

UNIVERSITE ABDERRAHMANAE BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion

Département des sciences de gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : management

L'intitulé du thème :

La contribution intégrée des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 et ISO 45001 au développement durable : Cas de Générale Emballage.

Préparée par :

Ouinharoun Sarah

Encadré par :

Pr Meziani Mustapha

Date de soutenance : 09 / 06 / 2026

Jury :

Président : Boudache Souad

Examineur : Timeridjine Sarah

Rapporteur : Meziani Mustapha

Année universitaire : 2025/2026

Dédicaces

Un hommage infini :

À mes parents, les piliers de ma réussite. Votre soutien inconditionnel, qu'il soit financier ou affectif, est la raison de ma présence ici aujourd'hui. Ma gratitude envers vous est inexprimable.

À ma petite sœur et frère, qui ont toujours cru en mon potentiel et m'ont poussé vers le haut.

À ma famille, pour avoir partagé mes moments les plus sombres et les avoir transformés en de lointains souvenirs par la force de votre amour.

Remerciements

Avant tout développement sur ce travail de recherche, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de Master. Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mon directeur de recherche, Mustapha Meziani pour sa disponibilité, ses conseils précieux, sa rigueur scientifique et la confiance qu'il m'a accordée tout au long de ce projet. Je remercie chaleureusement les membres du jury, qui ont accepté d'évaluer ce travail et de m'honorer de leur présence. Je tiens à remercier l'entreprise Générale Emballage pour m'avoir accueillie, et plus particulièrement mon maître de stage, Brahmi Salima, pour son accompagnement, ses explications et son soutien technique sur le terrain. Enfin, je remercie l'ensemble du corps professoral de la faculté SECG, ainsi que mes camarades de promotion, pour les échanges enrichissants et les moments de partage durant cette année de Master.

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : cadre conceptuel et théorique.....	4
Chapitre 2 : étude de cas : Générale Emballage.....	12
Conclusion générale	29
Bibliographie	32

Liste des illustrations

Tableau 1 : La structure des réponses par catégories socio-professionnelles 13

Tableau 2 : synthèse des indicateurs extraits de l'analyse de régression linéaire simple pour la variable dépendante « Performance ». 20

Tableau 3 : synthèse des indicateurs extraits de l'analyse de régression linéaire simple pour la variable dépendante « Efficience ». 22

Tableau 4 : synthèse des indicateurs extraits de l'analyse de régression linéaire simple pour la variable dépendante « Satisfaction des Parties Prenantes ». 24

Tableau 5 : récapitulations des résultats du test du Khi-deux 26

Introduction générale

1. Contexte de la recherche

L'émergence de crises successives ces dernières décennies a profondément remis en question les théories économiques traditionnelles. Cette prise de conscience globale a favorisé l'adoption du concept de développement durable, qui impose désormais une croissance équilibrée conciliant les impératifs de prospérité actuels et la préservation du capital planétaire pour les décennies à venir (Nations Unies, 2025).

Les entreprises sