualité » : contrôle à posteriori du produit.	1996 : Apparition de la norme.	-En 1996 : Publication de la norme BS 8800 par BSI <sup>18</sup> : guide de la SST (non certifiable).
	-En 1994 « assurance qualité » : contrôle à priori des processus (contrôle de l'organisation).	-En 2004 « système de management environnemental » :	-En 1999 : Publication de la norme OHSAS 18001 par BSI : harmonisation des pratiques (certifiable).
	-En 2000 « management de la qualité ou qualité totale » : prise en compte des parties prenantes. -	• Exigence concernant l'évaluation de la conformité.	-En 2001 : Publication de la norme ILO-OSH par POIT <sup>19</sup> : harmonisation des pratiques (certifiable).
	En 2008 « management de la qualité ou qualité » : allègement des exigences documentaires.	• Éclaircissement de la norme pour une meilleure compatibilité avec les normes ISO 9000.	-En 2007 : Révision de la norme 18001.
	-En 2015 « management stratégique de la qualité » :	-En 2015 « système de management environnemental » :	-En 2013 : Création d'un comité de projet pour une norme SST internationale par l'ISO. -
	• Prise en compte de l'environnement.	• Publication en version HLS : Changement dans la structure de la norme (10 chapitres au lieu de 4) ce qui a apporté de nouvelles exigences.	En 2018 : Publication de la norme internationale ISO 45000 (version HLS).
	• Publication en version HLS <sup>17</sup> (10 chapitres au lieu de 8).	. Renforcement du rôle de la direction.	
		• Structuration des aspects environnementaux selon le cycle de vie (maitrise et valorisation des déchets).	

Source : établi par nos soins.

<sup>17</sup> ISO High Structure Level : signale des normes en 10 chapitres qui contiennent un corpus commun de termes et de définitions.

<sup>18</sup> British Standards institution : est l'organisme national de normalisation du Royaume-Uni

<sup>19</sup> Organisation Internationale du Travail

# Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

## 2.4. Structure des normes du SMI

A l'aide de données internes à l'entreprise GE, nous avons listé dans le tableau suivant les points communs ainsi que les points de divergence entre chacune des normes en matière de structure :

Tableau n°03 : Structure des normes du SMI

		<b>Norme ISO 9001</b>	<b>Norme ISO 14001</b>	<b>Norme ISO 45001</b>
<b>Structure de la norme</b>	<b>Points communs</b>	- 10 chapitres (HSL) - Les intitulés des chapitres sont globalement les mêmes		
	<b>Points de divergences</b>	- Les termes et définitions ne sont pas compris dans la norme ISO 9001, on les retrouve dans la norme mère (ISO 9000) - Fait partie d'une série (ISO 9000) dont les normes sont complémentaires.	- Les termes et définitions sont compris dans la norme 14000 - Fait partie de la série ISO 14000	- Les termes et définitions sont compris dans la norme 45000 - Fait partie de la série ISO 45000

**Source** : établi par nos soins.

## 2.5. Exigences des normes du SMI

Le tableau suivant a été élaborer sur la base de données internes à l'entreprise GE et présente l'ensemble des points communs et des points de divergence relatifs aux exigences de chaque norme :



# Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

Tableau n°04 : Exigences des normes du SMI

		Norme ISO 9001	Norme ISO 14001	Norme ISO 45001
<b>Exigences de la norme</b>	<b>Points communs</b>	Chapitre 1 : Domaine d'application Chapitre 2 : Références normatives Chapitre 3 : Termes et définitions Chapitre 4 : Contexte de l'organisme Chapitre 5 : Leadership /et participation des travailleurs <sup>20</sup> Chapitre 6 : Planification Chapitre 7 : Support Chapitre 9 : Évaluation des performances Chapitre 10 : Amélioration		
	<b>Points de divergence</b>	Chapitre 8		
		- Réalisation des activités opérationnelles : traite de la production de biens et services - Identification des risques et des dangers relatifs à la qualité (approche par risque)	Réalisation des activités opérationnelles : et traite des aspects des impacts environnementaux durant la réalisation des activités opérationnelles	Réalisation des activités opérationnelles : des risques et des dangers au travail durant la réalisation des activités opérationnelles

Source : établi par nos soins.

## 2.6. Enjeux des normes du SMI

Le tableau ci-dessous liste les enjeux de chacune des 3 normes ISO 9001 version 2015, ISO 14001 version 2015 et ISO 45001 version 2018 :

<sup>20</sup> Le chapitre (05) de la norme ISO 45001 : 2018 a pour titre « Leadership et participation des travailleurs » et le chapitre (05) des normes ISO 9001 : 2015 et ISO 14001 : 2015 a pour titre « Leadership ». Cette différence dans l'intitulé du chapitre n'a pas d'impact sur les exigences des normes, car la participation des travailleurs est également une exigence des normes ISO 9001 : 2015 et ISO 14001 : 2015 qui apparaît dans le chapitre (07).

# Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

Tableau n°05 : Enjeux des normes du SMI

	<b>Norme ISO 9001</b>	<b>Norme ISO 14001</b>	<b>Norme ISO 45001</b>
Enjeux	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifier et formaliser les connaissances nécessaires à l'activité de l'entreprise</li><li>- Sauvegarder la confiance et la satisfaction des clients et des parties intéressées.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Maitriser le cycle de production et de distribution du produit/ service afin de garantir le respect de l'environnement.</li><li>- Réaliser des bénéfices suite à la mise en oeuvre de pratiques respectueuses de l'environnement.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Faire participer les travailleurs et les autres parties intéressées à la démarche SST.</li><li>- Identifier les dangers liés aux activités et maîtriser les risques.</li></ul>

Source : établi par nos soins.

## **2.7. Les parties intéressées et leurs attentes**

Le concept de parties intéressées s'étend au-delà du seul client. La norme ISO 9000 :2015 définit ce concept comme étant toute « personne (ou organisme) qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité ». La compréhension du contexte de l'organisme passe par une identification claire de l'ensemble de ces parties prenantes qui sont en interaction avec l'entreprise, ainsi que des besoins et attentes de chacune d'elles. Un système de management QSE qui intègre de façon cohérente ces différents besoins et ces différentes attentes aura une vision globale de l'organisme et de son environnement et représentera ainsi un outil d'aide à la décision lorsqu'il s'agira d'établir une stratégie et de définir des priorités.

Les attentes des parties intéressées en matière de qualité, de sécurité, d'environnement et d'amélioration des performances économiques deviennent de plus en plus explicites et sont résumées dans le tableau suivant :

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

Tableau n°06 : Les attentes spécifiques des parties intéressées

	<b>Norme ISO 9001</b>	<b>Norme ISO 14001</b>	<b>Norme ISO 45001</b>
<b>Client</b>	Conformité aux exigences créativité et innovation Qualité de service	Respect de l'environnement (pendant et après usage)	Sécurité du produit
<b>Personnel</b>	Motivation et épanouissement Stabilité de l'emploi et pérennité de l'entreprise	Protection de l'environnement sur le lieu de travail (bruit, odeurs...) Image de marque de son entreprise	Bonnes conditions de travail Santé et sécurité au travail
<b>Actionnaires</b>	Bénéfice maximum par action Réactivité de l'entreprise face au changement	Engagement des dirigeants Diminution des coûts du non-respect environnemental	Sécurité industrielle (préservation des actifs) Sûreté de fonctionnement
<b>Société</b>	Bonne image de marque Citoyenneté (solidarité, lutte contre le chômage)	Préservation de l'environnement durant tout le cycle de vie du produit	Respect des réglementations Prises en compte du principe de précaution
<b>Fournisseurs</b>	Partenariats sur le moyen et long terme avec les clients Appui au développement et au transfert de savoir- faire	Maitrise des risques environnementaux sur le site	Santé et sécurité au travail des personnes sous-traitants

**Source :** Lévêque, L. et Mathieu, S., « management intégré dans l'agroalimentaire : les clés du management intégré », AFNOR, 2002, P8.

### **3. Avantages et inconvénients des normes QSE**

#### **3.1. Avantages**

##### **➤ De la norme ISO 9001**

En nous basons sur l'ouvrage de Longin et Denet (2008)<sup>21</sup> ainsi que sur les écrits de l'organisme français de normalisation (Afnor)<sup>22</sup>, nous avons pu dégager (05) principaux avantages à la norme ISO 9001. Ceux-ci sont les suivants :

- Mieux cerner les attentes des clients et des parties intéressées ;

<sup>21</sup> Longin, P. et Denet, H., (2008), op. cit, p.187.

<sup>22</sup> <https://certification.afnor.org/qualite/certification-afaq-iso-9001>, consulté le 05 Aout 2020

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

- Accroître la confiance des clients en faisant attester, par un organisme indépendant, le respect de la conformité à un référentiel reconnu ;  
Améliorer l'efficacité tout en réduisant les coûts ;  
Identifier et gérer les risques associés à l'activité ;  
Acquérir de nouveaux marchés ;
- Répondre à des exigences légales et réglementaires.

### ➤ De la norme ISO 14001 :

Divers auteurs tels que Bansal et Bogner (2002)<sup>23</sup>, Corbett et Cutler (2000)<sup>24</sup>, et Delmas (2001)<sup>25</sup> ont cité les différents avantages de cette norme. Ceux-ci sont résumés dans les points ci-dessous :

- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- Développer l'engagement de la direction et des employés ;
- Identifier et gérer les aspects et les impacts environnementaux liés aux activités ;
- Favoriser des relations de confiance avec les différentes parties prenantes ;
- Répondre à des exigences légales et réglementaires.

### ➤ De la norme ISO 45001 :

L'ISO<sup>26</sup> énumère divers avantages de la norme ISO 45001. Nous les avons résumés comme suit :

- Identifier les risques et dangers en lien avec la sécurité du personnel afin de prévenir les accidents de travail et les maladies professionnelles ;
- Réduction des coûts directs et indirects (pannes, arrêts de travail, coûts d'assurance...) ;
- Améliorer l'image employeur et la compétitivité de l'entreprise ;
- Répondre à des exigences légales et réglementaires.

### **3.2. Inconvénients :**

On décompte deux inconvénients qui sont, d'ailleurs, communs à toutes les normes ISO, à savoir :

- La nécessité d'un investissement, en matière de temps et de finances, élevé ;

<sup>23</sup> Bansal, P. et Bogner, W.C., « Deciding on ISO 14001: Economics, institutions and context », Long Range Planning, vol 35, 2002, P. 269-290.

<sup>24</sup> Corbett, C.J. et Cutler, D.J., « Environmental management systems in the New Zealand plastics industry », International journal of operations and production management, vol 20, n°2, 2000, p. 204-224.

<sup>25</sup> Delmas, M., « Stakeholders and competitive advantage : The case of ISO 14001 », Production and operations management, vol 10, n°3, 2001, p. 343-358.

<sup>26</sup> [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100427\\_frpdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100427_frpdf), consulté le 15 septembre 2020.

# Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

- Un retour sur investissement à long terme.

Les normes ISO présentent donc largement plus d'avantages que d'inconvénients. Ceux-ci n'étant pas réellement, car la mise en place de ces dernières ne porte pas préjudice à l'entreprise, bien au contraire.

A travers les développements précédents, nous avons expliqué ce qu'est la certification ainsi que l'importance des normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 et leurs apports pour toute entreprise voulant prospérer. Suite à cela, nous remarquons clairement que les intérêts tirés d'une certification, et plus précisément de chacune des (03) normes citées ci-dessus, seront largement profitables à toute entreprise voulant se lancer dans cette démarche.

Chacune de ces normes a des apports si importants, qu'après les avoir traitées séparément et les avoir comparées entre elles dans cette section, nous parlerons de leur harmonisation en un seul système de management appelé système de management intégré dans la section qui suit.

## **Section 02 : Présentation du système de management intégré**

Après avoir traité les normes ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001 de manière individuelle dans la section précédente, nous traiteront exclusivement du système de management intégré dans celle-ci. Nous y aborderons ses objectifs, ses enjeux, son processus de mise place ainsi que les avantages et les barrières à sa mise en place.

### **1. Définition, objectifs et enjeux du SMI**

#### **1.1 Définition du SMI**

Pour Dakkak B. et all. (2013) « L'intégration consiste, entre autres, en une destruction de l'ensemble des barrières techniques, organisationnelles et humaines qui entravent l'amélioration et la synergie dans l'entreprise de manière à ce que toutes les activités soient réalisées d'une façon productive et efficace »<sup>27</sup>. Selon Talbi A. et all. (1997) « intégrer c'est établir et renforcer les liens qui peuvent exister entre deux ou plusieurs entités de base afin d'en déduire une et une seule entité qui agrège les entités précédentes et préserve dans son comportement la cohérence intra et inter entités »<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Dakkak, B. et all, « Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines », QUALITA2013, Compiègne (France), Mars 2013.

<sup>28</sup> Talbi, A. et all, « Stratégie et modèle d'intégration des fonctions production et maintenance », 2<sup>eme</sup> Colloque National de Productique, Casablanca, 13 et 14 novembre 1997. Cité par : Talbi, A. et all, « Méthode intégrée de planification des tâches production et maintenance », Revue française de gestion industrielle Vol.22, n°3, 2003, p.43.

# Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

C'est sur cette base que l'on peut définir un système de management intégré comme l'intégration (harmonisation) de plusieurs normes génériques au sein d'un même organisme pour augmenter leur synergie et leur efficacité. Généralement, un SMI regroupe les systèmes Qualité (ISO 9001), Santé et sécurité au travail (ISO 45001) et Environnement (ISO 14001) mais il peut également intégrer d'autres systèmes tels que l'énergie (ISO 50001) ou le management des ressources humaines (ISO 30405).

## **1.2 Les objectifs du SMI**

Au-delà des objectifs propres à chaque norme, le SMI a également pour objectif <sup>29</sup> :

**L'intégration de tous les domaines régis par des systèmes de management en une seule et unique organisation** : Ce qui aura un impact significatif en simplifiant le travail et en évitant la duplication de documents et les incohérences.

- **La maîtrise des risques** : En analysant l'ensemble des processus de l'entreprise sous différents aspects (ex : environnemental et qualité), le SMI détermine les risques liés à son organisation ainsi que le moyen de les neutraliser.

**L'amélioration de la performance organisationnelle** : En centralisant les différents systèmes de management, le SMI permet d'identifier les processus non-performants ainsi que les activités qui ont peu de valeur ajoutée à la performance globale de l'entreprise.

## **1.3 Les enjeux du SMI**

En plus des enjeux liés à chaque norme qui le compose, un SMI a des enjeux qui lui sont propres tels que :

**Placer les organisations dans une démarche de progrès permettant la satisfaction de toutes les parties intéressées** : Par exemple, la norme ISO 9001 vise à satisfaire les exigences des clients et des parties intéressées. Cependant, les clients ont de plus en plus tendance à être attentifs à l'écologie, l'entreprise se doit donc de prendre en compte cet aspect des besoins de ses clients.

**Réussir à mener l'organisation dans une démarche de progrès et de performance** : cela en évitant les redondances découlant de points communs entre les normes, en conduisant une politique générale pour la prévention et la maîtrise des risques tout en réduisant les coûts de

---

<sup>29</sup> <https://www.pyx4.com/blog/systeme-de-management-integre-veritable-outil-de-oerformance/>, consulté le 15 Mars 2020.

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

mise en oeuvre et de suivi des différents systèmes de management et ainsi être bénéfique pour toutes les parties intéressées.

- **L'intégration des différents systèmes** : l'intégration de tous les systèmes peut s'avérer lente et difficile. Ce sont principalement la lourdeur et la complexité de la centralisation des processus qui ralentissent la démarche d'intégration. D'autres facteurs peuvent également en être la cause, notamment le manque d'expertise, la charge de travail, la capacité à travailler en équipe ainsi que le pilotage des processus sont autant de défis que l'entreprise doit surmonter pour maintenir son SMI.

### **2. Processus de mise en place du SMI**

Le principal objectif du SMI est l'intégration de tous les domaines régis par des systèmes de management en une seule et unique organisation. Pour ce faire, l'entreprise doit passer par sept étapes" essentielles :

#### ***Etape 1 : l'audit initial QSE de l'entreprise***

Ce diagnostic est tout simplement un bilan de la situation actuelle de l'entreprise qui lui permettra de juger de la qualité de ses processus, d'identifier ses points forts et points faibles et d'évaluer les risques et les dangers auxquels elle est exposée (ISO 45001) ainsi que son impact environnemental (ISO 14001).

#### ***Etape 2 : la mise en place de l'équipe de pilotage du projet***

Durant cette étape, la direction choisie les porteurs du projet. Ensemble, ils reformulent la politique et les objectifs de l'entreprise en politique et objectifs QSE.

#### ***Etape 3 : la planification du projet***

La direction et les pilotes du projet SMI déterminent les actions à mener ainsi que les ressources nécessaires à son exécution. Parmi les actions à entreprendre, on retrouve notamment la formation et la sensibilisation des collaborateurs, l'acquisition de certaines technologies (ex : logiciels), la mise à niveau du système de sécurité de l'entreprise.... Tous ces sujets seront discutés afin de définir les moyens ainsi que les ressources nécessaires à leur mise en place.

#### ***Etape 4 : Définir le fonctionnement***

Arrivés à cette étape, les responsables du projet devront redéfinir en premier lieu la cartographie des processus, suite à cela, ils détermineront les tâches découlant de ces derniers ainsi que les responsabilités de chacun (partage des tâches). Durant cette étape, un système documentaire

<sup>30</sup> Etabli d'après des documents internes à l'entreprise.

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

harmonisant les différentes normes du SMI devra être mis en place, de même la communication devra être élargie afin d'y intégrer une communication QSE.

### ***Etape 5 : Contrôler et corriger la mise en application du projet***

Cela consiste à surveiller le développement du projet. A ce stade les pilotes du projet SMI s'assurent que le projet avance selon les prévisions, que les actions prédéfinies sont correctement mises en place et que chaque individu appartenant à l'entreprise s'adapte aux changements apportés par le SMI. Dans le cas contraire, les responsables devront corriger les écarts détectés afin d'assurer la parfaite mise en place du projet.

### ***Etape 6 : Audit de certification***

Durant cette étape, l'entreprise verra son SMI contrôlé. L'auditeur aura pour rôle d'identifier les éventuelles non-conformités (mineures et majeures) et de les notifier. En cas d'absence de non-conformités majeures, le certificat sera accordé.

### ***Etape 7: Audits de suivi et amélioration continue***

Durant cette étape, des audits de suivi seront programmés afin de veiller à ce que l'entreprise corrige les non-conformités mineures détectées lors de l'audit de certification. L'entreprise aura également pour rôle de surveiller et d'évaluer le SMI qui a été mis en place de façon continue afin de détecter d'éventuels écarts et de les corriger, et ce, tout le temps que durera la certification.

## **3. Avantages et barrières à la mise en place du SMI**

Divers auteurs tels que Stamou T. (2003)<sup>31</sup>, Duchamp A. (2004)<sup>32</sup>, Froman B. et All (2002)<sup>33</sup> ou encore Straczek J.L. (2003)<sup>34</sup> nous avons pu dégager les avantages et les barrières à la mise en place d'un SMI.

### **3.1 Les avantages du SMI**

- **Satisfaire un grand nombre d'exigences légales et réglementaires** : la norme ISO étant une norme internationale, s'appuie principalement sur des normes nationales qu'elle améliore en cas de besoin et selon le développement du marché.

<sup>31</sup> Stamou, T., « Integrated Management Systems in Small Medium-Sized Enterprises : Theory and Practice », Thèse (M.Sc.), Norwich, Angleterre, University of East Anglia, 2003, p. 79.

<sup>32</sup> Duchamp, A., « Le management intégré : un enjeu de performance ? », Paris, Voirin Consultants, 2004, p. 10.

<sup>33</sup> Froman, B. et all, (2002), op. cit, p.312.

<sup>34</sup> Straczek, J.L., « Système de management intégré et développement durable », Groupe AFAQ, Bagneux, France, 2003, p. 11.



## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

**Rassurer, satisfaire et fidéliser les clients :** le client se sent rassuré, car une certification est une preuve que l'entreprise suit des règles internationales et qu'elle a donc une certaine éthique de travail. L'application combinée des normes permet de rassurer et de satisfaire le client sur différents aspects. La satisfaction du client entraîne en toute logique sa fidélisation.

- **Ouvre de nouveaux marchés (internationaux) :** le fait de suivre des normes internationales permet d'attirer des clients étrangers, car ils ont la garantie que les procédés de travail sont conformes aux leurs.

**Améliorer l'image de marque de l'entreprise :** La certification est le reflet du travail de l'entreprise et le SMI est le reflet le plus net qui peut être proposé. Une entreprise plusieurs fois certifiée renvoie donc une image d'excellence.

- **Améliorer la communication à la fois interne et externe :** Les normes ISO exigent la mise en place d'un plan de communication à travers lequel l'entreprise communiquera entre autres sa politique, ses objectifs, les risques encourus durant l'activité de l'entreprise, l'évolution des performances de l'entreprise, les exigences des clients ainsi que celles des parties intéressées, le contenu de l'information à transmettre et le responsable en charge de la communication. Le plan de communication de chaque norme contiendra les informations inhérentes à la norme en question. De ce fait, le plan de communication d'un SMI sera plus exhaustif, car il traitera de plusieurs normes et donc de plusieurs aspects différents ce qui permettra à l'entreprise d'avoir une meilleure communication.
- **Réduire les coûts et optimiser les ressources :** les normes ISO sont conçues pour optimiser les activités de l'entreprise et les rendre plus efficaces (norme ISO 9001 : optimise les processus dans le but de réduire les défauts, ce qui réduit les coûts et accroît la satisfaction des clients ; norme ISO 45001 : coordonne les actions des travailleurs de façon à ce qu'elles soient plus sûres pour leur sécurité et leur santé, ce qui réduit les accidents et les coûts qui y sont liés ; ISO 14001 : optimise l'utilisation des ressources de façon à éviter tout gaspillage et à préserver l'environnement).

Un SMI permet également d'optimiser les ressources (ex : une seule équipe d'auditeur pour auditer en une seule fois le système intégré plutôt qu'au travers de 3 audits séparés).

**Optimiser l'implication du personnel :** le SMI permet d'harmoniser les pratiques et de simplifier le travail du personnel de manière à ce que toutes les actions soient dirigées vers la même direction, autrement dit vers les objectifs globaux de l'entreprise).

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

- **Atteindre la qualité totale** : le SMI à travers la combinaison de différentes normes permet d'atteindre ou du moins de se rapprocher au maximum de la qualité total (ex : ISO 14001 : 0 déchet, ISO 9001 : 0 défaut et 0 délai et ISO 45001 : 0 accident).
- **Se démarquer de la concurrence** : la certification est une pratique de plus en plus répandue, de ce fait le SMI est un moyen de se démarquer des concurrents ayant une certification unique.
  - **Amélioration continue (PDCA)** : L'amélioration est une exigence commune à toutes les normes. Une certification intégrée permet de ne négliger aucun aspect lors de la remise en question de l'entreprise et d'évaluer cette dernière dans les moindres détails (ex : aspect environnemental (ISO 14001), aspect sécurité (ISO 45001)).

**Permettre à l'entreprise une meilleure adaptation aux évolutions de l'environnement** : La norme ISO est conçue de façon à ce que l'entreprise se remette constamment en question dans le but de s'améliorer (amélioration continue). Cette remise en question est ce qui permet à l'entreprise de détecter les écarts avec son environnement et de les corriger.

Autrement dit, lorsque l'environnement évolue, l'entreprise détecte instantanément les changements et fait en sorte de s'y adapter. Un SMI permet de surveiller son environnement sous différents aspects et dans certains cas, il peut également permettre de devancer les changement (ex : En Algérie, la norme ISO 14001 est en avance par rapport aux lois sur l'environnement).

**Former les employés de façon plus pertinente et plus pointue** : Chaque norme propose un aspect sur lequel former les employés. La combinaison de plusieurs normes facilite la mise en place des dispositifs de formation et enrichie leur contenu ce qui développe et améliore les compétences du personnel de façon plus efficace et efficiente.

- **Alléger le système documentaire** : l'intégration des normes permet d'éviter les redondances en combinant les documents. On a des documents plus détaillés mais moins nombreux.

**Améliorer les objectifs** : Chaque norme apporte son lot d'objectifs incitant ainsi l'entreprise à s'améliorer. Une certification intégrée définit des objectifs plus importants et plus précis, car elle permet à l'entreprise d'élargir sa vision en s'ouvrant à d'autres problématiques (ex : ISO 14001 problèmes environnementaux, ISO 45001 problèmes de sécurité au travail, ISO 9001 problèmes de satisfaction clients, ISO 22001 problèmes de la sécurité des denrées

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

alimentaires, ...). La prise en compte de plusieurs problématiques à la fois pousse l'entreprise à voir encore plus grand tout en harmonisant et en coordonnant ses objectifs.

### **3.2 Les barrières à la mise en place du SMI**

Les barrières à la mise en place du SMI sont peu nombreuses, mais de nature diverse, on retrouve notamment :

- **Le manque de ressources financières** : la mise en place d'une seule certification demande des ressources financières importantes, la mise en place d'un SMI demande des ressources encore plus élevées. De ce fait, le SMI n'est pas à la portée de toutes les entreprises.
- **Le manque de connaissances ou de compétences** : pour mettre en place un SMI les savoirs de tous les individus composant l'entreprise doivent être mis à niveau.
- **La difficulté d'intégrer les différents systèmes du SMI** : les différents systèmes de management sont complexes, il est donc parfois difficile de trouver les dénominateurs communs. L'intégration demandera donc plus de temps et d'efforts et les risques d'erreur seront proportionnels au nombre de normes à intégrer.
- **Le manque de motivation et d'implication de la part du personnel** : ce point est le plus important car il ne peut y avoir de SMI, ou n'importe quel autre système de management, sans le soutien, l'adhésion et l'implication totale de chaque membre du personnel.

Après avoir défini l'intégration et le système de management intégré dans cette section, nous avons expliqué quels étaient les objectifs d'un SMI ainsi que ses avantages et ses limites. Nous avons également déterminé le processus d'intégration des différents systèmes de management. Suite à cela, nous pouvons dire que le SMI présente de nombreux avantages pour toute entreprise qui en a les moyens et que ses barrières découlent simplement de diverses défaillances pouvant exister dans une entreprise et qui sont mis en lumière par sa mise en place.

### **Conclusion**

Pour conclure, nous avons essayé dans ce chapitre de présenter brièvement le SMI ainsi que les normes qui le composent et nous pouvons déduire, au vu de ses nombreux avantages, que son instauration favorise grandement le succès d'une entreprise dans l'environnement actuel. La mise en place d'un SMI est une démarche qui garantira à l'entreprise, entre autres, l'amélioration de sa communication interne, la formation de son personnel et son implication ainsi que l'optimisation de ses coûts. A travers les différentes normes qui le constituent, il tend à modifier les pratiques quotidiennes de chaque individu afin de créer des pratiques collectives

## Chapitre 1 : Aspects théorique du Système de Management Intégré

ournée vers un objectif commun tout en orientant l'organisme vers une démarche d'amélioration continue. Cette dynamique pose alors les fondations de l'intelligence collective dont l'Homme est le facteur prédominant de succès.

## **Chapitre 2**

# **Performance sociale et implication du personnel**

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

### **Introduction**

Depuis quelques années, le bien-être des salariés au travail est une thématique de plus en plus étudiée. Qu'il s'agisse de santé psychologique ou d'exposition aux risques psychosociaux, le vécu des salariés en entreprise est au coeur de nombreux questionnements. En effet, l'idée n'est plus de seulement faire en sorte que les salariés ne soient pas « mal » au travail mais aussi de faire en sorte qu'ils y soient « bien ». Dès lors, les termes de « bien-être », de « satisfaction » et de « qualité de vie » au travail ou encore de « performance sociale » viennent compléter ceux de « risque » ou de « stress » qui donnent une représentation unique du travail, négative et orientée sur la souffrance et le mal-être.

Dans ce chapitre, nous traiterons de la notion de performance sociale mais également de celle d'implication du personnel, car ce dernier (le personnel) semble être au coeur du premier concept. Nous tenterons donc de mettre en évidence le lien existant entre eux ainsi que l'importance du concept d'implication du personnel dans la pérennité de l'entreprise.

### **Section 01 : La performance sociale**

Dans cette section, nous traiterons du concept de performance sociale. Nous définirons en premier lieu ce concept puis aborderons ses objectifs, ses enjeux ainsi que les moyens de le valoriser mais plus important nous ferons une synthèse de ses principales composantes (indicateurs de performance sociale).

#### **1. Définition de la Performance Sociale**

La Social Performance Task Force (SPTF)<sup>35</sup> définit la performance sociale comme la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Elle représente les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique mais plutôt de variables telles que le climat social, le bien-être au travail des différentes catégories de salariés et le comportement des dirigeants à l'égard de leurs subordonnés. Elle vise donc à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en oeuvre pour y parvenir.

Pour les besoins de notre étude, nous définirons également le concept de compétence. En 1999, Vernadat<sup>36</sup> définit ce concept comme la mise en oeuvre combinée de savoirs

<sup>35</sup> Organisation en charge de coordonner les efforts de recherche sur le sujet de la performance sociale dans le secteur de la microfinance.

<sup>36</sup> Vernadat, F., « Techniques de modélisation en entreprise : applications aux processus opérationnels », Ed. Economica, Paris, 1999, p.87.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

(connaissances), savoir-faire (pratiques maîtrisées) et savoir-être (attitudes et comportements). Autrement dit, une compétence est la mobilisation de l'ensemble des connaissances d'un individu sur le terrain, ou plus simplement la mise en pratique des connaissances.

### **2. Les composantes de la performance sociale**

Les éléments de la performance sociale peuvent être découpés en deux dimensions qui découlent de la définition du bien-être. Le bien-être peut être défini comme étant un état positif recouvrant les notions de « bonne » santé, de plaisir et de réalisation de soi. On y distingue la dimension « eudémonique », ou bien-être psychologique, et la dimension « hédonique », ou bien-être subjectif. Les mesures de la performance sociale au travail peuvent s'actualiser dans l'une ou l'autre de ces deux dimensions. Les éléments qui peuvent s'inscrire dans chacune de ces deux dimensions sont présentés ci-dessous :

#### **2.1. La dimension eudémonique de la performance sociale**

Il s'agit du sens que l'individu donne et trouve à son travail et de la façon dont il s'y réalise. On peut recenser cinq concepts majeurs relatifs à cette dimension : l'implication au travail, l'engagement organisationnel, la congruence, le sens du travail et le bien-être psychologique :

**Implication du personnel au travail** : est définie comme une attitude relative à un emploi spécifique (Brown S.P., 1996)<sup>37</sup>. Autrement dit, elle représente la relation unissant l'individu à son travail.

- **Engagement organisationnel** : il constitue un facteur d'attachement entre l'individu et son organisation, qui concerne aussi bien les buts et valeurs qu'un attachement psychologique (Buchanan B., 1974)<sup>38</sup>. Ce critère est très proche de celui d'implication au travail, tellement, qu'ils sont généralement considérés comme un seul et même critère.
- **Congruence** : cela fait référence à l'adéquation qui existe entre les valeurs du salarié et celles de son organisation.

<sup>37</sup> Brown, S.P., « A meta-analysis and review of organizational research on job involvement », *Psychological Bulletin*, 1996, p 235 à 255.

<sup>38</sup> Buchanan, B., « Building Organizational Commitment: The Socialization of managers in work organizations », *Administrative Science Quarterly*, 1974, p. 533 à 546.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

- **Sens du travail** : cela renvoie à « la correspondance et aux affinités entre l'identité de l'individu, son travail et son milieu de travail » (Morin E. et Gagné C., 2009)<sup>39</sup>.

**Le bien-être psychologique** : «correspond à un état d'équilibre chez l'individu, caractérisé par l'acceptation de soi, la croissance personnelle et par le fait de vivre en concordance avec ses propres valeurs. Il recouvre également un besoin de compétences et d'affiliation sociale » (Morin E. et Gagné C., 2009)<sup>40</sup>.

### **2.2. La dimension hédonique de la performance sociale**

Cette dimension renvoie au travail ressenti, sous la forme d'émotions positives et négatives éprouvées au travail. On peut recenser au moins cinq concepts relevant de cette dimension : le climat social, l'exposition aux facteurs de stress, la satisfaction au travail, le bien-être subjectif au travail, ainsi que la justice organisationnelle :

**Climat social** : cette notion permet de prendre la température de la satisfaction et des mécontentements des salariés, exprimant la façon dont ils interprètent leur ressenti vis-à-vis de l'organisation et les possibles points de tension (Brunet L. et Savoie A.,1999)<sup>41</sup>.

**Exposition aux facteurs de stress** : Ici, on s'intéresse à la façon dont les salariés perçoivent les sources de stress de l'organisation, qui se répercutent ensuite au niveau individuel (Landier H. et all, 2009)<sup>42</sup>.

**Bien-être subjectif** : il se présente sous la forme d'émotions positives et négatives ressenties à l'égard du travail et de la satisfaction vis-à-vis du travail.

**Satisfaction au travail** : La satisfaction au travail peut être définie comme étant « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail » (Locke E.A., 1979)<sup>43</sup>.

**Justice organisationnelle** : ce concept fait référence à celui d'équité organisationnel développé en 1965 par J. Adams<sup>44</sup> et correspond à la perception que peut avoir un

---

<sup>39</sup> Morin, E. & Gagné, C., « Donner un sens au travail - Promouvoir le bien-être psychologique », IRSST, Montréal, 2009, p. 5. Lien : <http://www.irsstqc.cepublication-irsst-donner-un-sens-au-travail-promouvoir-le-bien-etre-psychologique-r-624.html>

<sup>40</sup> Ibid., p. 9.

<sup>41</sup> Brunet, L. et Savoie, A., « Le climat de travail », éditions Logiques, Montréal, 1999.

<sup>42</sup> Landier, H. et all, « Évitez le stress de vos salariés : Diagnostiquer, mesurer, analyser, agir », éditions d'Organisation, Paris, 2009.

as Locke, E. A., « The nature and causes of job satisfaction », ed. In M. Dunnette, Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally. Chicago (IL), 1976, P. 1300.

<sup>44</sup> Adams, J., « Inequity in social exchange: In advances in experimental psychology (vol.2) », Academic Press, New York, 1965, p. 280 à 296.



## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

individu de la manière dont il est traité dans l'organisation et dans son travail, ainsi qu'aux conséquences entraînées par ce traitement.

### **3. Les objectifs de la mesure de la Performance sociale**

En fonction des secteurs d'activité et des profils d'entreprise, les objectifs prioritaires auxquels participe l'amélioration du niveau de performance sociale peuvent varier. On peut notamment citer<sup>45</sup> :

**L'amélioration des résultats économiques** : l'amélioration des performances sociales équivaut à réunir un ensemble de conditions et d'éléments qui favoriseront, entre autres, l'efficacité du personnel de l'entreprise et par ricochet l'augmentation de sa productivité. Cette dernière, étant un facteur de compétitivité, mène tout bonnement à une variation positive des résultats économiques de l'entreprise.

**L'amélioration de la réputation de l'entreprise** : l'attention portée par l'entreprise à ses performances sociales améliorera son image de marque auprès de ses clients et de ses fournisseurs. En outre, elle participera au développement et au renforcement de sa marque employeur, ce qui l'aidera à fidéliser les compétences humaines dont elle dispose déjà, mais également à en acquérir de nouvelles.

**Amélioration organisationnelle** : le développement des performances sociales permet une amélioration au niveau organisationnelle. Autrement dit, cela favorisera l'entente au sein de l'entreprise, ce qui facilitera le travail d'équipe et fluidifiera les rapports hiérarchiques.

**Amélioration du niveau de compétence des collaborateurs** : les performances sociales se situent à un niveau collectif (organisationnel) et leur amélioration passe indéniablement par l'amélioration des performances individuelles. Cela se fera à travers par exemple des formations ou des séances de sensibilisation qui permettront aux individus qui composent l'entreprise d'améliorer leurs connaissances mais aussi leurs compétences.

<sup>45</sup> Ooreka entreprise, « Performance sociale ». Lien : <https://grh.00reka.fdstuce/voir/721433/performance-sociale>, consulté le 23 Aout 2020.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

### 4. Les enjeux de la performance sociale

Les conditions de travail influent sur la motivation des salariés et leur comportement au travail et, par conséquent, sur leur cohésion au profit de l'entreprise. C'est pourquoi la recherche de performances sociales aura pour l'entreprise des enjeux à relever. L'article du groupe Obea<sup>46</sup> sur le sujet nous a permis d'identifier les enjeux suivants :

**Promouvoir l'égalité des chances et l'égalité de traitement au sein des organismes :** cela aura pour but de favoriser un climat social sain, d'améliorer la satisfaction au travail des employés et d'instaurer une justice organisation au sein de l'entreprise.

**Accroître à la fois la performance collective et la performance individuelle, tout en participant à l'amélioration des conditions de travail :** afin d'y arriver, il incombera à l'entreprise d'être à l'écoute de son personnel afin de pourvoir à son bien-être. Ce dernier favorisera l'implication et l'engagement au sein de l'entreprise et contribuera à faire en sorte que le développement des compétences individuelles rejaillissent sur les compétences de l'organisation.

**Accorder la performance sociale et la performance économique :** l'entreprise devra concevoir la performance sociale en étroite articulation avec la performance économique pour dégager une performance globale et durable.

### 5. Comment valoriser la performance sociale

L'organisation peut dégager une performance sociale en valorisant deux aspects, à savoir l'aspect organisationnel et l'aspect humain :

**Valorisation du capital organisationnel :** à travers le mode de gouvernance en l'articulant autour de l'aspect social. L'entreprise devra développer et appliquer une politique sociale qui favorisera notamment la participation et la consultation du personnel.

**Valorisation du capital humain :** cela devra s'inscrire dans la politique RH. L'entreprise devra prévenir les discriminations ethniques ou de genre et promouvoir la diversité et l'égalité des chances (égalité hommes-femmes, handicap, emplois des seniors...). L'entreprise devra également être au service de son personnel en lui offrant un accompagnement lors de divers changements qui pourraient avoir lieu en son sein.

---

<sup>46</sup> Obea est un groupe de consulting composé d'experts. Lien de l'article : <https://www.obea.fr/formation-detail/ORG07/les-enjeux-de-la-performance-sociale/>, consulté le 24 Aout 2020.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

Cet accompagnement peut se présenter sous forme de formations, d'amélioration des conditions de travail (en fournissant les ressources nécessaires à l'accomplissement des tâches), d'un encadrement adéquat ou d'un accompagnement dans la gestion de sa carrière. Cependant, elle devra également responsabiliser son personnel et lui offrir la possibilité d'être autonome. Cette autonomie participera à l'apprentissage au niveau individuel et par extension collectif.

Tout au long de cette section, nous avons tenté d'expliquer le concept de performance sociale et de répondre à l'une de nos sous-problématiques à savoir : « quel lien existe-t-il entre l'implication du personnel et la performance sociale ? ». Nous avons pu apprendre que l'implication du personnel était un élément composant la PS cependant en nous intéressant davantage aux autres composantes de cette dernière, on peut penser que l'implication du personnel au travail peut être, pour les entreprises, la solution aux difficultés qu'elles peuvent rencontrer dans leur volonté d'améliorer leur PS.

En effet, impliquer l'ensemble du personnel peut à la fois développer l'engagement organisationnel, le sens du travail, le bien-être psychologique et subjectif, car l'employé aura la sensation de réellement faire partie de l'entreprise. Cela aura également pour conséquence d'améliorer la congruence et le climat social, le premier car en les impliquant, les employés adhéreront plus facilement aux valeurs de l'entreprise et le second découle tout naturellement du bien-être. Ainsi le personnel sera plus satisfait et plus épanoui dans son travail.

C'est pour toutes ces raisons que nous avons choisi de développer plus amplement ce concept dans la section qui suit.

### **Section 02 : L'implication du personnel dans un SMI**

Dans cette section, nous nous focaliserons sur l'un des indicateurs de performance sociale les plus importants et qui, en quelque sorte, est la source de tous les autres, l'implication du personnel.

En premier lieu, nous aborderons les généralités inhérentes à l'implication du personnel (définition, objectifs, moyens de mesure...), puis nous clorons la section en visualisant le concept d'implication du personnel dans les différents aspects du management et notamment dans celui du système de management intégré.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

### 1. Définition de l'implication au travail

L'implication a été définie par plusieurs auteurs, parmi eux Thévenet qui différencie le concept d'implication des concepts de motivation et de satisfaction. Pour lui, « La motivation est une force ; la satisfaction est un état psychologique résultant de la comparaison entre des attentes et une réalité perçue ; l'implication renvoie à une relation ». <sup>47</sup> Autrement dit, pour Thévenet, l'implication est le reflet des relations unissant un individu à son travail ou à son organisation, la motivation en est le moteur et la satisfaction le résultat. Ces propos font écho à ceux de Daoud Ben Arab qui définit ce concept comme « l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation » <sup>48</sup>. Plus simplement, l'implication est l'action de participer ou de faire participer, de façon directe (prise de décisions) ou indirecte (consultation pour la prise de décisions). Elle regroupe à la fois : un engagement, un attachement et une identification. L'implication des employés décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. Elle peut être définie comme l'engagement des personnes dans leur travail ou dans l'une des facettes de celui-ci.

### 2. Déterminants et Objectifs de l'implication du personnel

#### 2.1. Les déterminants de l'implication du personnel

On peut distinguer 3 types de déterminants :

**Les déterminants individuels** : ils sont liés à la personnalité, à l'estime de soi et à l'histoire de l'individu. Ce sont des aspects relativement stables de la personnalité. On trouve des personnes qui s'impliquent naturellement et d'autres qui s'impliquent moins.

**Les déterminants culturels** : ils sont liés aux valeurs de l'entreprise (ou du domaine d'activité).

**Les déterminants organisationnels** : ils relèvent des expériences vécues par l'homme dans son travail. Les défis qu'il surmonte, l'autonomie qui lui est laissée ou même le système de récompense auquel il est soumis sont des facteurs qui influent sur son implication

<sup>47</sup> Thévenet M., « Le plaisir de travailler, 1<sup>re</sup> édition », Edition d'organisation, Paris, Juillet 2004, page 40 à 43

<sup>48</sup> Daoud Ben Arab, S., « implication organisationnelle : Levier pour la performance financière, étude dans le contexte Tunisien », 2001, PDF, lien: [www.unifr.ch/rho](http://www.unifr.ch/rho).

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

### 2.2. Les objectifs de l'implication du personnel

L'implication au travail constitue un principe clé du management qui a pour objectifs<sup>49</sup> de :

**Motiver et engager le personnel :** l'implication est un facteur de motivation qui peut être une alternative au système salarial ou qui peut aller de pair avec lui. La rétribution par rapport à l'effort motivera le personnel et l'incitera à fournir plus d'efforts et à s'impliquer plus afin de recevoir une rétribution plus importante. De même, lorsqu'un individu se sent impliquer sa motivation est accrue, car il aura l'impression de faire pleinement partie du projet. C'est pourquoi la motivation financière seul est insuffisante pour garantir l'adhésion du personnel aux intérêts de l'entreprise, l'employé doit comprendre et accepter les objectifs de son entreprise.

**Responsabiliser le personnel et stimuler l'innovation :** La participation effective du personnel laisse entendre que l'entreprise adopte un mode de gouvernance qui donne un champ libre à l'initiative. La délégation, la division des tâches et l'autonomie de décision procurent une certaine valeur ajoutée qui peut mener à des innovations relativement importantes. Cependant, cela exige l'écoute mutuelle, le souci d'innovation, le retour rapide d'information ainsi que le droit à l'erreur.

**Améliorer les compétences :** Un personnel impliqué et responsable qui prend des initiatives est un personnel qui aura l'occasion d'évoluer et d'améliorer ses compétences en continue. Tout changement au sein d'une entreprise demandera au personnel de délaisser certains usages afin de se conformer à de nouvelles exigences. Ces changements doivent être accompagnés par les responsables hiérarchiques afin d'aider tous les individus composants l'organisation à s'adapter et à adhérer aux nouvelles pratiques. L'accompagnement peut se faire par divers moyens, notamment les formations et la sensibilisation, qui permettront le développement de nouvelles compétences.

**Contribuer à l'amélioration continue :** l'implication du personnel permet à la fois de développer les compétences à un niveau individuel, mais également à un niveau organisationnel. Autrement dit, le développement de ce dernier est le résultat d'apprentissages individuels, qui lorsqu'ils sont mis au service de l'organisation,

<sup>49</sup> « l'implication du personnel », lien : <http://www.norme-iso-9001.com/l'implication-du-personnel/>, consulté le 25 juillet 2020.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

permettent un développement des compétences organisationnelles (collectives) qui oeuvreront en faveur d'une amélioration continue.

### **3. Moyens d'impliquer le personnel :**

Pour réaliser à un degré optimal l'implication de son personnel, l'entreprise doit prévoir et mettre en oeuvre un ensemble cohérent de moyens qui lui permettront de motiver les individus et de mobiliser l'ensemble du personnel. En nous inspirant de divers articles tels que ceux de Brouillette G. (2015)<sup>50</sup> et de Courtois K. (2016)<sup>51</sup>, nous pouvons dire que l'implication du personnel passe par :

**L'amélioration des relations humaines au sein de l'entreprise :** Il est très important de construire une culture d'équipe qui elle-même doit s'inscrire dans la culture de l'entreprise. L'objectif est de créer une relation conviviale entre les membres du personnel. Pour cela, l'entreprise doit mettre en place une stratégie de communication qui permette à chacun de s'exprimer et de prendre des initiatives. Les bonnes relations doivent également concerner le haut de la hiérarchie. La communication doit être à double sens afin de renforcer le sentiment d'appartenance et de réduire l'individualisme.

**La mise en place de bonnes conditions de travail :** L'entreprise doit mettre à disposition de ses membres des ressources et des moyens performants pour conduire un projet à sa réussite ou pour simplement accomplir les tâches inhérentes à son poste de travail.

La volonté de certifier son entreprise, par exemple, exige des modifications de l'organisation du travail afin de se conformer aux exigences de la norme. Ainsi, pour se conformer à la norme ISO 45001, des équipements de protection devront être fournis à l'ensemble du personnel.

**La valorisation des compétences :** Pour demeurer impliqué et motivé, il est nécessaire pour chacun des membres de l'entreprise de mettre en pratique ses savoirs mais aussi d'acquérir et de développer de nouvelles compétences qui leur permettront d'optimiser leurs performances. Il revient donc à l'entreprise de s'assurer de cela et de leur permettre de suivre des formations en interne. De plus, cet intérêt porté aux compétences de

<sup>50</sup> Brouillette, G., « Savoir mobiliser son équipe », blog CQRH, 15 décembre 2015. Lien : <https://cqrht.qc.ca/savoir-mobiliser-son-equipe/>, consulté le 25 Juillet 2020.

<sup>51</sup> Courtois, K., « Les 10 piliers de l'engagement des collaborateurs », blog : Parlons RH, 12 Janvier 2016. Lien : <https://www.parlonsrh.com/10-oiliers-enaagement-collaborateurs/>, consulté le 25 Juillet 2020.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

chacun favorisera également la motivation au sein de l'entreprise et poussera le personnel à s'améliorer et à s'impliquer davantage.

**La mise en place d'un système de feed-back constructif :** Le feed-back va permettre de constater si les objectifs sont atteints, autrement dit d'évaluer les résultats et les performances de chacun, cependant l'entreprise doit savoir récompenser (de quelque manière que ce soit) ceux qui auront atteint leurs objectifs et encourager ceux qui n'auront pas réussi tout en cherchant à en comprendre la cause.

**La fixation d'objectifs concrets et communs :** Afin de créer la cohésion, l'entreprise doit fixer des objectifs mesurables et communs qui susciteront l'implication de tous. Les objectifs doivent être correctement définis afin qu'ils puissent être assimilés par tous. L'intérêt d'avoir des objectifs concrets est également de faciliter leur évaluation.

**La favorisation de prise d'initiatives :** Soutenir les initiatives à pour intérêt l'apparition des idées nouvelles, autrement dit cela favorise l'innovation. Cela a également pour intérêt de booster la motivation du personnel en développant en lui le sentiment qu'on lui fait confiance et qu'il est important ce qui l'encouragera à s'impliquer davantage au sein de l'organisation.

### **4. La mesure de l'implication du personnel**

L'implication personnelle est entendue comme le lien entre un sujet, le salarié, et un objet, son travail (Rateau P., 2004)<sup>52</sup>. Ce lien rend compte de la façon dont le salarié pense et vit son travail et dans quelle mesure il s'implique dans ce dernier. Trois aspects permettent de mesurer l'implication personnelle :

**L'identification personnelle au travail (IP) :** elle correspond à une relation de proximité du salarié à son travail, c'est-à-dire le degré par lequel le premier est concerné par le second.

**La valorisation de l'objet travail (VO) :** ou importance de l'enjeu, renvoie comme son nom l'indique à l'importance de l'enjeu associé au travail pour le salarié.

- **La capacité perçue d'action sur le travail (CPA) :** ou possibilité perçue d'action, fait référence au contrôle que le salarié peut exercer sur son travail.

Au-delà du souhait de s'impliquer que peu éprouver le salarié de lui-même, il y'a l'implication qui est provoquée et encouragée par la direction. A travers les 3 éléments cités

52 Rateau, P., « L'approche structurale des représentations sociales : nouvelles perspectives intégratives », Habilitation à Diriger les Recherches, Université de Montpellier 3, 17 décembre 2004.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

plus haut, on peut également évaluer les efforts que l'entreprise fournit pour impliquer son personnel en s'évertuant à favoriser l'existence de ces derniers. Ainsi, l'entreprise pourrait par exemple favoriser l'attachement de ses employés envers elle (IP) en étant à son écoute (attentif à ses besoins et ses attentes). De même, elle pourrait octroyer au fait de travailler en son sein des enjeux plus grands (VO) à l'aide de divers éléments qui augmenteraient l'envie et la motivation des employés à travailler pour elle (ex : salaire motivant, formations, promotions..., etc.). L'entreprise pourrait également encourager son personnel à prendre des initiatives dans le cadre de son travail (CPA).

### **5. L'implication du personnel dans différents aspects du management 5.1.**

#### **L'implication du personnel dans la stratégie de l'entreprise**

##### **a. Définition de la stratégie d'entreprise :**

Alfred Chandler définit la stratégie comme « l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités »<sup>53</sup>.

##### **b. L'intérêt d'impliquer le personnel dans la stratégie de l'entreprise :**

Lorsqu'une organisation met au point une stratégie de développement, elle doit faire en sorte que toutes les divisions qui la composent s'adonnent à la réaliser en temps voulu. Elle donne les grandes lignes directrices aux managers qui construisent ensuite leur propre ligne de développement avec leurs équipes. Selon les besoins, on forme les salariés à de nouvelles pratiques, de nouveaux processus ou de nouveaux outils de travail. On cherche à les munir des compétences nécessaires à la réussite du projet de l'entreprise. Pour y parvenir, les managers, en collaboration avec les RH, peuvent aussi recruter de nouveaux talents, ayant des compétences clés pour permettre à leur division de se développer.

Cependant, la plupart des salariés sont souvent peu intégrés dans la mise au point de cette stratégie. Ils n'en sont parfois même pas informés, ou seulement très vaguement, et ne font que suivre l'évolution des directives de leurs managers, sans réellement comprendre le but de ces démarches. Cette situation provoque une forme de désengagement et de dés-implication des salariés, qui ne voient pas le rôle qu'ils ont à jouer, qui ne se sentent pas intégrer dans la stratégie de leur entreprise et qui subissent finalement des directives « venues d'en haut ». Se crée alors

---

<sup>53</sup> Chandler, A., « Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise », Cambridge, M.I.T. Press, 1962, p.463.



## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

une profonde dichotomie entre les salariés et leurs dirigeants, qui n'est pas forcément voulue, mais qui apparaît nécessairement.

Parfois, les dirigeants d'entreprise ne voient pas l'intérêt de prendre le temps d'informer tous les salariés, de les impliquer par des sessions d'information et de se rendre visibles pour répondre à leurs questions et à leurs inquiétudes. Certes, cette démarche prend du temps pour la direction et les responsables RH, mais elle donne du sens, une vision, un projet aux salariés. Elle leur montre que la direction a la volonté de les intégrer pleinement à la stratégie de l'entreprise, et ne les considère pas seulement comme de simples exécutants.

Il semble alors important que chaque salarié soit informé personnellement des décisions stratégiques et du plan de développement de leur entreprise. De là, il doit pouvoir comprendre ce que l'on attend de sa division et quel rôle il doit y jouer. On forme ainsi un esprit de corps, d'équipe et d'unité, où chacun à son niveau, est tourné vers le même objectif, qui n'est plus seulement porté par la direction, mais par tous les salariés. Bien sûr, cette vision est un peu utopiste et la réalité n'est pas toujours aussi simple, car cette démarche oblige les dirigeants à se confronter aux inquiétudes et aux mécontentements. D'autant plus, que cela prend beaucoup de temps, un temps dont la direction manque souvent pour accomplir ce genre de démarches. Cependant, cela reste le moyen le plus sûr et le plus performant pour la réalisation d'un projet de cette envergure.

### **5.2. L'implication du personnel dans la démarche KM :**

#### **a. Définition de la gestion des connaissances :**

Il existe de nombreuses définitions de la connaissance, nous avons choisi celle qui la définit comme «une ressource et un actif d'ordre cognitif susceptible d'être codifié, stocké et diffusé dans l'organisation» (Habib J., 2010<sup>54</sup>). Plus simplement dit, c'est une information traitée.

Dans une approche plus large, la gestion des connaissances est appréhendée comme un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer les connaissances dans l'entreprise. Jacob et Pariat la définissent comme « une stratégie visant à structurer formellement le capital de connaissances explicites et tacites d'une organisation, en lien avec les orientations stratégiques et ses besoins d'innovation et d'amélioration de la compétitivité, organisée autour de processus de la gestion

---

<sup>54</sup> Habib, J., « La Dynamique de Création de Connaissances dans le Processus d'Innovation : Analyse Comparée de quatre Études de cas dans le Secteur de la Santé Électronique », *Système d'Information et Management*, Vol 15, n° 4, 2010, p.133.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

des connaissances, où l'homme est le premier lieu d'interaction et de création des connaissances »".

### **b. Le rôle de l'implication du personnel dans la démarche KM :**

La démarche de gestion des connaissances a pour principale source l'Homme. En effet, les Hommes sont les acteurs et producteurs de la gestion des connaissances (Robertson M. et Hammersley G.M., 2000<sup>56</sup> ; Soliman F. et Spooner K., 2000<sup>57</sup>) et ce grâce à un apprentissage permanent (à la fois collectif et individuel) dont les effets ne peuvent être que positifs pour l'entreprise. Cependant, cet apprentissage organisationnel ne peut voir le jour sans un personnel engagé et impliqué. En effet, les pratiques du management n'opèrent pas de manière isolée, mais sont inter-reliées et, de ce fait, requièrent un degré de compatibilité suffisant et une coordination précise. Les pratiques de gestion des ressources humaines, dont le double rôle est d'harmoniser le fonctionnement des RH tout en prêtant attention aux besoins et aux attentes de ces dernières, peuvent alors contribuer à la réussite de la mise en place d'une politique de gestion des connaissances (Bourdon et al., 2007<sup>58</sup>). Plus précisément, il apparaît que l'instauration d'une démarche KM est largement facilitée par l'implication pleine et entière du personnel car, indéniablement, ce dernier est le puits de connaissances et de compétences qui forme le savoir de l'entreprise. L'entreprise ne pourrait identifier les connaissances dont elle a besoin et encore moins en créer de nouvelles sans impliquer son personnel.

Ainsi, l'enjeu majeur de la gestion des connaissances n'est pas d'ordre technologique ou financier, mais bien humain.

### **5.3. L'implication du personnel dans la GPEC**

#### **a. Définition de la GPEC**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est « une méthode pour adapter, à court et moyen termes, les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. La GPEC est une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement. Elle doit permettre d'appréhender, collectivement, les questions d'emploi et de compétences et

<sup>56</sup> Jacob, R. et Pariat, R., « Savez-vous Vraiment Ce que Vous Savez », Réseau CEFRIO, Vol 3, n°2, 2002, p.7.

<sup>57</sup> Robertson M. et Hammersley G.M., « Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension », Journal of European Industrial Training, 2000, p. 241-253.

<sup>58</sup> Soliman F, Spooner K., « Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management », Journal of Knowledge Management, 2000, p. 337-345.

<sup>59</sup> Bourdon I., Bourdil M., « Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 2007, p.226-227.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les territoires et les actifs »<sup>59</sup>.

### **b. L'implication du personnel dans la GPEC**

Des auteurs ont différemment donné leur approche de la GPEC, notamment Luc Boyer qui affirme que « la GPEC constitue aujourd'hui l'un des aspects essentiels de la GRH »<sup>60</sup>. Cet auteur précise que la GPEC a pour objectif d'améliorer l'anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois ainsi que la maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques, de développer les compétences des salariés, de sauvegarder l'employabilité ..., etc.

On comprend que la GPEC est un outil de gestion RH préventif ayant pour but d'analyser les contraintes imposées par l'environnement et les choix stratégiques à opérer pour relever au mieux les défis à venir. Cette démarche est importante pour la pérennité de l'entreprise puisqu'elle répond à une question majeure : « **Comment s'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment pour déployer sa stratégie ?** ». La GPEC doit intégrer tous les collaborateurs de l'entreprise et les rassembler autour de ces changements afin de les motiver et les faire adhérer au projet.

A travers cette démarche, l'entreprise met en place des conditions favorisant l'implication de son personnel ainsi que le sentiment d'appartenance de ce dernier et s'assure, par conséquent, que toutes les compétences dont elle dispose sont déployées de manière efficace et oeuvrent vers l'atteinte des objectifs communs.

### **5.4. L'implication du personnel dans un SMI**

L'implication du personnel est l'un des points communs entre les normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. Les chapitres qui en font mention ne sont pas les mêmes pour toutes les normes et n'ont pas le même intitulé.

En effet, les normes ISO 9001 et ISO 14001 font mention de l'implication du personnel dans le chapitre 7 qui a pour titre « Support ». La norme ISO 45001, quant à elle, en fait mention dans le chapitre 5 qui a pour titre « leadership et participation des travailleurs ». Dans les tableaux ci-dessous, seront relatées l'ensemble des consignes indiquées dans chacune des (03) normes.

<sup>59</sup> Définition donnée par le ministère français du travail, de l'emploi et de l'insertion.

<sup>60</sup> Boyer, L., « GRH nouvelles pratiques : vade-mecum », édition EMS Management & Société, France, 2003.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

Tableau n°7 : Les indications relatives à l'implication du personnel dans la norme ISO 9001 : 2015

Chapitre qui en fait mention	Ce qui est préconisé	
Chapitre 7 : Support	7.1.4 Environnement pour la mise en oeuvre des processus	L'entreprise doit fournir à ses employés l'environnement nécessaire (au niveau social, physique et psychologique) à l'obtention de la conformité des produits et des services.
	7.1.6 Connaissances organisationnelles	L'entreprise doit conserver, valoriser et partager les connaissances existantes en son sein.
	7.2 Compétences	L'entreprise doit : - Identifier les compétences dont elle dispose. - Mener des actions pour acquérir les compétences manquantes (formation, encadrement, réaffectation).
	7.3 Sensibilisation	L'entreprise doit s'assurer que ses employés soient sensibilisés à la politique et aux objectifs qualité ainsi qu'à l'importance et à l'impact que leur contribution (ou non contribution) a sur l'efficacité du SMQ.
	7.4 Communication	L'entreprise doit déterminer ses besoins en communication tout en définissant : - les sujets à communiquer. - les moyens de communication. - les personnes qui communiqueront ainsi que les individus qui recevront ces informations. - le moment auquel il sera opportun de communiquer.

**Source** : établi par nos soins à l'aide de la norme ISO 9001 : 2015.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

Tableau n°8 : Les indications relatives à l'implication du personnel dans la norme ISO 14001 : 2015

Chapitre qui en fait mention	Ce qui est préconisé	
Chapitre 7 : Support	7.2 Compétences	L'entreprise doit : - Identifier les compétences dont elle dispose et dont le travail à une incidence sur les performances environnementales. - Mener des actions pour acquérir les compétences, liées à l'aspect environnemental, manquantes au sein du personnel de l'entreprise (formation, encadrement, réaffectation).
	7.3 Sensibilisation	L'entreprise doit s'assurer que ses employés soient sensibilisés à la politique et aux impacts et aspects environnementaux ainsi qu'à l'importance et aux répercussions de leur contribution (ou non contribution) sur l'efficacité du SME.
	7.4.1 Généralités (communication)	L'entreprise doit déterminer ses besoins en communication tout en définissant : - les sujets à communiquer. - les moyens de communication. - les personnes qui communiqueront ainsi que les individus qui recevront ces informations. - le moment auquel il sera opportun de communiquer.
	7.4.2 Communication interne	L'entreprise doit communiquer à l'ensemble du personnel les informations pertinentes concernant le SME. Elle doit également s'assurer que son processus de communication permette au personnel de contribuer à l'amélioration continue du système.

**Source :** établi par nos soins à l'aide de la norme ISO 14001 : 2015.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

Tableau n°9 : Les indications relatives à l'implication du personnel dans la norme ISO 45001 : 2018

Chapitre qui en fait mention	Ce qui est préconisé	
Chapitre 5 : leadership et participation des travailleurs	5.1 Leadership et engagement	<p>L'entreprise doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fournir à l'ensemble de son personnel un environnement de travail sûr et sain. - communiquer sur l'importance d'un système de management de la SST et sur l'importance de se conformer à ses exigences.</li> <li>- orienter et soutenir les individus dans leurs démarches de contribution à l'efficacité du SM de la SST</li> <li>- garantir une protection aux travailleurs qui signaleraient des dangers/risques ou des évènements indésirables au sein de l'organisme.</li> <li>- établir un processus pour la consultation et la participation des travailleurs.</li> </ul>
	5.2 Politique de S&ST	<p>L'entreprise doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fournir à ses employés un cadre pour la réalisation des objectifs SST</li> <li>- s'engager à consulter et à faire participer ses travailleurs et leurs représentants. - communiquer sa politique SST à l'ensemble de ses travailleurs et la rendre disponible en tout temps.</li> </ul>
	5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	<p>La direction de l'entreprise doit définir le rôle et les tâches de chacun.</p>
	5.4 Consultation et participation des travailleurs	<p>L'organisme doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prévoir l'ensemble des moyens et des ressources nécessaires à la consultation et la participation des travailleurs</li> <li>- fournir de façon efficace et pertinentes les informations concernant le système de management de la SST</li> <li>- lever (ou minimiser) les obstacles qui entraveraient la consultation et la participation des travailleurs (ex : en formant les employés gratuitement durant leurs heures de travail)</li> <li>- déterminer les besoins et les attentes des parties intéressées (dont les travailleurs) - choisir les sujets à communiquer ainsi que les canaux de communication.</li> </ul>

Source : établi par nos soins à l'aide de la normes ISO 45001 : 2018.

## Chapitre 2 : performance sociale et implication du personnel

D'après les trois précédents tableaux, nous constatons que les normes QSE précisent de manière détaillée l'ensemble des éléments qui favorisent l'implication du personnel. De ce fait, toute entreprise appliquant correctement ces normes verra, tout naturellement, son personnel impliquer en son sein.

Pour clore ce point, nous dirons que la GPEC et le KM sont deux méthodes que l'on retrouve, de nos jours, dans la majorité des grandes et des plus petites entreprises et qui font partie intégrante des stratégies de ces dernières. La portée stratégique de ces deux méthodes permet à l'entreprise d'améliorer grandement ses performances à court et à long terme.

Au-delà de leur portée, ces deux pratiques ont également en commun le fait d'avoir pour pierre angulaire le facteur humain de l'entreprise, elles nécessitent impérativement l'implication du personnel dans leur mise en place.

La décision de mettre en place un SMI a également une ampleur stratégique et s'articule principalement autour du facteur humain.

Suite à cela, il paraît plus qu'évident que l'implication du personnel est l'élément fondamental de la réussite et de la pérennité de toute entreprise.

Dans cette section, nous avons traité le sujet de l'implication du personnel. Nous avons abordé les déterminants et les objectifs de ce concept ainsi que des moyens de le mettre en place et de le mesurer. Ensuite, nous avons tenté de situer l'implication du personnel par rapport aux différentes stratégies de l'entreprise à savoir les démarches GPEC et KM ainsi que la stratégie qui nous intéresse le plus, le système de management intégré.

### **Conclusion**

Tout au long de ce chapitre, nous avons tenté de développer deux concepts à savoir la performance sociale et l'implication du personnel et nous nous sommes, bien évidemment, efforcé de déterminer la relation qui les liait.

De notre travail, nous pouvons déduire que la recherche de performance sociale pour une entreprise est tout aussi importante que la recherche de performance économique (cette première ayant des répercussions sur cette dernière). Nous pouvons également déduire que l'implication du personnel est la clé d'une PS pérenne. Dans cette logique, nous pouvons donc dire que le personnel est la pierre angulaire sur laquelle repose la prospérité de toute entreprise

## **Chapitre 03**

# **Évaluation de l'implication du personnel au sein de la SPA GENERAL EMBALLAGE**



## **Introduction**

Après avoir cerné l'essentiel de notre thème de recherche d'un point de vue théorique, nous allons passer au dernier chapitre qui sera consacré à l'évaluation de l'implication des collaborateurs<sup>61</sup> sur le terrain. Dans la première partie, nous présenterons l'organisme dans lequel nous avons effectué notre étude, à savoir la SPA GENERAL EMBALLAGE, ainsi que notre méthodologie de recherche. Dans la seconde partie, nous évaluerons le niveau d'implication des collaborateurs de l'entreprise en traitant et en analysant les résultats obtenus lors de notre enquête de terrain. Cette analyse nous permettra par la suite de répondre à la problématique posées dans l'introduction de notre mémoire et de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse formulée.

## **Section 01: Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche**

Nous présenterons, dans cette première section, l'organisme d'accueil qui est la SPA GENERALE EMBALLAGE. Ensuite, nous aborderons de manière assez brève la mise en oeuvre du SMQ au sein de l'entreprise et pour finir nous exposerons l'ensemble de la méthodologie suivie pour mener à bien notre recherche.

### **1. Présentation de l'organisme d'accueil**

Général Emballage est une SPA algérienne, créée le 1er Août 2000 dans la Zone d'activités de Taharacht (Akbou, wilaya de Bejaia), spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé. Cette SPA est le plus grand producteur de carton ondulé en Afrique.

Général Emballage est une Société de capitaux, opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec environ 1278 employés et ayant un Chiffre d'affaire de 15 milliards DZD.

#### **1.1. Organigramme de General Emballage**

Voir annexe (01)

#### **1.2. Événements marquants**

<sup>61</sup> Dans ce troisième chapitre nous parlerons de collaborateurs et non plus de personnel et cela pour coller au jargon de l'entreprise étudiée. Ce terme désignera exclusivement les collaborateurs internes de l'entreprise qui représentent l'ensemble du personnel travaillant au sein de GE et qui se distinguent des collaborateurs externes qui sont les parties prenantes qui n'appartiennent pas à l'entreprise (bailleurs de fonds, fournisseurs, clients, concurrents, État...etc.).

Depuis sa création, GENERAL EMBALLAGE est passée par plusieurs étapes importantes dans son évolution, les plus marquantes sont citées ci-dessous :

**2000** : Création de la société General Emballage.

**2002** : Entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés.

**2007** :

- Entrée en production de l'usine de Sétif.
- Trophée de la production (Euro-Développement PME).

**2008** :

- Début d'exportation vers la Tunisie.
- Entrée en exploitation de l'unité d'Oran.

**2009** :

- Augmentation du capital à 2 milliards de DZD.
- Entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II avec une participation de 40%.
- Changement de raison social de SARL à SPA.

**2011** : Notation COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur) <AAA>.

**2012** :

- Signature d'une convention cadre de partenariat avec l'Université de Bejaia.
- Notation COFACE <AAA>.
- Entrée en production de la nouvelle unité d'Akbou.

**2013** : Obtention de la certification selon la norme ISO 9001 :2008.

**2014** : Début d'exportation vers la Libye

**2015** : Prix d'encouragement du trophée Export 2014 (World Trade Center).

**2016** :

- Sortie de Maghreb Private Equity Fund II et entrée de Développement Partners International (DPI) à hauteur de 49 % du capital social.

**2017** :

- Augmentation du capital à 6 milliards de **DZD**.
- Renouvellement de la certification selon la norme ISO 9001 (passage à la version 2015).

**2019** :

- Entrée en exploitation de l'unité de collecte des déchets (Alger).
- Obtention d'une triple certification (SMI) selon les normes : ISO 9001 :2015 (renouvellement), ISO 14001 :2015 et ISO 45001 :2018.

## **2. Processus de mise en place du SMI au sein de General Emballage**

General Emballage a enclenché la mise en place de son SMI en janvier 2019. Étant déjà certifiée selon la norme ISO 9001 depuis 2013, l'entreprise a souhaité intégrer deux nouveaux systèmes de management à son SMQ. Elle a fait le choix de mettre en place un Système de management de l'environnement ainsi qu'un système de management de la santé et sécurité au travail. Pour procéder à la mise en place et à l'intégration de ses systèmes de management, au sein de ses unités d'Akbou et de Sétif, GE a suivi les (07) étapes suivantes :

### *Etape 1 : Choix d'un organisme d'accompagnement*

GE a choisi d'avoir recourt à un consultant pour l'accompagner dans sa démarche. Ce dernier a été choisi sur la base des critères suivant :

- L'expertise ;
- L'expérience ;
- Les références professionnelles.

### *Etape 2 : La mise en place de l'équipe de pilotage du projet*

Durant sa réunion d'ouverture, la direction de GE a présenté le projet de mise en place du SMI et a désigné les porteurs du projet parmi différents collaborateurs internes. L'équipe s'est composée de la directrice QSE et des différents membres des services qualité, sécurité et environnement. L'équipe, une fois formée, s'est attelée à la rédaction de la nouvelle politique et des objectifs QSE.

### *Étapes 3 : Audit initial QSE et planification du projet*

Après avoir effectué un diagnostic de l'entreprise d'un point de vue QSE, l'équipe du projet a défini les points forts et les points d'amélioration que présentait le système actuel. Par la suite, des actions correctives ont été définies de même que les ressources nécessaires à leur mise en place. Entre autres, des plannings de sensibilisation des collaborateurs ont été réalisés.

### *Etape 4 : Redéfinition du fonctionnement de l'entreprise*

L'équipe du projet a, durant cette étape, redéfini l'ensemble de la cartographie de ses processus afin d'y ajouter les processus relatifs à l'environnement et à la santé et la sécurité des travailleurs. Elle a également redéfini les tâches en fonctions des changements apportés et un nouveau système documentaire prenant en considération les exigences QSE a été mis en place.

### *Etape 5 : Formation des collaborateurs*

Cette étape s'est faite en parallèle des (04) précédentes. L'équipe QSE a mis en place une campagne de sensibilisation des collaborateurs aux nouvelles exigences QSE. Durant plusieurs mois, des groupes, composés d'une dizaine de personnes, ont participé à des réunions de sensibilisation durant lesquelles les membres de l'équipe leur ont expliqué la démarche QSE (objectifs, politique, fonctionnement, rôle des collaborateurs internes et externes...). Ces réunions ont globalement touché l'ensemble des collaborateurs internes des (02) unités concernées.

#### *Etape 6 : Audit à blanc*

En novembre 2019, l'organisme d'accompagnement a réalisé un audit à blanc du Système de management intégré qui venait d'être mis en place. Cette étape a permis de détecter les non-conformités et de les corriger avant l'audit de certification.

#### *Etape 7: Audit de certification*

En décembre 2019, un auditeur de chez Sustainable Management Group (SMG), accompagné de deux auditeurs stagiaires, est venu auditer GE. L'audit a duré (03) jours pour l'unité d'Akbou et (02) jours pour celle de Sétif. Les audits se sont achevés par une réunion de clôture durant laquelle les auditeurs ont présenté l'ensemble des non-conformités mineures qui ont été détectées.

Le 15 décembre 2019 General Emballage a été certifié selon les normes ISO 14001: 2015 et ISO 45001 : 2018.

### **3. Méthodologie de recherche :**

#### **3.1. Présentation et objectif de l'enquête :**

Le thème de notre recherche a été choisis sur la base d'une enquête préliminaire qui a été effectuée auprès d'un responsable de la SPA GENERAL EMBALLAGE. Nous avons cherché à savoir quels étaient les problèmes" qu'ils rencontraient à ce moment-là. C'est ainsi qu'un certain nombre de sujets nous a été listé. Cette liste était majoritairement composée des différents projets en cours, on retrouve notamment : la mise en place d'un circuit de collecte des déchets, l'amélioration de la force de vente et la mise en place d'un système de management intégré. Ce dernier point, étant un sujet d'actualité, a retenu notre attention. En effet, General Emballage venait d'obtenir une certification QSE, nous avons donc, lors de de notre entrevue, posé un certain nombre de questions afin d'obtenir les informations préliminaires sur le sujet

---

<sup>62</sup> Par problème, il faut comprendre les difficultés mais aussi les évènements d'actualité au sein de l'entreprise

(annexe 02). En discutant plus amplement il nous est apparu que dans cette démarche l'élément le plus complexe était le facteur humain car la résistance au changement a été la principale difficulté rencontrée par l'entreprise lors de la mise en place de son SMI. C'est pourquoi, il nous a paru judicieux de nous intéresser à la place des collaborateurs dans ce système de management intégré.

Après avoir choisi notre thème de recherche, nous nous sommes fixé pour objectif d'évaluer l'implication des collaborateurs au sein d'un SMI et cela pour deux principales raisons. En premier lieu, car la non-implication de ceux-ci est un facteur déclencheur de la résistance au changement, et en second lieu, car les normes ISO mettent principalement l'accent sur l'implication des collaborateurs internes. Sur la base d'une revue de la littérature, nous nous sommes interrogés sur le choix d'une approche qui permettrait de traiter notre problématique ainsi que nos questions de recherche. Pour mieux cerner notre thématique, nous avons opté pour une démarche à la fois quantitative et qualitative pour réaliser la partie empirique de notre mémoire de recherche. Pour cela, nous avons choisi de recueillir des opinions en ciblant les différentes catégories socioprofessionnelles qui interagissent au sein de l'entreprise. Ces données nous permettront de nous imprégner de la réalité du terrain. L'utilisation du questionnaire comme instrument de recherche nous a paru pertinent compte tenu de notre thème mais également du contexte de pandémie dans lequel notre stage a été effectué.

L'objectif principal de notre recherche est de déterminer si la présence d'un système de management intégré améliore l'implication des collaborateurs au sein de l'entreprise. Afin d'atteindre cet objectif de recherche nous avons effectué un stage en entreprise au début du mois de mars 2020. Notre stage sur le terrain devait durer un mois, cependant, à la suite de la crise sanitaire qui a touché le monde entier, notre présence au sein de GE a été écourtée au bout de quelques jours seulement. Avant ces événements, nous avions dans l'idée de proposer un questionnaire à un échantillon assez large de collaborateurs de l'entreprise et de réaliser un entretien avec un membre de la direction générale. Les choses étant ce qu'elles sont, nous avons dû nous résoudre à restreindre notre échantillon aux collaborateurs présent durant la crise sanitaire.

### **3.2. Le champ d'investigation et l'échantillonnage**

Nous avons voulu élargir notre champ d'investigation à l'ensemble des unités de production de GENERAL EMBALLAGE incluses dans la certification à savoir : Akbou et Sétif, les unités d'Oran et d'Alger ne faisant pas partie du périmètre de certification du SMI.

Concernant le type d'échantillonnage utilisé, nous avons choisi la méthode empirique (non probabiliste). Cette méthode consiste à identifier dans la population quelques critères de répartition significatifs pour définir le sous-ensemble étudié. Les critères que nous avons choisis sont les suivants : la volonté de répondre au questionnaire ainsi que la capacité d'y répondre (analphabétisme ou illettrisme). Nous avons également choisi de distribuer nos questionnaires à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles qui interagissent au sein de l'entreprise.

### **3.3. Les outils de recherche**

#### **3.3.1. Le questionnaire**

Le questionnaire est défini par Jean-Jacques Lambin comme : « un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies directement auprès des répondants, et qui prend la forme d'un ensemble de questions, fermées ou ouvertes »<sup>63</sup>.

Dans le cadre de notre étude et pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons réalisé (02) questionnaires :

##### *Questionnaire 1 : (Annexe 03)*

Ce premier questionnaire a été adressé aux cadres et aux agents de maîtrise. Il se compose de 27 questions ouvertes et fermées, réparties selon (04) axes, en plus d'une introduction qui présente l'objectif et le cadre de notre étude ainsi que le caractère anonyme du questionnaire. La première partie consiste en une fiche signalétique, constituée des questions relatives à l'âge, le genre et la classe socioprofessionnelle, et a pour objectif d'identifier les principales caractéristiques des employés étudiés. La deuxième partie du questionnaire est consacrée aux questions liées à la perception que peut avoir le répondant sur la certification et sur l'impact que peut avoir cette dernière sur son travail pour ainsi déterminer si les employés se sont accoutumés à ce changement. Dans le troisième axe, nous retrouvons les questions liées au sentiment d'implication des collaborateurs dans la prise de décision et dans leur environnement de travail, cette partie est le point central de notre étude car c'est principalement grâce aux réponses obtenues dans cette partie que nous pourrions évaluer le niveau d'implication des collaborateurs au sein de l'entreprise. Et enfin, dans le quatrième et dernier axe, nous avons les questions relatives aux compétences de ces derniers et à la manière dont elles ont été impactées par le SMI.

<sup>63</sup> Lambin, J. J., Moer loose, C., « Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché », Edition Dunod, Paris, 2008, p. 167.

Nous avons également ajouté une question à la fin du questionnaire laissant le champ libre aux répondants de s'exprimer sur le sujet de l'implication au sein de leur entreprise.

#### *Questionnaire 2 : (Annexe 04)*

Ce second questionnaire a été adressé aux agents de production. Il se compose de 26 questions fermées, d'une question ouverte permettant aux agents de commenter le sujet de l'implication des collaborateurs au sein de GE et d'une introduction expliquant le contexte et le thème de notre recherche et certifiant de l'anonymat des réponses. Nous avons choisi de rédiger un questionnaire différent de celui des membres de l'administration, cependant cette différence s'arrête au simple fait que les questions soient des QCM. En effet les questions posées aux agents d'exécution sont à peu de choses près les mêmes que celles posées aux agents de bureau à la différence que dans ce questionnaire-ci nous avons nous même rédigé des réponses que le répondant pouvait choisir, tout en leur accordant la possibilité d'ajouter une réponse à laquelle nous n'aurions pas songé grâce à la mention « autre ». Cette décision s'explique par le fait que les agents d'exécution, de par leur fonction, soient constamment occupés et en mouvement (travail sur machine, manutention...), nous avons voulu leur faciliter le remplissage du questionnaire afin de ne pas impacter négativement leur rendement.

#### **3.3.2. L'entretien (Annexe 05)**

L'entretien peut être défini comme : « un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbal pour recueillir des informations en relation avec un but fixé »<sup>64</sup>. La méthode d'entretien que nous avons réalisé, consiste à faire un entretien direct avec la directrice générale adjointe de l'entreprise à l'aide d'un guide d'entretien afin de structurer notre travail.

#### **3.4. La durée et le mode de distribution**

La distribution des questionnaires a débuté le 09 Mars 2020 et s'est étalée sur 4 jours. Au total, 120 questionnaires ont été distribués avec un délai de deux semaines pour leur restitution. En ce qui concerne l'unité d'Akbou, qui détient un effectif total de (775) employés, les questionnaires ont été globalement distribué de main à main. Nous y avons distribué 90 questionnaires, 50 auprès des agents de production et 40 auprès des cadres et agents de maîtrise.

---

<sup>64</sup> Caumont, D., « Les études de marché : Comment concevoir, réaliser et analyser une étude », Edition Dunod, Paris, 2007, P 35.

Pour l'unité de Sétif, dont l'effectif est de (344) employés, les cadres ainsi que les agents de maîtrise ont reçu le questionnaire par e-mail, la distance ainsi que le contexte de la crise sanitaire ayant empêché la distribution de main à main et par là même la distribution du questionnaire aux agents d'exécution qui n'ont pas accès à des ordinateurs au sein de l'entreprise. Une trentaine de questionnaires ont été envoyés aux différents membres de l'administration de cette unité.

### **3.5. Le taux de retour**

Nous avons enregistré un taux de retour total de (75%) avec un retour de (90) questionnaires sur les (120) distribués. En effet, sur les (50) questionnaires distribués aux cadres et agents de maîtrise d'Akbou, (30) nous ont été retournés, i.e. (60%) et sur les (40) qui ont été distribués aux agents d'exécution nous en avons également récupéré (30) ce qui équivaut à (75%). Les questionnaires envoyés aux cadres et agents de maîtrise de l'unité de Sétif nous ont été intégralement retournés. De ce fait nous avons un total de (60) questionnaires destinés aux cadres et agents de maîtrise, toutes unités confondues, ce qui représente (75%) des questionnaires distribués à cette catégorie socioprofessionnelle.

Le traitement des résultats des questionnaires sera fait selon deux méthodes, premièrement le tri à plat, qui est une analyse de type uni variée car le traitement élémentaire des résultats consiste en une analyse individuelle des questions posées. Deuxièmement, l'analyse des réponses qui se fera en deux temps. Dans un premier temps nous ferons une analyse par axe puis dans un second temps nous effectuerons une analyse croisée des axes.

## **Section 02 : Analyse et interprétation des résultats**

Cette section sera consacrée à l'étude de cas, elle présentera l'analyse des résultats obtenus durant notre enquête et se fera en trois temps. En premier lieu, nous traiterons les réponses aux questionnaires adressés aux collaborateurs (à l'aide du logiciel Microsoft Excel), puis dans un second temps nous analyserons les réponses obtenues. Ces démarches sont généralement faites à l'aide du logiciel SPSS, qui facilite l'obtention des résultats et qui garantit la justesse de ceux-ci. Cependant le contexte d'incertitude dans lequel s'est opérée notre étude a grandement compliqué notre accession ainsi que notre maîtrise du logiciel, c'est pourquoi, malgré le gain de temps qu'il représentait, nous avons fait le choix de ne pas y avoir recours. Pour finir, dans un troisième temps, nous ferons une synthèse et une analyse comparative entre les intentions de la direction d'impliquer ses collaborateurs et la perception de ces derniers quant à leur niveau



d'implication. Cette comparaison se fera à l'aide des réponses reçues de la part des collaborateurs internes mais également à l'aide de celles reçues de la part de la direction lors de l'entretien que nous avons eu avec l'un de ses représentants.

## **1. Le tri à plat**

Nous allons faire un tri à plat des réponses, ce qui nous permettra d'avoir les données nécessaires à notre analyse. Le tri se fera de manière séparée pour chaque questionnaire.

### **1.1. Tri à plat des questionnaires adressés aux cadres et aux agents de maîtrise**

Nous allons faire un tri à plat des réponses obtenues dans les questionnaires adressés aux cadres et aux agents de maîtrise.

#### **1.1.1. Profil du répondant**

Dans cette partie nous allons traiter les réponses aux questions relatives au profils (caractéristiques individuelles) des employés appartenant à la catégorie des cadres et des agents de maîtrise :

Tableau n°10 : Répartition des répondants selon le genre

	Effectif	%	% cumulé
Homme	36	60	60
Femme	24	40	100
Total	60	100	

**Source :** établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

#### **Observation**

Comme le montre le tableau ci-dessus, les participants du genre masculin représentent plus de la moitié de la population enquêtée, ce qui équivaut à 60 %, contre 40% du genre féminin.

Tableau n°11 : Répartition des répondants selon l'âge

	Effectif	%	% cumulé
Moins de 30 ans	13	21,66	21,66
30 à 39 ans	23	38,36	60,02
40 à 49 ans	17	28,33	88,35
50 à 59 ans	5	8,33	96,68
60 ans et plus	2	3,32	100
Total	60	100	

**Source :** établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition du nombre de répondants par tranche d'âge. La première catégorie est celle des moins de 30 ans, dont le pourcentage est de 21,66%, la deuxième catégorie est celle allant de 30 à 39 ans, dont le pourcentage est de 38,36%, la troisième catégorie est celle allant de 40 à 49 ans et qui représente 28,33% de l'effectif enquêté, la quatrième catégorie va de 50 à 59 ans avec un pourcentage de 8,33%, et la dernière catégorie est celle des 60 ans et plus avec un pourcentage de seulement 3,32% de personnes enquêtées.

Tableau n°12 : Répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle

	Effectif	%	% cumulé
Cadre	36	60	60
Agent de maîtrise	24	40	100
Total	60	100	

**Source :** établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition du nombre de répondants selon la catégorie socioprofessionnelle. On constate que les cadres représentent 60% de la population de notre enquête contre 40% d'agents de maîtrise.

Tableau n°13 : Répartition des répondants selon le niveau d'ancienneté

	Effectif	%	% cumulé
Moins d'un an	7	11,66	11,66
1 à 7 ans	28	46,67	58,33
Plus de 7 ans	25	41,67	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition de notre échantillon selon le niveau d'ancienneté à GE. Nous constatons que 11,66% des répondants sont à GE depuis moins d'un an, 46,67% y travaillent depuis 1 à 7 ans et 41,67% depuis plus de 7ans.

#### **1.1.2. Perception du répondant de la certification et de son impact sur son travail**

Dans cette partie nous allons présenter les réponses aux questions relatives à la perception que peuvent avoir les cadres et les agents de maîtrise de la certification et de son impact sur leur travail.

Tableau n°14 : Répartition des répondants selon leur connaissance des certifications de GE

	Effectif	%	% cumulé
Oui	60	100	100
Non	0	0	100
Total	60	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition du nombre de répondants d'après leur prise de connaissance des certifications dont GE fait l'objet. On remarque que 100% des cadres et des agents de maîtrise interrogés sont au courant que leur entreprise possède une triple certification QSE.

Tableau n°15 : Répartition des répondants selon leur connaissance des objectifs des normes QSE

	Effectif	%	% cumulé
Oui	57	95	95
Non	3	5	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition du nombre de répondants d'après leur connaissance des objectifs des normes du SMI. On constate que 95% des répondants connaissent l'objectif de chacune des normes contre seulement 5% qui ne les connaissent pas.

Tableau n°16 : Répartition des répondants selon leur perception du niveau d'utilité de la certification

	Effectif	%	% cumulé
Très utile	51	85	85
Utile	9	15	100
Peu utile	0	0	100
Pas du tout utile	0	0	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur perception du niveau d'utilité de la certification ISO. On enregistre que 85% des collaborateurs, composants notre échantillon, perçoivent la certification comme étant très utile contre 15% qui la perçoivent comme étant utile. Il est à noter qu'aucun répondant ne la perçoit comme peu utile ou pas du tout utile.

Tableau n°17 : Répartition des répondants selon l'impact de la certification QSE sur leur travail

	Effectif	%	% cumulé
Oui	52	86,67	86,67
Non	8	13,33	100
Total	60	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon la présence d'un impact de la certification QSE sur leur travail. On voit que la certification a impacté le travail de 86,67% des répondants et n'a eu aucun effet sur le travail des 13,33% restants.

Tableau n°18 : Répartition des répondants selon leur adaptation aux changements liés à la certification

	Effectif	%	% cumulé
Oui	58	96,67	96,67
Non	2	3,33	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur adaptation aux changements apportés par les certifications ISO. On voit que 96,67 % des personnes interrogées disent s'être adaptées aux changements liés aux certifications contre 3,33% qui ne se sont pas adaptées.

Tableau n°19 : Répartition des répondants selon leur respect des dispositifs de conformité

	Effectif	%	% cumulé
Oui	60	100	100
Non	0	0	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur respect des dispositifs de conformité. On constate que 100% des personnes interrogées respectent les dispositifs de conformités mis en place par GE pour répondre aux exigences des normes.

#### 1.1.3. Sentiment d'implication du répondant dans la prise de décisions et dans son environnement de travail

Dans cette partie nous allons traiter les réponses aux questions relatives au sentiment d'implication des cadres et des agents de maîtrise dans la prise de décisions ainsi que dans leur environnement de travail :

Tableau n°20 : Répartition des répondants selon leur implication dans l'élaboration de la politique QSE

	Effectif	%	% cumulé
Oui	39	65	65
Non	21	35	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur participation à l'élaboration de la politique QSE. On constate que 65% d'entre eux ont été impliqué, de façon directe ou indirecte, à l'élaboration de cette dernière et que 35% ne l'ont pas été.

Tableau n°21 : Répartition des répondants selon leur prise de connaissance des décisions prises

	Effectif	%	% cumulé
Oui	52	86,67	86,67
Non	8	13,33	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur prise de connaissance des décisions prises par leurs supérieurs hiérarchiques ou par la direction. On note que 86,67% des cadres et des agents de maîtrises sont informés des décisions prises au sein de GE et que 13,33% d'entre eux ne le sont pas.

Tableau n°22 : Répartition des répondants selon leur perception de la communication de GE

	Effectif	%	% cumulé
Très efficace	9	15	<b>15</b>
Efficace	39	65	80
Peu efficace	12	20	100
Pas du Tout efficace	0	0	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur perception de la communication de GE. On remarque que 15% des répondants trouvent que GE communique les informations de façon très efficace, que 65% d'entre eux perçoivent cette communication comme étant efficace et que les 20% restants pensent que GE communique de façon peu efficace. On note qu'il n'y a un élément de notre échantillon qui perçoive le plan de communication de GE comme n'étant pas du tout efficace.

Tableau n°23 : Répartition des répondants selon leur sentiment d'implication

	Effectif	%	% cumulé
Très impliqué	24	40	
Impliqué	30	50	90
Peu impliqué	4	6,67	96,67
Pas du Tout impliqué	2	3,33	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur sentiment d'implication. Les données récoltées mettent en évidence que 40% des cadres et des agents de maîtrise interrogés se sentent très impliqués au sein de GE et que 50% d'entre eux se sentent impliqués. Cependant 6,67% et 3,33% des répondants se sentent respectivement peu impliqués et pas du tout impliqués.

Tableau n°24 : Répartition des répondants selon leur sentiment de reconnaissance

	Effectif	%	% cumulé
Oui	52	86,67	86,67
Non	8	13,33	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur sentiment de reconnaissance. Nous constatons que 86,67% d'entre eux perçoivent que leur travail est reconnu et que les 13,33% restants ne reçoivent pas de reconnaissance dû à leur travail.

Tableau n°25 : Répartition des répondants selon l'implication induite par leurs conditions de travail

	Effectif	%	% cumulé
Oui	55	91,67	91,67
Non	5	8,33	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur implication à travers leurs conditions de travail. 91,67% des répondants affirme que leurs conditions de travail au sein de l'entreprise GE favorise leur implication et les 8,33% restants déclarent le contraire.



**Tableau n°26 : Répartition des répondants selon les encouragements aux initiatives**

	Effectif	%	% cumulé
Oui	54	90	90
Non	6	10	100
Total	60	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon les encouragements aux initiatives émanant des responsables. Nous notons que 90% des personnes interrogées reçoivent, de la part de leurs responsables, des encouragements à prendre des initiatives, contre seulement 10% qui n'en reçoivent pas.

**Tableau n°27 : Répartition des répondants selon leur motivation par le salaire**

	Effectif	%	% cumulé
Oui	51	85	85
Non	9	15	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur motivation par le salaire. Nous remarquons que 85% des cadres et des agents de maitrises ayant répondu au questionnaire sont motivés par le salaire contre seulement 15% qui ne le sont pas.

Tableau n°28 : Répartition des répondants selon les facteurs de motivation

	Effectif	%	% cumulé
Reconnaissance	47	28,31	28,31
Développement personnel	51	30,72	59,03
Formation	42	25,31	84,34
Climat social	22	13,25	97,59
Autre	4	2,41	100
Total	<b>166</b>	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon les facteurs de motivation. Cette question étant à choix multiple, nous avons reçu au total 166 votes tous facteurs confondus. Le facteur de reconnaissance récolte 28,31% des votes, celui de développement personnel en reçoit 30,72%, la formation quant à elle reçoit 25,31% de votes et le facteur de climat social en reçoit 13,25%. Cependant 2,41% des voix étaient pour le facteur autre.

Tableau n°29 : Répartition des répondants selon l'attention accordée à leur bien-être

	Effectif	%	% cumulé
Oui	51	85	85
Non	9	15	100
Total	60	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'attention accordée par leur responsable hiérarchique à leur bien-être ainsi qu'à leurs besoins. Nous notons que 85% des personnes questionnées déclarent que leurs responsables prêtent attention à leur bien-être et à leurs besoins contre 15% qui déclarent le contraire au sujet de leurs responsables.

Tableau n°30 : Répartition des répondants selon le taux de réclamations

	Effectif	%	% cumulé
Oui	24	40	40
Non	36	60	100
Total	60	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon le taux de réclamations. Nous remarquons que 60% des cadres et agents de maîtrise interrogés n'ont jamais formulé de réclamation contre 40% qui en ont déjà formulé une.

Tableau n°31 : Répartition des répondants selon leur sentiment d'appartenance à GE

	Effectif	%	% cumulé
Existant	59	98,33	98,33
Inexistant	1	1,67	100
Total	60	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur sentiment d'appartenance à GE. Nous notons que chez 98,33% des personnes ayant répondu à notre questionnaire, il existe un sentiment d'appartenance à l'entreprise, au contraire des 1,67% des répondants chez qui ce sentiment n'existe pas.

#### **1.1.4. Impact de la mise en place des normes sur l'évolution des compétences du répondant**

Dans cette partie, nous allons trier les réponses des cadres et des agents de maîtrise aux questions relatives à l'évolution de leurs compétences à la suite de la mise en place des normes du SMI :

Tableau n°32 : Répartition des répondants selon l'impact de la norme ISO 9001 sur leurs compétences

	Effectif	%	% cumulé
Oui	24	40	40
Non	36	60	100
Total	60	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'impact de la norme ISO 9001 sur leurs compétences. On constate que 40% de ces personnes affirment que la norme ISO 9001 : 2008 a eu un impact sur leurs compétences suite à sa mise en place. Cependant les 60% restant déclare que la norme n'a pas impacté leurs compétences.

Tableau n°33 : Répartition des répondants selon l'impact du SMI (QSE) sur leurs compétences

	Effectif	%	% cumulé
Oui	50	83,33	83,33
Non	10	16,67	100
Total	60	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'impact du système de management intégré (QSE) sur leurs compétences. Nous remarquons que 83,33% des répondants affirme que leurs compétences ont été améliorées par la mise en place du SMI contre 16,67% qui déclarent qu'il ne les a pas améliorées.

**Tableau n°34 :** Répartition des répondants selon l'impact de leur implication sur leurs compétences

	Effectif	%	% cumulé
Oui	59	98,33	98,33
Non	1	1,67	100
Total	60	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'impact de leur implication sur leurs compétences. On remarque que 98,33% des cadres et des agents de maîtrise ayant répondu au questionnaire ont vu leurs compétences s'améliorer à la suite de leur implication au sein de GE et au contraire 1,67% des répondants n'ont vu aucune amélioration.

### **1.2. Tri à plat des questionnaires adressés aux agents d'exécution**

Comme nous l'avons précisé précédemment, notre questionnaire est constitué de quatre axes que nous allons analyser un à un en procédant, en premier lieu, à un tri à plat des réponses obtenues.

#### **1.2.1. Profil du répondant**

Dans cette partie nous allons classer les réponses aux questions relatives au profils (caractéristiques individuelles) des employés :

**Tableau n°35 :** Répartition des répondants selon le genre

	Effectif	%	% cumulé
Homme	26	86,67	86,67
Femme	4	13,33	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### Observation

Comme le montre le tableau ci-dessus, les participants du genre masculin représentent plus des deux tiers de la population enquêtée, ce qui équivaut à 86,67 %, pour seulement 13,33% du genre féminin.

Tableau n°36 : Répartition des répondants selon l'âge

	Effectif	%	% cumulé
Moins de 30 ans	3	10	10
30 à 39 ans	17	56,67	66,67
40 à 49 ans	8	26,67	93,3'
50 à 59 ans	2	6,66	100
60 ans et plus	0	0	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition du nombre de répondants par tranche d'âge. La première catégorie est celle des moins de 30 ans, dont le pourcentage est de 10%, la deuxième catégorie est celle allant de 30 à 39 ans, dont le pourcentage est de 56,67%, la troisième catégorie est celle allant de 40 à 49 ans et qui représente 26,67% de l'effectif enquêté, la quatrième catégorie va de 50 à 59 ans avec un pourcentage de 6,66%, et la dernière catégorie est celle des 60 ans et plus avec un pourcentage de 0% de personnes enquêtées.

Tableau n°37 : Répartition des répondants selon le niveau d'ancienneté

	Effectif	%	% cumulé
Moins d'un an	5	16,67	16,67
1 à 7 ans	13	43,33	60
Plus de 7 ans	12	40	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition de notre échantillon selon le niveau d'ancienneté à GE. Nous constatons que 16,67% des répondants sont à GE depuis moins d'un an, 43,33% y travaillent depuis 1 à 7 ans et 40% y travaillent depuis plus de Tans.

### 1.2.2. Perception du répondant de la certification et de son impact sur son travail

Ici, nous allons examiner les réponses données par les agents d'exécution aux questions en lien avec leur compréhension de la certification et de l'impact de celle-ci sur leur travail :

Tableau n°38 : Répartition des répondants selon leur connaissance des certifications de GE

	Effectif	%	% cumulé
Oui	30	100	100
Non	0	0	100
Total	30	100	

**Source :** établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition de notre échantillon, composé d'agents d'exécution, selon leur connaissance des certifications de GENERAL EMBALLAGE. Nous constatons que 100% des agents interrogés sont informés que l'entreprise est certifié selon les normes ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001.

Tableau n°39 : Répartition des répondants selon leur connaissance des objectifs de la norme ISO 9001

	Effectif	%	% cumulé
Sécurité alimentaire	0	0	0
Satisfaction des clients et des P. intéressées	27	90	90
SST	2	6,67	96,67
Protection de l'environnement	1	3,33	100
Total	30	100	

**Source :** établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur connaissance des objectifs de la norme ISO 9001. Nous constatons que 90% des agents d'exécution, composant notre échantillon, savent que l'objectif principal de cette norme est la satisfaction des clients et des parties intéressées, cependant 6,67% des agents de production interrogées pensent que son objectif est la santé et la sécurité des travailleurs et 3,33% pensent que c'est la protection de l'environnement. Nous notons qu'aucune des personnes interrogées n'a désigné la sécurité des denrées alimentaire comme objectif de la norme.

Tableau n°40 : Répartition des répondants selon leur connaissance des objectifs de la norme ISO 14001

	Effectif	%	% cumulé
Sécurité alimentaire	0	0	0
Satisfaction des clients et des P. intéressées	2	6,67	6,67
SST	1	3,33	10
Protection de l'environnement	27	90	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des agents d'exécution interrogés selon leur connaissance des objectifs de la norme ISO 14001. Nous constatons que 90% des agents d'exécution, composant notre échantillon, savent que l'objectif principal de cette norme est la protection de l'environnement, cependant 6,67% des agents de production interrogées pensent que son objectif est la satisfaction des clients et des parties intéressées et 3,33% pensent que c'est la santé et la sécurité au travail. Nous notons qu'aucune des personnes interrogées n'a désigné la sécurité des denrées alimentaire comme objectif de la norme.



Tableau n°41 : Répartition des répondants selon leur connaissance des objectifs de la norme ISO 45001

	Effectif	%	% cumulé
Sécurité alimentaire	0	0	0
Satisfaction des clients et des P. intéressées	1	3,33	3,33
SST	27	90	93,33
Protection de l'environnement	2	6,67	100
Total	30	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des agents d'exécution interrogés selon leur connaissance des objectifs de la norme ISO 45001. Nous constatons que 90% des répondants, savent que l'objectif principal de cette norme est de garantir la santé et la sécurité des travailleurs, cependant 6,67% des personnes interrogées pensent que son objectif est la protection de l'environnement et 3,33% pensent que c'est la satisfaction des clients et des parties intéressées. Nous notons qu'aucune des personnes interrogées n'a désigné la sécurité des denrées alimentaires comme objectif de la norme.

Tableau n°42 : Répartition des répondants selon l'impact de la certification QSE sur leurs habitudes de travail

	Effectif	%	% cumulé
Oui	29	96,67	96,67
Non	1	3,33	100
Total	30	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'impact qu'a eu la certification QSE sur leurs habitudes de travail. Nous notons que les habitudes de travail de

96,67% des agents de production interrogés ont changées à la suite de la mise en place du SMI, contre 3,33% dont les habitudes n'ont pas changé.

Tableau n°43 : Répartition des répondants selon leur adaptation aux changements liés aux certifications ISO

	Effectif	%	% cumulé
Oui	27	90	90
Non	3	10	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition selon leur adaptation aux changements apportés par le SMI. Nous remarquons que 90% des agents d'exécution interrogés se sont adaptés aux normes et à leurs exigences contre 10% qui ne se sont pas adaptés

Tableau n°44 : Répartition des répondants selon leur perception du niveau d'utilité de la certification

	Effectif	%	% cumulé
Très utile	22	73,34	73,34
Utile	7	23,33	96,67
Peu utile	1	3,33	100
Pas du tout utile	0	0	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des agents d'exécution selon leur perception du niveau d'utilité de la certification ISO. Nous constatons que 73,34% des répondants perçoivent la certification comme étant très utile, que 23,33% la perçoivent comme étant utile et que les 3,33% restants la perçoivent comme étant peu utile. Nous notons qu'il n'y a aucun répondant qui la perçoive comme étant inutile.

### 1.2.3. Sentiment d'implication du répondant dans la prise de décision et dans son environnement de travail

Dans cette partie nous allons traiter les réponses des agents d'exécution aux questions concernant leur sentiment d'implication dans les prises de décisions et dans leur environnement de travail.

Tableau n°45 : Répartition des répondants selon leur implication dans l'élaboration de la politique QSE.

	Effectif	%	% cumulé
Oui	22	73,33	73,33
Non	8	26,67	100
Total	30	100	

**Source :** établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur implication dans l'élaboration de la politique QSE de GENERAL EMBALLAGE. On constate que 73,33% des agents d'exécution interrogés ont participé ou ont été consulté pour l'élaboration de cette politique contre seulement 26,67% qui ne l'ont pas été.

Tableau n°46 : Répartition des répondants selon leur connaissance des décisions prises par la direction

	Effectif	%	% cumulé
Oui	26	86,67	86,67
Non	4	13,33	100
Total	30	100	

**Source :** établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur connaissance des décisions prises par la direction. On remarque que 86,67% des agents d'exécution questionnés déclarent être informés des décisions que prend la direction et seulement 13,33% déclarent ne pas l'être.

Tableau n°47 : Répartition des répondants selon leur sentiment d'implication

	Effectif	%	% cumulé
Très impliqué	11	36,67	36,67
Impliqué	15	50	86,67
Peu impliqué	4	13,33	100
Pas du Tout impliqué	0	0	100
Total	30	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### **Observation**

On observe ci-dessus la répartition des répondants selon leur sentiment d'implication au sein de leur service. Parmi eux, 36,67% se sentent très impliqués, 50% se sentent impliqués et les 4% restants se sentent peu impliqué. On note qu'il n'a aucun répondant qui ne se sente pas du tout impliqué.

Tableau n°48 : Répartition des répondants selon leur perception du plan de communication de GE

	Effectif	%	% cumulé
Très efficace	5	16,67	16,67
Efficace	17	56,67	73,34
Peu efficace	7	23,33	96,67
Pas du Tout efficace	1	3,33	100
Total	30	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur perception de la communication de GE. On constate que 16,67% d'entre eux perçoivent le plan de communication de l'entreprise comme étant très efficace, 56,67% le perçoivent comme étant efficace, 23,33% le perçoivent comme étant peu efficace et les 3,33% restant le jugent comme n'étant pas du tout efficace.

Tableau n°49 : Répartition des répondants selon leur sentiment de valorisation de leur travail

	Effectif	%	% cumulé
Oui	23	76,67	76,67
Non	7	23,33	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur sentiment de valorisation de leur travail. Nous remarquons que 76,67% des personnes interrogées ont le sentiment que leur travail est valorisé contre seulement 23% qui ne ressentent pas cette valorisation.

Tableau n°50 : Répartition des répondants selon l'implication induite par leurs conditions de travail

	Effectif	%	% cumulé
Oui	26	86,67	86,67
Non	4	13,33	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'implication induite par leurs conditions de travail. On observe que 86,67% des personnes questionnées déclarent que leurs conditions de travail favorisent leur implication au sein de GE et seulement 13,33% affirme le contraire.

Tableau n°51 : Répartition des répondants selon les encouragements aux initiatives

	Effectif	%	% cumulé
Oui	20	66,67	66,67
Non	10	33,33	100
Total	30	100	

**Source :** établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon les encouragements à la prise d'initiatives reçus de la part de leurs responsables. On remarque que la majorité des agents interrogés, à savoir 66,67%, déclarent que leurs responsables les encouragent à prendre des initiatives contre 33,33 qui déclarent le contraire.

Tableau n°52 : Répartition des répondants selon leur motivation liée au salaire

	Effectif	%	% cumulé
Oui	18	60	60
Non	12	40	100
Total	30	100	

**Source :** établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon la présence de motivation liée au salaire. Nous constatons que 60% des agents d'exécution sont motivés par le salaire contre 40% qui ne le sont pas.

Tableau n°53 : Répartition des répondants selon les facteurs de motivation

	Effectif	%	% cumulé
Reconnaissance	14	24,14	24,14
Développement Personnel	11	18,97	43,11
Formation	13	22,41	65,52
Climat social	18	31,04	96,56
Autre	2	3,44	100
Total	58	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon les facteurs qui favorisent leur motivation. Cette question étant à choix multiples nous avons reçu 58 voix au total, tous facteurs confondus. On peut observer que le climat social est le facteur qui favorisent le plus la motivation chez les agents interrogés avec un total de 31,04% des votes. Juste après, on retrouve la reconnaissance et la formation qui ont respectivement obtenues 24,14% et 22,41% de votes. Le développement personnel quant à lui récolte 18,97% des votes et la mention autre a récolté les votes restants, à savoir 3,44%.

Tableau n°54 : Répartition des répondants selon l'attention accordée à leur bien-être

	Effectif	%	% cumulé
Oui	22	73,33	73,33
Non	8	26,67	100
Total	30	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'attention qu'accordent leurs responsables à leur bien-être et à leurs besoins. Nous pouvons constater que 73,33% d'entre eux affirment que ces derniers sont pris en compte sur leur lieu de travail contre 26,67% seulement qui affirment le contraire.

Tableau n°55 : Répartition des répondants selon leur taux de réclamations

	Effectif	%	% cumulé
Oui	17	56,67	56,67
Non	13	43,33	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

**Observation**

Dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que plus de la moitié des répondants, plus précisément 56,67%, ont déjà formulé une réclamation auprès de la direction et que les 43,33% restants n'en ont jamais formulé.

Tableau n°56 : Répartition des répondants selon leur sentiment d'appartenance à GE

	Effectif	%	% cumulé
Oui	28	93,33	93,33
Non	2	6,67	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain.

**Observation**

Dans tableau ci-dessus, qui présente la répartition des répondants selon leur sentiment d'appartenance à GE, nous observons que 93,33% des agents d'exécution interrogés sentent qu'ils font partie de l'entreprise et les 6,67% restants n'ont pas ce sentiment.



Tableau n°57 : Répartition des répondants selon les facteurs qui les retiennent à GE

	Effectif	%	% cumulé
Salaire	16	23,88	23,88
Poste	11	16,42	40,30
Localisation	8	11,94	52,24
Climat social	20	29,85	82,09
Valorisation	10	14,92	97,01
Aucune alternative	2	2,99	100
Autre	0	0	100
Total	67	100	

**Source** : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon les critères qui les retiennent à GE. Cette question étant à choix multiples nous avons reçu 67 votes tous critères confondus. Nous remarquons que le premier critère qui retient les agents d'exécution dans l'entreprise est le climat social avec 29,85% de votes et il est suivi de près par le salaire qui en a obtenu 23,88%. Ensuite viennent le poste, la valorisation du travail et la localisation qui ont respectivement récolté 16,42%, 14,92% et 11,94% des votes. Pour finir, 2,99% des votants restent à GENERAL EMBALLAGE car ils n'ont pas d'autres alternatives. Nous notons également qu'aucune autre proposition n'a été donnée.

#### **1.2.4. Impact de la mise en place des normes sur l'évolution des compétences du répondant**

Dans cette partie, nous traiterons les questions relatives aux compétences des répondants et plus précisément à l'évolution de celles-ci :

**Tableau n°58 : Répartition des répondants selon l'impact de la norme ISO 9001 sur leurs compétences en 2013**

	Effectif	%	% cumulé
Oui	19	63,33	63,33
Non	11	36,67	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

**Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'impact de la norme ISO 9001 sur leurs compétences lors de la mise en place de celle-ci en 2013. Nous remarquons que 63,33% des agents d'exécution interrogés déclarent que leurs compétences se sont vues améliorées par cette norme contre **11%** qui affirme le contraire.

**Tableau n°59 : Répartition des répondants selon l'impact du SMI sur leurs compétences**

	Effectif	%	% cumulé
Oui	19	63,33	63,33
Non	11	36,67	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

**Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'impact du SMI (QSE) sur leurs compétences lors de la mise en place de celle-ci en 2013. Nous constatons que 63,33% des agents d'exécution interrogés déclarent que leurs compétences se sont vues améliorées par ce système contre 11% qui affirme le contraire.

Tableau n°60 : Répartition des répondants selon l'impact de leur implication sur leurs compétences.

	Effectif	%	% cumulé
Oui	25	83,33	83,33
Non	5	16,67	100
Total	30	100	

Source : établi par nos soins à l'aide des données collectées sur le terrain

### **Observation**

Dans le tableau présenté ci-dessus, nous constatons que 83,33% des répondants affirment que leurs compétences ont été développées après leur implication au sein de leur structure, cependant les 16,67% de répondants restants déclarent que leurs compétences n'ont pas été améliorées.

## **2. Analyse et interprétation des réponses des collaborateurs**

Dans cette partie, nous allons faire une analyse des données obtenues dans les points précédents (tri à plat), sans faire de distinction entre les catégories socioprofessionnel. Cela consistera à faire une analyse des réponses, d'abord par axe puis nous ferons une analyse croisée des axes.

### **2.1. Analyse par axe**

#### **2.1.1. Axe 1 : Profil du répondant**

De l'analyse de ce premier axe, nous pouvons affirmer que :

- GE compte plus d'homme que de femmes parmi ses collaborateurs ;  
La tranche d'âge dominante au sein de l'entreprise est celle allant de 30 à 39 ans suivi par celle allant de 40 à 49 ans ;  
Les collaborateurs de GE ont majoritairement une à sept années d'ancienneté même si la catégorie de plus de sept ans est également très présente parmi les réponses. Nous pouvons déduire que l'entreprise recrute à moyen et à long terme.

#### **2.1.2. Axe 2 : Perception du répondant de la certification et de son impact sur son travail**

De l'analyse de cet axe, nous pouvons déduire que :

Même si certains agents d'exécution confondent l'appellation des normes, l'ensemble du collaborateurs de l'entreprise est informé que GE est certifié selon les normes ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement) et ISO 45001 (SST) et en connaît les objectifs. Cela signifie que les collaborateurs ont été sensibilisés aux normes et à leurs objectifs. A une personne près, l'ensemble des personnes interrogées pensent que les certifications ISO sont utiles. Cela signifie que GE a réussi à faire adhérer ses employés au projet de certification.

La grande majorité des répondants affirment que leurs habitudes de travail ont été modifiées par les certifications QSE, en particulier en ce qui concerne leurs conditions de travail et leur rapport à l'environnement. Les quelques personnes ayant répondu par « non » expliquent cela soit par le fait qu'ils respectaient déjà les exigences des normes avant que l'entreprise ne soit certifiée soit par le fait que la mise en place des normes n'ait pas affecté leur poste et leur manière de travailler.

- Globalement, les employés de GE se sont adaptés aux changements apportés par les certifications ISO. Cela témoigne d'un accompagnement adéquat.

### **2.1.3. Axe 3 : Sentiment d'implication du répondant dans la prise de décision et son environnement de travail**

L'analyse de l'axe 3 nous permet de conclure que :

La majorité des personnes interrogées indiquent avoir été impliquée de façon directe (participation) ou indirecte (consultation) à l'élaboration de la politique QSE. Les personnes ayant affirmé le contraire expliquent cela en disant qu'elles ont été représentées par la section syndicale ou qu'elles ne faisaient pas encore partie de l'entreprise à ce moment-là (nouvelles recrues). On peut dire d'après cela que GE prend en compte l'avis de ses collaborateurs et les implique dans les changements importants.

- La grande majorité des employés interrogés sont informés des décisions prises par la direction et cela par divers canaux de communication : affichages et voie orale pour les agents d'exécution et affichage, voie orale, note de service, réunion d'information et partage via réseau informatique interne pour les cadres et les agents de maîtrise. Cela démontre un souci de communication et de transparence de la part de la direction. Majoritairement, pour ses collaborateurs, GE communique de façon efficace. Cela démontre que la direction souhaite leur implication au sein de l'entreprise.

La très grande majorité des collaborateurs interrogés affirme se sentir impliquée au sein de l'entreprise.

Une fois de plus, la grande majorité des collaborateurs ont le sentiment que leur travail est reconnu et valorisé et affirment que leurs responsables les encouragent à prendre des initiatives et que leurs conditions de travail favorisent leur implication au sein de l'entreprise. Ils expliquent cela en mettant en avant le fait d'avoir une certaine marge de manoeuvre dans leur travail, de recevoir des encouragements de la part de leurs hiérarchies (oralement ou par email) qui cautionne l'erreur, des promotions, et le fait que l'ensemble des moyens nécessaires au bon déroulement de leur travail soient mis à leur disposition. Les cas ayant répondu par la négative, expliquent leurs réponses par le fait que leur responsable soit nouveau au poste qu'il occupe et qu'ils ne peuvent pas encore juger sa manière d'agir avec eux.

- Les principaux facteurs de motivation des collaborateurs de GE sont : le salaire, la reconnaissance et le développement personnel. Le climat social et la formation sont, malgré le nombre de votes moins important, des critères favorisant la motivation des employés. D'autres propositions nous ont été faites telles que : la culture et l'image de l'entreprise.
- Dans l'ensemble, les collaborateurs de GE estiment que leur bien être est pris en compte par l'entreprise et expliquent cela par le fait que la direction fasse preuve d'écoute et prenne en compte leur situation personnelle.
- La majorité des personnes interrogées n'ont jamais formulé de réclamation car elles n'ont pas rencontré de problèmes dans l'exercice de leur fonction. Cependant, il n'en reste pas moins qu'un grand nombre de collaborateurs ont déjà fait part d'une réclamation auprès de leurs supérieurs hiérarchiques ou via les boîtes de doléances. De là, on peut conclure que globalement les employés interrogés sont satisfaits au sein de l'entreprise et que s'ils rencontrent une difficulté il leur est facilement possible d'en faire part en personne à leurs responsables ou à la direction via la boîte de doléance.
- Le sentiment d'appartenance à l'entreprise est un sentiment qui existe dans l'esprit des collaborateurs de GE. Cela démontre des sentiments d'adhésion et d'identification à l'entreprise mais également d'implication.

Les collaborateurs de GE apprécient d'y travailler pour les principales raisons suivantes : le salaire et le climat social (sentiment de faire partie d'une grande famille). La mention autre nous a également appris que certains collaborateurs avaient un contrat d'engagement sur (05) ans qui les liait à l'entreprise.

#### **2.1.4. Axe 4 : Impact de la mise en place des normes sur l'évolution des compétences du répondant**

L'analyse de cet axe nous permet de dire que :

- Les collaborateurs de GE ont ressenti l'impact de la norme ISO 9001 (version 2008) sur leurs compétences. Les personnes ayant répondu par la négative expliquent cela par le fait qu'ils ne faisaient pas encore partie de l'entreprise en 2013. Cela met en évidence le fait que les collaborateurs soient impliqués dans la démarche qualité depuis au moins sept années.
- Le SMI a développé les compétences de la majorité des collaborateurs interrogés. Les personnes ayant répondu que leurs compétences sont restées inchangées expliquent cela par le fait qu'elles ne soient à GE que depuis très peu de temps (encore en période d'apprentissage) ou par le fait que leurs compétences étaient déjà développées avant la mise en place du SMI. Cette dernière réponse est plus généralement donnée par les membres du service QSE dont les compétences dans le domaine sont venues compléter (ou améliorer) celles de l'entreprise.
- Les collaborateurs estiment que leurs compétences ont été améliorées à la suite de leur implication au sein de l'entreprise.

### **2.2. Analyse croisée des axes**

Nous allons croiser certaines réponses aux questions (annexe 03)<sup>65</sup>, tout axe confondu, afin d'identifier de nouveaux éléments susceptibles de préciser notre recherche :

- Des réponses aux questions 5 et 6, nous pouvons déduire que les collaborateurs de l'entreprise ont correctement été sensibilisés aux normes et à leurs objectifs. En croisant cela avec les réponses aux questions 7 et 10, on se rend compte qu'elle les a également fait adhérer aux valeurs (exigences) véhiculées par celles-ci.

A travers les réponses aux questions 11,12, 14 et 17, on déduit que GE implique ses collaborateurs dans ses décisions importantes et que ceux-ci le ressentent.

Le fait que les réponses aux questions 12 à 17 soient majoritairement positives démontre que les collaborateurs sont traités de manière juste (justice organisationnelle, voir chapitre 2).

<sup>65</sup> L'annexe (03) et l'annexe (04) correspondent aux questionnaires distribués respectivement aux cadres et agents de maîtrise et aux agents d'exécution. Ces questionnaires sont similaires dans leur contenu mais la formulation et la numérotation des questions diffèrent. Nous avons choisi l'annexe (03) comme questionnaire de référence pour notre analyse.

### **3. Analyse de l'entretien avec la direction**

Nous avons eu, durant notre stage, l'opportunité d'avoir un entretien avec la directrice générale adjointe de l'entreprise. Cet entretien est important pour notre étude car il nous a permis d'obtenir des données provenant d'un des premiers responsables de l'entreprise.

L'analyse de l'entretien se fera en deux étapes. Tout d'abord nous allons le retranscrire dans son intégralité puis nous allons interpréter les réponses tout en les comparant avec celles données par les collaborateurs de l'entreprise.

#### **3.1. Retranscription de l'entretien (Annexe 05)**

Lors de notre stage, nous avons eu l'opportunité de réaliser un entretien avec la directrice générale adjointe de l'entreprise. Les questions que nous avons posées ainsi que les données que nous avons recueillies sont retranscrites ci-après :

Q1 : Quel style de management pratiquez-vous ?

« Nous adoptons un style de management participatif ».

Q2 : Comment jugeriez-vous la qualité de votre style de management ?

« Jusqu'à présent il est efficace ».

Q3 : Communiquez-vous les décisions à l'ensemble de vos collaborateurs internes ?

« Nous communiquons toutes décisions prises mise à part les décisions stratégiques qui n'ont pas d'impact direct sur le travail de nos collaborateurs ».

Q4 : Par quels canaux de communications passez-vous ?

« L'information est communiquée par voie d'affichages et durant des réunions mais pour atteindre l'ensemble de l'entreprise les différents responsables font également circuler des notes de service. Nous avons également un journal interne mensuel qui est remis à l'ensemble des collaborateurs et qui relate les événements de la vie de l'entreprise ».

Q5 : Vos messages atteignent-ils leur cible ? Dans le cas où la réponse serait non, quels sont les obstacles empêchant leur transmission ?

« Nos messages ont toujours été transmis à l'ensemble de nos collaborateurs sans encombre ».

Q6 : Par quel moyen évaluez-vous l'efficacité de votre plan de communication ?

« Nous effectuons plusieurs audits annuellement ».

Q7 : Sur une échelle de 1 à 10, quelle note accorderiez-vous à l'efficacité de votre plan de communication ?

« On pourrait lui accorder un 7 car nous estimons que la communication interservices mérite d'être améliorée ».

Q8 : Avez-vous un dispositif chargé de récolter et d'analyser les réclamations de vos collaborateurs ? « Nous avons mis à la disposition de nos collaborateurs une boîte de doléance ».

Q9 : Comment traitez-vous les réclamations ?

« Tout dépend de la réclamation mais nous discutons toujours avec la personne qui a fait part de la plainte et nous réunissons les responsables concernés ».

Q10 : Encouragez-vous vos collaborateurs à être autonomes et à prendre des initiatives ?

« Oui, nous leur accordons la possibilité de prendre des décisions et des initiatives ainsi que la possibilité de commettre des erreurs car c'est ainsi que l'on développe les compétences ».

Q11 : Sur une échelle de 1 à 10, à combien évalueriez-vous le bien-être de vos collaborateurs ?

« Je dirais 9 car nous faisons notre maximum pour qu'ils soient épanouis dans leur travail ».

Q12 : Pensez-vous que l'implication des collaborateurs favorise l'amélioration des performances de l'entreprise ?

« Oui car l'implication permet de motiver et d'améliorer les compétences et par extension les performances individuelles et collectives ».

Q13 : Pensez-vous que l'implication des collaborateurs favorise la satisfaction des clients ?

« Oui car des collaborateurs impliqués et motivés sont des collaborateurs qui oeuvreront à la satisfaction des clients ».

Q14 : Pensez-vous que les collaborateurs de GE soient impliqués ?

« Oui, tous nos collaborateurs sont impliqués ».

Q15 : Formez-vous vos collaborateurs ? Si oui, expliquez pourquoi.

« Oui, bien sûr ! Pour nous les formations sont très importantes pour motiver et faire évoluer à la fois nos collaborateurs et l'entreprise ».

Q16 : Comment impliquez-vous les nouvelles recrues ?

« A travers les plannings d'intégration<sup>66</sup> et les inductions<sup>67</sup> ».

Q17 : Avez-vous une stratégie pour fidéliser vos collaborateurs internes ? Si oui, en quoi consiste-t-elle ?

« Oui. Pour faire simple nous leur donnons tous les moyens nécessaires à leur bien-être et au bon fonctionnement de leur activité ».

Q18 : avez-vous une stratégie de gestion des connaissances ?

<sup>66</sup> Le planning d'intégration consiste à faire passer à la nouvelle recrue un certain temps (un jour ou plus) au sein de chaque service de l'entreprise afin qu'elle puisse mieux comprendre le fonctionnement de chacun d'eux. Cette pratique est généralement réservée aux recrues du top management.

<sup>67</sup> L'induction consiste à faire passer la nouvelle recrue par les services clés de l'entreprise, généralement RH et QSE, afin de lui présenter globalement leur fonctionnement.



« Oui nous avons une stratégie de gestion des connaissances basée sur la norme ISO 9001 version 2015 ».

Q19 : Lors du projet de mise en place du SMI, comment les tâches ont-elles été déterminées ? « A travers la formation d'une équipe de projet pluridisciplinaire ».

Q20 : Lors de la mise en place du SMI, avez-vous impliqué vos collaborateurs ?

« Oui les collaborateurs ont été impliqués à travers des formations et des réunions de sensibilisation ».

Q21 : Comment les collaborateurs ont-ils pris connaissance des changements liés au SMI ?

« Nous avons évidemment beaucoup communiqué sur le sujet à travers, entre autres, les séances de sensibilisation. Nous avons également formé les collaborateurs aux exigences des normes ».

Q22 : A votre avis quels sont les avantages à travailler pour votre entreprise ?

« Grâce à notre système de management QSE nous avons une organisation plus performante. Ce système de management offre des avantages sociaux et environnementaux très importants. Il y'a également le climat social qui est très favorable ».

### **3.2. Analyse de l'entretien et comparaison avec les réponses des collaborateurs**

Dans cette partie, nous allons analyser les réponses reçues de la part de la direction et les comparer avec celles reçues de la part des collaborateurs de l'entreprise afin de détecter d'éventuels décalages.

En réponse aux questions une et deux, la DGA déclare que l'entreprise pratique un management participatif qu'elle qualifie d'efficace. Cela est confirmé par notre échantillon dont la grande majorité déclare avoir été impliquée (participation ou consultation) dans l'élaboration de la politique QSE.

- A la question trois, la direction répond qu'elle communique toutes ses décisions à l'ensemble des collaborateurs mis à part les décisions stratégiques qui n'ont pas d'impact direct sur leur travail. Cela est également confirmé par ces derniers qui déclarent être globalement informés des décisions prises.

Dans la réponse à la quatrième question, la directrice adjointe énumère les canaux de communication suivants : affichages, réunions, les notes de services et journal interne. Ces canaux sont tous confirmés par les collaborateurs internes qui ajoutent également le partage réseau et la voie orale comme canaux de communication interservices. Et en effet, lors de notre stage sur le terrain, nous avons pu être témoins de l'utilisation de chacun de ses canaux au quotidien.

- Aux questions cinq, six, et sept la direction répond que lorsqu'elle communique, le message atteint toujours sa cible, qu'elle évalue son plan de communication à l'aide d'audits annuels et lui donne la note de 7 (car elle aimerait améliorer la communication interservices). Les collaborateurs quant à eux déclarent que la communication de GE est efficace.

Aux questions huit et neuf, la direction répond avoir mis en place une boîte de doléance et que le traitement des réclamations se fait toujours en discutant avec la personne qui a fait part de la plainte et les responsables concernés. Les collaborateurs ayant déjà fait part d'une réclamation l'ont fait via les boîtes de doléances ou auprès de leurs responsables. Cela signifie que la direction est à l'écoute de ses collaborateurs et a mis en place des moyens pour cela.

- A la question dix, la direction répond qu'elle encourage ses collaborateurs à prendre des initiatives et même à faire des erreurs afin de développer leurs compétences. Les collaborateurs ont confirmé cela à travers leurs réponses aux questionnaires qui leur ont été adressés. Durant notre stage, nous avons pu observer des responsables encourager les membres de leur équipe et les aider à apprendre de leurs erreurs.
- En réponse à la question onze, la direction de GE estime à (09) sur (10) le bien-être de ses collaborateurs et déclare faire tout son possible pour que ces derniers soient épanouis au sein de l'entreprise. D'ailleurs, l'une de ses principales motivations dans la mise en place du SMI était l'instauration d'un environnement sûr et sain pour ses travailleurs (annexe 02). Cela est confirmé par la grande majorité des collaborateurs interrogés qui ressentent les efforts entrepris par la direction pour pourvoir à leur bien-être.

Dans sa réponse à la question douze, notre interlocutrice a répondu que l'implication des collaborateurs favorisait l'amélioration des performances car cela favorisait la motivation et l'amélioration des compétences. Les collaborateurs interrogés ont confirmé cela en déclarant que leurs compétences se sont vu développées suite à leur implication au sein de l'entreprise.

Dans sa réponse à la question treize, la direction affirme que l'implication des collaborateurs agit sur la satisfaction des clients. Cela met en évidence le fait que la direction ait conscience de l'importance que revêt l'implication des collaborateurs dans la pérennité de l'entreprise.

En réponse à la quatorzième question, la direction affirme que ses collaborateurs internes sont impliqués ce qui coïncide avec les réponses données par ceux-ci.

A la question quinze, la direction répond qu'elle forme ses collaborateurs afin de les motiver et de les faire évoluer en même temps que l'entreprise. Cela démontre un intérêt de l'entreprise pour ses collaborateurs et une envie de s'élever ensemble.

A la question seize, la direction répond qu'elle implique les nouvelles recrues avec des plannings d'intégration ou des inductions. Nous avons pu, durant la période que nous avons passé sur le terrain, assister à de nombreuses inductions. Nous avons observé que les personnes en charge de leur réalisation s'efforçaient au mieux d'expliquer le fonctionnement de leur service en s'adaptant à chaque nouvelle recrue et en leur donnant des exemples relatifs à l'entreprise en général et à leur poste en particulier.

En réponse à la dix-septième question que nous lui avons posé, la direction répond que pour fidéliser ses collaborateurs elle met à leur disposition tous les moyens nécessaires à leur bien-être et au bon déroulement de leurs activités. Cela est confirmé par ces derniers qui affirment que leur bien-être est pris en considération par leur hiérarchie et que leurs conditions de travail favorisent leur implication au sein de l'entreprise. A partir de là, on peut déduire que la direction a réussi à susciter en ses collaborateurs l'envie de s'impliquer. On peut également déduire que la stratégie de fidélisation de GE a porté ses fruits en se référant aux niveaux d'ancienneté les plus présents parmi les collaborateurs interrogés durant notre enquête, à savoir les catégories allant d'une à sept années et celle de plus de sept ans.

A la question dix-huit, la direction répond qu'elle a une stratégie de gestion des connaissances basée sur la norme ISO 9001 (version 2015). Cela démontre que l'entreprise accorde de la valeur aux connaissances et aux compétences détenues par ses collaborateurs. Cela coïncide avec les réponses données par ces derniers qui estiment que leur travail est reconnu.

En réponse à la question dix-neuf, la direction déclare que les tâches, lors de la mise en place du SMI, ont été déterminées par une équipe de projet pluridisciplinaire. Cela démontre que des collaborateurs de différents services et différentes catégories socioprofessionnelles ont été impliqués dans le projet. Cela est confirmé par les répondants aux questionnaires, car des agents de production et des agents de maîtrise (et non pas uniquement des cadres) ont affirmé avoir participé au projet.

En réponse à la question vingt et vingt-et-une, la direction déclare que l'ensemble des collaborateurs ont été informés et impliqués au travers de formations et de réunions de sensibilisation. Cela a été confirmé par ces derniers qui rapportent avoir participé à ces événements.

- Pour répondre à la question vingt-deux, la direction de GE estime que son organisation performante, sa prise en compte des aspects sociaux ainsi qu'environnementaux, et son climat social favorable sont des atouts pour son employabilité. Ces éléments sont effectivement tous cités par les collaborateurs que nous avons interrogés.

### **Conclusion**

Tout au long ce chapitre, nous avons tenté de présenter brièvement l'organisme d'accueil ainsi que la démarche méthodologique qui nous a permis d'aboutir au traitement et à l'analyse des données collectées lors de notre enquête menée sur le terrain. Cette dernière s'est effectuée à travers la distribution de questionnaires à un échantillon de collaborateurs de la SPA GENERAL EMBALLAGE, et un entretien réalisé auprès d'un responsable de la direction.

Après interprétation des résultats, nous constatons que la direction de GE communique de manière constante et continue avec ses collaborateurs qui sont impliqués et qui s'investissent activement dans l'activité de l'entreprise. Nous remarquons également que les collaborateurs sont engagés auprès de l'entreprise, qu'ils adhèrent à ses valeurs et éprouvent envers elle un sentiment d'appartenance. De là, nous pouvons dire que GE a réussi à lutter contre la résistance au changement apparue lors du processus de mise en place du SMI (voir présentation et objectif de l'enquête), et à inverser la cadence en faisant adhérer pleinement ses collaborateurs au projet et en suscitant en eux l'envie de s'impliquer.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

---

L'implication du personnel est un élément clé dans le bon fonctionnement et la réussite d'une entreprise. Le SMI, en plus de ses nombreux apports, coordonne et précise les outils qui mettront en place cette implication au sein de toute entreprise qui s'y réfèrera.

Cependant, avant de conclure et de synthétiser les résultats de notre enquête, il convient de rappeler les principales étapes que nous avons suivies. Ainsi, dans la partie théorique, nous avons dans un premier temps traité du système de management intégré en suivant une démarche déductive. En effet, nous avons commencé par aborder le concept de certification puis nous avons précisé notre recherche en traitant les normes ISO 9001 (version 2015), ISO 14001 (version 2015) et ISO 45001 (version 2018) pour finir par traiter le concept de SMI. Ensuite, dans un second temps, nous avons abordé le concept d'implication du personnel en suivant, encore une fois, une démarche déduction. Nous avons présenté les principaux éléments de la performance sociale, puis nous avons traité l'implication du personnel en étudiant ces principaux éléments. Pour finir, nous avons établi le lien entre cette seconde partie et la première en mettant en évidence l'importance de l'implication du personnel au sein d'un système de management intégré. Concernant notre partie pratique, nous avons procédé à une vérification sur le terrain de façon à répondre à notre questionnement de départ. Nous avons, dans un premier temps, évalué le sentiment d'implication du personnel puis dans un second temps, nous avons évalué les efforts fournis par la direction dans ce sens. Pour finir, nous avons fait une comparaison des résultats obtenues lors de nos enquêtes.

L'objectif de notre recherche consistait à évaluer l'implication du personnel au sein du SMI de la SPA GENERAL EMBALLAGE. De ce fait, notre préoccupation majeure était d'apporter une réponse à notre problématique de recherche, à savoir : « **Le personnel de la SPA GENERAL EMBALLAGE est-il impliqué au sein du SMI ?** ».

Afin de mieux répondre à cette question de recherche, nous avons développé deux chapitres théoriques qui donnent davantage d'éclaircissements sur les notions de système de management intégré et d'implication du personnel. Nous avons également développé un chapitre pratique, basé sur notre enquête de terrain, qui nous a permis d'avoir une analyse plus approfondie de l'implication du personnel au sein du SMI de l'entreprise.

Ainsi, notre enquête effectuée auprès de la SPA GENERAL EMBALLAGE nous a conduit aux résultats suivants :

## Conclusion générale

---

---

L'analyse des questionnaires nous a permis de constater que la grande majorité des personnes interrogées sont effectivement impliquées au sein de l'entreprise et de son SMI.

Cette constatation fait écho aux données récoltées lors de l'entretien avec la DGA de l'entreprise. Nous avons noté que la direction appliquait les consignes prescrites par les normes, ce qui confirme notre hypothèse qui dit que le personnel de GE est impliqué grâce aux exigences des normes du système de management intégré. Cependant, nous avons également remarqué qu'il y'avait, chez la direction, une véritable volonté d'impliquer le personnel. Nous avons pu observer que les prémices de cette volonté existaient avant la mise en place du SMI et que les exigences des normes sont venues les renforcer et les orienter.

Au fur et à mesure de notre travail de recherche, nous avons envisagé de traiter une seconde hypothèse qui était : «**L'implication du personnel de GE au sein de son SMI impact les performances sociales de l'entreprise** ». Cependant, notre stage ayant été écourté par la pandémie de COVID-19, nous n'avons pas eu la possibilité de récolter les données nécessaires concernant la performance sociale de l'entreprise.

Au cours de notre étude, nous avons constaté que GE a correctement appliqué les indications des normes QSE et que de ce fait son personnel est impliqué. Cependant, nous avons détecté deux insuffisances durant notre enquête. La première nous a clairement été exposée par la DGA lors de notre entretien et il s'agit de la communication interservices (voir réponse à la question 7 page 94). La seconde nous a été signalée par les membres du personnel interrogés, à travers leurs réponses à la question vingt-sept (annexe 03 et 04). Ils nous ont fait part de leur besoin de rappels réguliers afin de ne pas oublier les exigences des normes. Nous allons donc donner quelques suggestions en réponses à ces deux difficultés :

### 1. Les rappels :

L'entreprise avait dans l'idée de faire des rappels périodiques des objectifs et des exigences des normes afin d'éviter que le personnel ne les oublie. Cependant, les nouvelles règles sanitaires instaurées suite à la pandémie empêchent les rassemblements de dix personnes ou plus dans la même pièce, l'entreprise n'a donc pour le moment réalisé aucune séance de rappel. Nous avons donc pensé à des solutions qui pourraient régler ce problème :

Rédiger une brochure qui résumerait tous les éléments essentiels du SMI à rappeler au personnel. Des exemplaires de cette brochure pourront être distribués à l'ensemble du personnel mais pas seulement. En effet, cette brochure pourra également être

## Conclusion générale

---

---

avec les différentes parties prenantes qui entreront dans l'enceinte de l'entreprise tels que les clients, les fournisseurs, les stagiaires, les représentants des assurances..., etc.

- Pour réduire l'impact environnemental, la brochure dont nous avons parlé dans le point précédent, peut également être mise à disposition des collaborateurs ayant accès à un ordinateur, à travers le réseau informatique interne de l'entreprise.

### 2. La communication interservices :

Créer un chat interne, cela favorisera la réactivité.

Former les employés à la communication et les sensibiliser à l'importance de la transmission d'information.

Réaliser des journées de team building. Cela renforcera la cohésion entre les collaborateurs et instaurera un environnement de travail favorable.

Nous avons, tout au long de notre étude, tenté d'obtenir des résultats qui soient aussi proches que possible de la réalité, cependant, notre recherche présente tout de même les limites suivantes :

L'échantillon interrogé, dans les deux unités confondues, est assez restreint dû au fait que les deux sites étaient en effectif réduit à cause de la crise du COVID-19 et que l'accès à l'unité de Sétif était limité.

De nombreux questionnaires ne nous ont pas été restitués.

Le fait de ne pas avoir pu évaluer l'impact de l'implication de la performance sociale de GE à cause, une fois de plus, de la pandémie qui a mis fin à notre présence sur le terrain de manière précoce.

L'évocation des limites de notre recherche et la constatation de l'engagement de GE dans une démarche RSE<sup>68</sup> (car ce qui est fait dans la ligne du SMI s'inscrit clairement dans la RSE) ouvrent la voie à certains prolongements pouvant être traités à l'avenir :

Étudier l'impact de l'implication du personnel sur la performance sociale de l'entreprise.

- Évaluer la performance sociale de l'entreprise.

Étudier la Responsabilité sociale de la SPA General Emballage.

---

<sup>68</sup>La Responsabilité Sociale des Entreprises est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes, tout en restant viables.



# **Bibliographie**

## **Ouvrages**

- Adams, J., « Inequity in social exchange: In advances in experimental psychology », Academic Press, Vol 2, New York, 1965.
- Brunet, L. et Savoie, A., « Le climat de travail », éditions Logiques, Montréal, 1999.
- Caumont, D., « Les études de marché : Comment concevoir, réaliser et analyser une étude », Edition Dunod, Paris, 2007.
- Chandler, A., « Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise », M.I.T. Press, Cambridge, 1962.
- Duret, D. et Pillet, M., « Qualité en production : de l'iso 9000 à six sigma, 3<sup>ème</sup> édition », Paris, Éditions d'Organisation, 2005.
- Froman, B. et all, « Qualité - Sécurité — Environnement : Construire un système de management intégré », Saint-Denis La Plaine, AFNOR, 2002.
- Gillet-Goinard, F., « Bâtir un système intégré Qualité/ Sécurité/ Environnement : De la qualité au QSE », Edition d'organisation, Paris, Avril 2006.
- Landier, H. et all, « Évitez le stress de vos salariés : Diagnostiquer, mesurer, analyser, agir », éditions d'Organisation, Paris, 2009.
- Lévêque, L. et Mathieu, S., « management intégré dans l'agroalimentaire : les clés du management intégré », AFNOR, 2002.
- Locke, E. A., « The nature and causes of job satisfaction », ed. In M. Dunnette, Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally. Chicago (IL), 1976.
- Longin, P. et Denet, H., « Construisez votre qualité : Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante, 2<sup>ème</sup> édition », Paris, Dunod, 2008.
- Boyer, L., « GRH nouvelles pratiques : vade-mecum », édition EMS Management & Société, France, 2003.
- Straczek, J.L., « Système de management intégré et développement durable », Groupe AFAQ, Bagneux, France, 2003.
- Thévenet, M., « Le plaisir de travailler, 2e édition », Edition d'organisation, Paris, Juillet 2004.
- Vernadat, F., « Techniques de modélisation en entreprise : applications aux processus opérationnels », Economica, Paris, 1999.

## **Articles et communications**

- Bansal, P. et Bogner, W.C., « Deciding on ISO 14001: Economics, institutions and context », Long Range Planning, vol 35, 2002, P. 269-290.

- Boumane, A. et all, « Contribution à la modélisation de la compétence », MOSIM'06 : « 6eme conférence internationale sur la Modélisation, Optimisation et SIMulation des Systèmes : Défis et Opportunité », Rabat (Maroc), du 3 au 5 Avril 2006.
- Bourdon I. et Bourdil M., « Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, 2007.
- Brown, S.P., « A meta-analysis and review of organizational research on job involvement », Psychological Bulletin, 1996.
- Buchanan, B., « Building Organizational Commitment: The Socialization of managers in work organizations », Administrative Science Quarterly, 1974.
- Corbett, C.J. et Cutler, D.J., « Environmental management systems in the New Zealand plastics industry », International journal of operations and production management, vol 20, n°2, 2000, p. 204-224.
- Dakkak, B. et all, « Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré », 9th International Conference on Modeling, Optimization & Simulation, Bordeaux (France), Juin 2012.
- Dakkak, B. et all, « Diagnostic du Système de Management Intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI Marocaines », QUALITA2013, Compiègne (France), Mars 2013.
- Dakkak, B. et all, « Les compétences humaines : Facteurs clés pour la réussite du Système de Management Intégré QSE », 10<sup>ème</sup> Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Tanger (Maroc), Décembre 2015.
- Daoud Ben Arab, S., « implication organisationnelle : Levier pour la performance financière, étude dans le contexte Tunisien », 2001, PDF. Lien : [www.unifr.ch/rho](http://www.unifr.ch/rho), consulté le 26 Mars 2020.
- Delmas, M., « Stakeholders and competitive advantage: The case of ISO 14001 », Production and operations management, vol 10, n°3, 2001, p. 343-358.
- Duchamp, A., « Le management intégré : un enjeu de performance ? », Paris, Voirin Consultants, 2004.
- Habib, J., « La Dynamique de Création de Connaissances dans le Processus d'Innovation : Analyse Comparée de quatre Études de cas dans le Secteur de la Santé Électronique », Système d'Information et Management, Vol 15, n° 4, 2010.
- Jacob, R. et Pariat, L., « Savez-vous vraiment ce que vous savez ? : Gestion des connaissances et compétitivité des entreprises », Réseau CEFRIIO, Vol 3, n°2, 2002, p.7.

- Louati, F. et Hikkerova L., « Gestion des connaissances par les ressources humaines : cas du secteur des services en Tunisie », Gestion 2000, volume 33, 2016, page 33 à 52. Lien : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2016-1-page-33.htm#s2n2>
- Morin, E. et Gagné, C., « Donner un sens au travail - Promouvoir le bien-être psychologique », IRSSST, Montréal, 2009. Lien : <http://www.irsst.qc.ca/publication-irsst-donner-un-sens-au-travail-promouvoir-le-bien-etre-psychologique-r-624.html>
- Rateau, P., « L'approche structurale des représentations sociales : nouvelles perspectives intégratives », Université de Montpellier 3, 17 décembre 2004.
- Robertson, M. et Hammersley, G.M., « Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension », Journal of European Industrial Training, 2000, p. 241 à 253.
- Soliman, F. et Spooner, K., « Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management », Journal of Knowledge Management, 2000, p. 337 à 345.
- Stamou, T., « Integrated Management Systems in Small Medium-Sized Enterprises: Theory and Practice », These (M.Sc.), Norwich, Angleterre, University of East Anglia, 2003.
- Talbi, A. et all, « Stratégie et modèle d'intégration des fonctions production et maintenance », 2<sup>ème</sup> Colloque National de Productique, Casablanca, 13 et 14 novembre 1997. Cité par : Talbi, A. et all, « Méthode intégrée de planification des tâches production et maintenance », Revue française de gestion industrielle Vol.22, n°3, 2003.
- Talbi, A., « Intégration des fonctions de l'entreprise. Application aux fonctions production et maintenance », Edition universitaire européenne, 2011.
- Tessier, N. et Bourdon, I., « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances », La revue des sciences de gestion n° 237-238, 2009. Lien : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-35.htm?contenu=plan>

Thèse :

- Daoud, W., « Développement d'un système de management intégré de l'éco-conception des appareillages électriques de moyenne tension », Planète et Univers [physics], Arts et Métiers ParisTech, 2009.

### **Documents internes à l'entreprise**

- Diapositives portant sur le système de management qualité.
- Diapositives portant sur le système de management environnemental.
- Diapositives portant sur le système de management de la santé et de la sécurité au travail.

- Document portant sur la mise en place du système de management intégré.
  - Norme ISO 9001 version 2015 « Systèmes de management de la qualité : Exigences ».
  - Norme ISO 9000 version 2015 « Systèmes de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire ».
- Norme ISO 14001 version 2015 « Systèmes de management environnemental : Exigences et lignes directrices pour son utilisation ».
  - Norme ISO 45001 version 2018 « Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail : Exigences et lignes directrices pour leur utilisation ».

#### Sites internet :

- « Profiter des avantages d'ISO 9001 », 2019. Lien : [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100369\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100369_fr.pdf), consulté le 2 Mars 2020.
- « Tout ce qu'il faut savoir sur ISO 45001 », 12 Mars 2018. Lien : <https://www.iso.org/fr/news/ref2271.htm>, consulté le 2 Mars 2020.
- « ISO 14000 management environnemental ». Lien : <https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html>, consulté le 2 Mars 2020.
- « Norme de systèmes de management ». Lien : <https://www.iso.org/fr/management-system-standards-list.html>, consulté le 14 Mars 2020.
- « BSI Royaume Uni ». Lien : <https://www.iso.org/fr/member/2064.html>, consulté le 14 Mars 2020.
  - Lockett, K., « la réussite passe par le personnel », 10 Mars 2020. Lien : <https://www.iso.org/fr/news/ref2487.html>
- « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) », Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, 07 Avril 2014. Lien : <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/appui-aux-mutations-economiques/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>
- Canard, S., « GPEC : définition simple et outils pour la mettre en place », 11 juin 2019. Lien : <https://opensource.com/blog/gpec-definition-simple-outils/>, consulté le 23 Mars 2020.
- « L'implication du personnel ». Lien : <http://www.norme-iso-9001.com/limplication-du-personnel/>, consulté le 25 juillet 2020.

- Control Union, « Processus de certification de système de management : de la qualité et de l'environnement ISO 9001 & ISO 14001 », 29 Février 2016. Lien : <https://www.control-union.fr/control-union/medias/File/Livret - Processus de certification de systeme de management.pdf>, consulté le 12 Mars 2020.
- Cicero, J., «Mettre en oeuvre une démarche qualité en 10 étapes », Qualiblog, 30 juin 2011, lien : <https://qualiblogfr/principes-generaux-de-la-qualite/mettre-en-oeuvre-une-demarche-qualite-en-10-etapes/>, consulté le 12 Mars 2020.
- <https://soemanfr/easyblog/blog-du-management-2-0/pourquoi-obtenir-une-certification>, consulté le 12 Mars 2020.
- <https://certification.afnor.org/qualite/certification-afaq-iso-9001>, consulté le 05 Aout 2020
- [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100427\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100427_fr.pdf), consulté le 15 septembre 2020.
- Brouillette, G., « Savoir mobiliser son équipe », blog CQRH, 15 décembre 2015. Lien : <https://cqrht.qc.ca/savoir-mobiliser-son-equipe/>, consulté le 25 Juillet 2020.
- Workopolis, « Comment stimuler l'engagement des employés — et votre résultat net — en quelques étapes faciles », Workopolis, 12 Janvier 2018. Lien : <https://hiring.workopolis.com/fr/article/comment-stimuler-lengagement-des-employes-et-votre-resultat-net-en-quelques-etapes-faciles/>, consulté le 25 Juillet 2020.
- Courtois, K., «Les 10 piliers de l'engagement des collaborateurs », blog : Parlons RH, 12 Janvier 2016. Lien : <https://www.parlonsrh.com/10-piliers-engagement-collaborateurs/>, consulté le 25 Juillet 2020.
- L'équipe dynamique entrepreneuriale, « 7 clés pour motiver et impliquer les équipes », Figure N°01:blog : [DM.com](http://DM.com), 21 juin 2012. Lien : <https://www.dynamique-mag.com/article/7-cles-pour-motiver-et-impliquer-les-equipes.3400>, consulté le 25 Juillet 2020.
- Obea est un groupe de consulting composé d'experts. Lien : <https://www.obea.fr/formation-detail/ORG07/les-enjeux-de-la-performance-sociale/>, consulté le 24 Aout 2020.
- Ooreka entreprise, « Performance sociale ». Lien : <https://grh.00reka.filastuce/voir/721433/performance-sociale>, consulté le 23 Aout 2020. - <https://www.feedback-management.fr/conseils-pour-bien-mesurer-engagement-des-employes/>, consulté le 25 Juillet 2020.
- <https://soeman.fr/easyblog/blog-du-management-2-0/pourquoi-obtenir-une-certification> consulté le 12 Mars 2020.

Étude de climat sociale ou de satisfaction du personnel ». Lien : <https://enquete-opinion.fr/enquete-interne-climat-social/>, consulté le 25 Juillet 2020.

- Cheval, P., « Système de management de la qualité : définition & principes », blog : Managers en mission, 3 Décembre 2018. Lien : <https://www.managersenmission.com/blog/management-qualite/>, consulté le 17 Mars 2020. « Performance sociale : définition, exemple, stratégies et évaluation », Youmatter, 21 Octobre 2019, lien : <https://youmatter.world/fr/definition/performance-sociale-definition-exemple-strategies-evaluation/>, consulté le 11 septembre 2020.

# **Table des matières**



**Remerciement**

**Liste des abréviations**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Introduction générale ..... 01**

**Chapitre 1 : Aspects théoriques du système de management intégré .....04**

**Introduction ..... 04**

**Section 1 : Généralité sur la certification et sur les normes du SMI..... 04**

1. La certification ..... 04

1.1. Définitions ..... 05

**1.2. Le processus de certification .....07**

1.3.Objectifs et enjeux de la certification ..... 10

**1.3.1. Les objectifs de la certification.....10**

**1.3.2. Les enjeux de la certification..... 11**

2. Les principales normes constituant le SMI ..... 11

**2.1. Définitions des systèmes de management qualité, environnement et SST ..... 11**

**2.1.1. Le système de management qualité..... 11**

**2.1.2. Le système de management environnemental... 12**

**2.1.3. Le système de management de la santé et sécurité au travail..... 12**

**2.2. Informations générales sur les normes du SMI..... 13**

**2.3. Evolution des normes du SMI ..... 14**

**2.4. Structure des normes du SMI..... 15**

**2.5. Exigences des normes du SMI..... 16**

**2.6. Enjeux des normes du SMI ..... 17**

**2.7. Les parties intéressées et leurs attentes .....17**

3. Avantages et inconvénients des normes du SMI ..... 19

**3.1. Avantages..... 19**

**3.2. Inconvénients ..... 20**

**Section 2 : Présentation du SMI ..... 20**

1. Définition, objectifs et enjeux du SMI.....	.21
1.1. Définition du SMI .....	21
1.2. Les objectifs du SMI .....	21
1.3. Les enjeux de SMI .....	.22
2. Processus de mise en place du SMI.....	.22
2.1. L'audit initial QSE de l'entreprise .....	22
2.2. La mise en place de l'équipe de pilotage du projet.....	23
2.3. La planification du projet.....	23
2.4. Définir le fonctionnement .....	..23
2.5. Contrôler et corriger la mise en application du projet.....	23
2.6. Audit de certification .....	..23
2.7. Amélioration continue et audit de suivi .....	23
3. Avantages et barrières à la mise en place du SMI .....	24
3.1. Les avantages du SMI.....	24
3.2. Les barrières à la mise en place du SMI .....	.26
<b>Conclusion .....</b>	<b>.26</b>
<b>Chapitre 2 : Performance sociale et implication du personnel .....</b>	<b>28</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>28</b>
<b>Section 1 : La performance sociale .....</b>	<b>28</b>
1. Définition de la performance sociale .....	28
2. Les composantes de la performance sociale .....	29
2.1. La dimension eudémonique de la performance sociale .....	.29
2.2. La dimension hédonique de la performance sociale.....	
3. Objectif de la mesure de la performance sociale .....	.31
4. Enjeux de la performance sociale .....	32
5. Comment valoriser la performance sociale .....	.32
<b>Section 2 : l'implication du personnel dans un SMI.....</b>	<b>33</b>
1. Définition de l'implication au travail.....	34
2. Les déterminants de l'implication de personne.....	34
2.1. Les déterminants de l'implication du personnel.....	.34
2.2. Les objectifs de l'implication du personnel.....	.35

3. Moyens d'impliquer le personnel .....	36
4. Mesure de l'implication du personnel.....	..37
5. L'implication du personnel dans différents aspects du management .....	.38
5.1. L'implication du personnel dans la stratégie de l'entreprise .....	..38
5.2. L'implication du personnel dans la démarche KM.....	39
5.3. L'implication du personnel dans la GPEC .....	40
5.4. L'implication du personnel dans un SMI.....	..... 41

<b>Conclusion .....</b>	<b>45</b>
-------------------------	-----------

### **Chapitre 3: Evaluation de l'implication du personnel au sein de la SPA Général**

<b>Emballage .....</b>	<b>46</b>
------------------------	-----------

<b>Introduction.....</b>	<b>46</b>
--------------------------	-----------

#### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche...46**

1. Présentation de l'organisme d'accueil .....	.46
1.1. Organigramme de général emballage.....	46
1.2. Événements marquants .....	46
2. Processus de mise en place du SMI au sein de General Emballage .....	.48
3. Méthodologie de la recherche.....	..49
3.1. Présentation et objectifs de l'enquête .....	.49
3.2. Le champ d'investigation et l'échantillonnage .....	51
3.3. Les outils de recherche.....	51
3.3.1. Le questionnaire .....	..51
3.3.2. L'entretien .....	.52
3.4. La durée et le mode d'investigation.....	53
3.5. Le taux de retour.....	.53

#### **Section 2 : Analyse et interprétation des résultats..... 53**

1. Le tri à plat.....	..54
1.1. Le tri à plat des questionnaires adressé aux cadres et aux agents de maitrises.....	54
1.1.1. Profit du répondant .....	.54
1.1.2. Perception du répondant de la certification et de son impact sur son travail.....	.56
1.1.3. Sentiment d'implication du répondant dans la prise de décision et dans son environnement de travail .....	.59

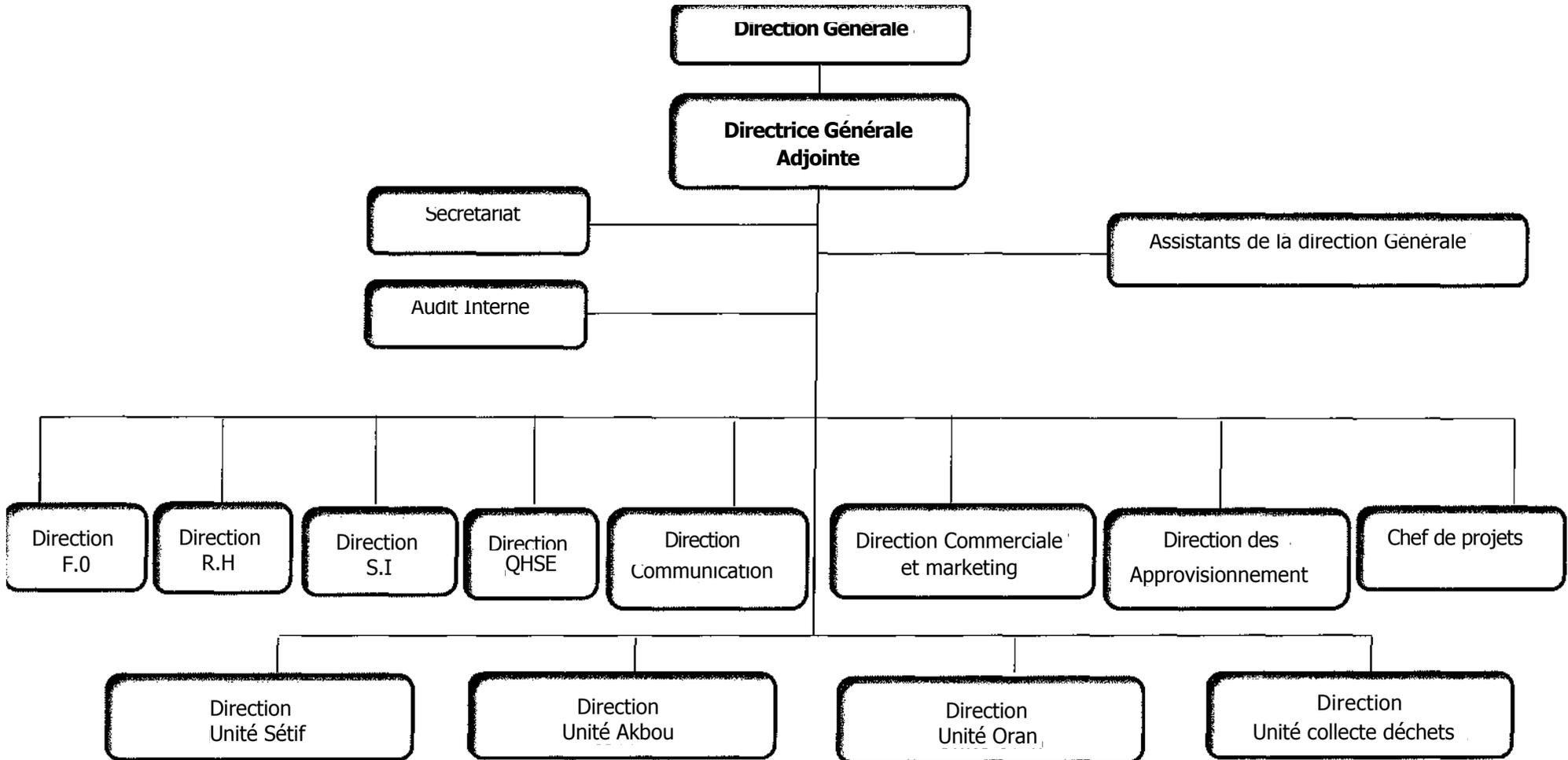
1.1.4. Impact de la mise en place des normes sur l'évolution des compétences du répondant .....	.65
1.2 Tri à plat de questionnaires adressés aux agents d'exécution.....	66
1.2.1. Profil du répondant.....	..67
1.2.2. Perception du répondant de la certification et de son impact sur son travail .....	..68
1.2.3. Sentiment d'implication du répondant dans la prise de décision et dans son environnement de travail .....	73
1.2.4. Impact de la mise en place des normes sur l'évolution des compétences du répondant.....	80
2. Analyse et interprétation des réponses du personnel .....	81
2.1. Analyse par axe .....	81
2.1.1. Axe 1 : profit du répondant .....	.81
2.1.2. Axe 2 : perception du répondant de la certification et de son impact sur son travail.....	-2
2.1.3. Axa 3 : sentiment d'implication du répondant dans la prise de décision et son environnement de travail .....	82
2.1.4. Axe 4 : Impact de la mise en place des normes sur l'évolution des compétences du répondant.....	84
2.2. Analyse croisée des axes.....	85
3. Analyse de l'entretien avec la direction.....	..85
3.1. Retranscription de l'entretien.....	.85
3.2. Analyse de l'entretien et comparaison avec les réponses du personnel .....	.87
<b>Conclusion .....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>90</b>

## **Bibliographie**

## **Table des matières**

## **Annexes**

# **Annexes**



**Annexe 02 : Questions de l'entretien de pré-enquête (en vue du choix de l'objectif de recherche)**

**QUESTION 1 :** Quand avez-vous obtenu votre certification ISO 9001 version 2008 ?

**QUESTION 2 :** Quel a été l'élément déclencheur pour vous lancer dans une démarche de certification ISO 9001 version 2008 ?

**QUESTION 3 :** Quelles ont été vos motivations à entreprendre une démarche de certification qualité ?

**QUESTION 4 :** Quelles ont été les premières actions menées lors de la mise en place de votre démarche qualité ?

**QUESTION 5 :** Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en place de votre SMQ ?

**QUESTION 6 :** Quelles sont vos autres certifications ? Et quand les avez-vous obtenues ?

**QUESTION 7 :** Qu'est-ce qui vous a motivé à mettre en place un système de management intégré ?

**QUESTION 8 :** Quelles difficultés avez-vous rencontrées durant la mise en place de votre SMI ?

Annexe 03 : Questionnaire administré aux cadres et aux agents de maîtrise



**Aek.4<sup>1</sup>-●**  
**Tasdawit n Bgayet**  
**Université de Béjaïa**

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de gestion



Etant actuellement en master 2 spécialité management, je souhaite réaliser une enquête dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude dont le thème est « évaluation de l'implication du personnel dans un Système de management intégré, cas : General Emballage SPA ».

En prenant un moment pour compléter ce questionnaire, vous participerez à une étude entièrement anonyme, vos réponses seront uniquement utilisées dans le cadre de ce mémoire et ne seront en aucun cas transmises à des tiers.



**Axe 1 : Profil du répondant**

1. Quel est votre sexe ? :

- Féminin
- Masculin

2. Quel est votre âge ? :

- Moins de 30 ans
- [30 - 39 ans]
- [40 - 49 ans]
- [50 - 59 ans]
- 60 ans ou plus

3. Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ? :

- Cadre
- Agent de maîtrise

4. Quel est votre niveau d'ancienneté ? :

- Moins de 1 an
- [1 — 7 ans]
- Plus de 7 ans

**Axe 2 : Perception du répondant de la certification et de son impact sur son travail**

5. Savez-vous que Général Emballage est certifiée SMI : qualité (ISO 9001), environnement (ISO 14001) et santé et sécurité au travail (ISO 45001) ? :

- Oui
- Non

6. Savez-vous en quoi consistent ces normes ? :

- Oui
- Non

Si oui, expliquez brièvement l'objectif de chaque norme :

.....

.....

.....

7. Vous pensez que la certification est :

- Très utile
- Utile
- Peu utile
- Pas du tout utile

Expliquez votre réponse :

.....  
.....

8. Les certifications QHSE ont-elles impacté votre travail (changement de vos habitudes de travail) ? :

Oui, quels ont été les changements apportés ? :

.....  
.....

Non, expliquez pourquoi ? :

.....  
.....

9. Vous êtes-vous adapté aux changements liés à la certification ? :

Oui

Non, pourquoi ? :

10. Respectez-vous les dispositions de conformité prises par General emballage ? :

Oui, précisez les dispositions que vous respectez :

Non, précisez pourquoi ? :

**Axe 3 : Sentiment d'implication du répondant dans la prise de décision et son environnement de travail**

.....  
.....

11. Avez-vous été impliqué lors de l'élaboration de la politique QHSE de général emballage ? (Impliquer de façon directe : vous avez participé, ou impliquer de façon indirecte : on vous a consulté) :

Oui, précisez de quelle façon : .....

Non, pourquoi ? :

Nouvelle recrue

Représenté par la section syndicale

Congé

Autres : .....

12. Êtes-vous informé des décisions prises par la direction ? :

- Oui
- Non

Si oui, préciser le moyen au travers duquel les décisions vous sont transmises : (Possibilité de choisir plusieurs réponses)

- Affichages
- Voie orale
- Note de service
- Réunion d'information
- Autre : .....

13. Comment trouvez-vous la communication de Général Emballage ? :

- Très efficace
- Efficace
- Peu efficace
- Pas du tout efficace

14. Vous sentez vous impliquer au sein de Général Emballage ? :

- Très impliqué
- Impliqué
- Peu impliqué
- Pas du tout impliqué

Expliquez votre réponse :

.....  
.....  
.....

15. Votre travail est-il reconnu ? :

- Oui, par quel moyen ? :

- Non, pourquoi ? :

.....

16. Vos conditions de travail favorisent-elles votre implication au sein de Général Emballage ? :

- Oui
- Non

Expliquez votre réponse :

.....  
.....

17. Votre hiérarchie encourage-t-elle les initiatives ? :

Oui, comment ? :

.....

Non, pourquoi ? :

.....

18. Le salaire est-il pour vous un facteur de motivation ? :

Oui

Non

19. Y'a-t-il un autre facteur qui vous motive ? : (Possibilité de choisir plusieurs réponses)

La reconnaissance

Le développement personnel (promotions, développement des compétences...)

Les formations

La communication interne

Autre : .....

20. Votre hiérarchie prête-t-elle attention à vos besoins et à votre bien être ? :

Oui, comment ? :

Non, pourquoi ? : .....

.....

21. Avez-vous déjà formulé une réclamation auprès de la direction ? :

Oui, comment ? : (Possibilité de choisir plusieurs réponses)

Face à face

Boîte de doléance

Par l'intermédiaire d'un responsable hiérarchique

Autre : .....

Non, pourquoi ? :

22. Votre sentiment d'appartenance à l'entreprise est : .....

Existant .....

Inexistant

23. Qu'est-ce qui vous retient chez General Emballage ?

.....

.....

.....

**Axe 4 : Impact de la mise en place des normes sur l'évolution des compétences du répondant**

24. Si vous travailliez déjà chez GE en 2013, vos compétences ont-elles été impactées par la mise en place de la norme ISO 9001 ? :

- Oui
- Non

Expliquez votre réponse :

.....  
.....

25. Le Système de Management Intégré (QHSE) a-t-il développé vos compétences ? :

- Oui
- Non

Expliquez votre réponse :

.....  
26. Vos compétences ont-elles été développées suite à votre implication au sein de GE. ? : (Possibilité de.....  
..... choisir plusieurs réponses).....

- Oui, par quel moyen :
  - Formation
  - Réunion d'intégration
  - Sensibilisation
  - Autre : .....
- Non, pourquoi ? :

.....  
27. Avez-vous des commentaires ou des suggestions relatifs à l'implication du personnel ? :  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Annexe 04 : Questionnaire administré aux agents d'exécution**



**Tas<sup>e</sup> dawit n Bgayet  
Université de Béjaïa**

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences de gestion



**GENERALEMBALLAGE**  
INDUSTRIE DU CARTON ONDULE  
CORRUGATED CARBOARD - NotesTay

Etant actuellement en master 2 spécialité management, je souhaite réaliser une enquête dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude dont le thème est « Evaluation de l'implication du personnel dans un Système de management intégré, cas : General Emballage SPA ».

En prenant un moment pour compléter ce questionnaire, vous participerez à une étude entièrement anonyme, vos réponses seront uniquement utilisées dans le cadre de ce mémoire et ne seront en aucun cas transmises à des tiers.

## **Axe 1 : Profil du répondant**

1. Vous êtes :

- Un homme
- Une femme

2. Vous avez :

- Moins de 30 ans
- [30 - 39 ans]
- [40 - 49 ans]
- [50 — 59 ans]
- 60 ans ou plus

3. Vous êtes à General Emballage depuis :

- Moins de 1 an
- [1 — 7 ans]
- 7 ans ou plus

## **Axe 2 : Perception du répondant de la certification et de son impact sur son travail**

4. Savez-vous que General emballage a un SMI et que l'entreprise est certifiée selon les normes : Qualité (ISO 9001), Environnement (ISO 14001) et Santé et Sécurité au Travail (ISO 45001) ? :

- Oui
- Non

5. Quel est l'objectif de la norme ISO 9001 ? :

- Assurer la sécurité des produits alimentaire
- Assurer la satisfaction des clients et des parties intéressées
- Assurer la santé et la sécurité des travailleurs
- Assurer la préservation de l'environnement.

6. Quel est l'objectif de la norme ISO 14001 ? :

- Assurer la sécurité des produits alimentaire
- Assurer la satisfaction des clients et des parties intéressées
- Assurer la santé et la sécurité des travailleurs
- Assurer la préservation de l'environnement

7. Quel est l'objectif de la norme ISO 45001 ? :

- Assurer la sécurité des produits alimentaire
- Assurer la satisfaction des clients et des parties intéressées
- Assurer la santé et la sécurité des travailleurs
- Assurer la préservation de l'environnement

8. La triple certification QHSE a-t-elle changé vos habitudes de travail ? :

- Oui, qu'est-ce qui a changé ? : (Possibilité de choisir plusieurs réponses)
  - Conditions de travail (EPI, horaires de travail...)
  - Comportement vis-à-vis de l'environnement (tri des déchets, consommation d'eau...)
  - Conformité du produit
- Non, pourquoi ? : (Possibilité de choisir plusieurs réponses)
  - La triple certification n'a pas affecté votre poste
  - Vous n'avez pas été informé de changements concernant votre poste
  - Vous ne prenez pas compte de la certification quand vous travaillez
  - Autre : .....

9. Vous êtes-vous adapté aux changements liés aux certifications ISO ? :

- Oui
- Non, pourquoi ? : (Possibilité choisir plusieurs réponses)
  - Manque de soutien de la part de la direction (ou responsables)
  - Manque d'information concernant ces changements (mauvaise sensibilisation ou aucune sensibilisation)
  - Vous n'êtes pas convaincu par ces changements
  - Autre : .....

10. Pensez-vous que les certifications ISO soient :

- Très utile
- Utile
- Peu utile
- Pas du tout utile

**Axe 3 : Sentiment d'implication du répondant dans la prise de décision et son environnement de travail**

11. Avez-vous été impliqué lors de l'élaboration de la politique QHSE de General Emballage ? :

- Oui, comment ? :
  - Directement (participation)
  - Indirectement (consultation)
- Non, pourquoi ? :
  - Nouvelle recrue
  - Congé
  - Représenté par la section syndicale
  - Autres : .....



12. Êtes-vous informé des décisions que prend la direction ? :

Oui, comment êtes-vous informé ? : (Possibilité de choisir plusieurs réponses)

- Affichages
- Voie Orale
- Note de service
- Réunion d'information
- Autre : .....

Non

13. A quel point vous sentez-vous impliqué dans les décisions qui concernent votre service ? :

- Très impliqué
- Impliqué
- Peu impliqué
- Pas du tout impliqué

14. Vous pensez que General emballage communique avec le personnel de façon :

- Très efficace
- Efficace
- Peu efficace
- Pas du tout efficace

15. Pensez-vous que votre travail soit valorisé ? :

- Oui
- Non

16. Vos conditions de travail vous poussent-elles à vous impliquer plus au sein de GE ? :

- Oui
- Non

17. Vos supérieurs hiérarchiques vous encouragent-ils à prendre des initiatives ? :

- Oui
- Non

18. Le salaire vous motive-t-il à vous impliquer plus dans votre travail ? :

- Oui
- Non

19. D'autres facteurs que le salaire vous motivent-ils ? : (Possibilité de choisir plusieurs réponses)

- La reconnaissance (on reconnaît et valorise votre travail)
- Le développement personnel (promotions, développement des compétences...)
- Les formations
- La communication interne (les bonnes relations avec vos collègues)
- Autre : .....

20. Vos responsables font-ils attention à vos besoins et à votre bien être ? :

- Oui
- Non

21. Avez-vous déjà fait part d'une réclamation auprès de la direction ? :

- Oui, comment ? : (Possibilité de choisir plusieurs réponses)
  - Face à face
  - Boite de doléance
  - Auprès d'un responsable
  - Autre : .....

Non, pourquoi ? :

- Vous n'avez jamais rencontré de problèmes
- Vous n'avez jamais osé réclamer
- Vous n'avez pas accès au responsable chargé des réclamations
- Autre : .....

22. Avez-vous l'impression de faire partie de General emballage ? :

- Oui
- Non

23. Pourquoi travaillez-vous chez General emballage ? : (Possibilité de choisir plusieurs réponses)

- Pour le salaire
- Pour le poste
- Pour sa localisation
- Pour le climat social
- Vous vous sentez impliqué et valorisé
- Vous n'avez pas trouvé d'autre emploi (pas d'autre alternative)
- Autre : .....

#### **Axe 4 : Impact de la mise en place des normes sur l'évolution des compétences du répondant**

24. Si vous étiez déjà employé chez GE en 2013, vos compétences ont-elles été impactées par la mise en place de la norme ISO 9001 ? :

- Oui, comment ? :
  - Amélioration de vos compétences
  - Dégradation de vos compétences
  - Autre : .....
- Non, pourquoi ? :
  - Vous n'étiez pas chez GE en 2013
  - Autre : .....

25. Le système de management intégré (QHSE) a-t-il développé vos compétences ? :

- Oui
- Non, pourquoi ? :
  - Vos compétences étaient déjà performantes
  - Vous n'avez pas été suffisamment accompagné
  - Vous n'aviez pas encore intégré GE lors de la mise en place du SMI
  - Autre : .....

26. Vos compétences ont-elles été développées après votre implication dans votre structure ? :

- Oui, par quel moyen ? : (Possibilité de choisir plusieurs réponses)
  - Formation
  - Réunion d'intégration
  - Sensibilisation
  - Autre : .....
- Non

27. Avez-vous des commentaires ou des suggestions sur l'implication du personnel au sein de GE ? :

.....

.....

.....

.....

## **Annexe 05 : Questions posées lors de l'entretien avec la DGA**

QUESTION 1 : Quel style de management pratiquez-vous ?

QUESTION 2 : Comment jugeriez-vous la qualité de votre style de management ?

QUESTION 3 : Communiquez-vous les décisions à l'ensemble du personnel ?

QUESTION 4 : Par quels canaux de communications passez-vous ?

QUESTION 5 : Vos messages atteignent-ils leur cible ? Dans le cas où la réponse serait non, quels sont les obstacles empêchant leur transmission ?

QUESTION 6 : Par quel moyen évaluez-vous l'efficacité de votre plan de communication ?

QUESTION 7 : Sur une échelle de 1 à 10, quelle note accorderiez-vous à l'efficacité de votre plan de communication ?

QUESTION 8 : Avez-vous un dispositif chargé de récolter et d'analyser les réclamations du personnel ?

QUESTION 9 : Comment traitez-vous les réclamations ?

QUESTION 10 : Encouragez-vous votre personnel à être autonome et à prendre des initiatives ?

QUESTION 11 : Sur une échelle de 1 à 10, à combien évalueriez-vous le bien-être de vos collaborateurs ?

QUESTION 12: Pensez-vous que l'implication du personnel favorise l'amélioration des performances de l'entreprise ?

QUESTION 13 : Pensez-vous que l'implication du personnel favorisent la satisfaction des clients ?

QUESTION 14 : Pensez-vous que le personnel de GE soit impliqué ?

QUESTION 15 : Formez-vous votre personnel ? Si oui, expliquez pourquoi.

QUESTION 16 : Comment impliquez-vous les nouvelles recrues ?

QUESTION 17 : Avez-vous une stratégie pour fidéliser votre personnel ? Si oui, en quoi consiste-t-elle ?

QUESTION 18 : avez-vous une stratégie de gestion des connaissances ?

QUESTION 19 : Lors du projet de mise en place du SMI, comment les taches ont-elles été déterminées ?

**QUESTION 20 :** Lors de la mise en place du SMI, avez-vous impliqué le personnel ?

**QUESTION 21 :** Comment le personnel a-t-il pris connaissance des changements liés au SMI ?

**QUESTION 22 :** A votre avis quels sont les avantages à travailler pour votre entreprise ?

## Résumé

Dans le but d'évaluer l'implication du personnel dans un système de management intégré au sein de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE, nous avons fait un travail de comparaison suite à une enquête menée auprès du personnel de l'entreprise et à un entretien réalisé auprès d'un responsable de la direction. Les questionnaires administrés au personnel nous ont permis d'évaluer leur perception de leur implication au sein de l'entreprise. L'entretien quant à lui nous a permis d'évaluer les efforts de GE pour impliquer ses collaborateurs. Nous avons ensuite comparé les dires du personnel et ceux de la direction. Au terme de notre travail de recherche, nous avons constaté que le personnel de GE était impliqué et qu'il confirmait les dires de la direction quant à sa démarche d'implication du personnel.

**Concepts clés :** Système de management intégré, implication du personnel, système de management de la qualité, système de management de l'environnement, système de de management de la santé et de la sécurité au travail, General Emballage

## Abstract

In order to assess the staff involvement in an integrated management system within the company GENERAL EMBALLAGE, we carried out a comparative study based on a survey of the company's staff and an interview with a senior manager. The questionnaires administered to staff, allowed us to assess their perception of their involvement within the company. The interview allowed us to assess GE's efforts to involve its employees. Then, we compared the statements of the staff and those of the executive management. As a result of our research, we found that GE's staff were involved, and that they confirmed the statements of the executive management about its approach to involve the employees.

**Key concepts:** Integrated management system, staff involvement, quality management system, environmental management system, health and safety management system, General Emballage.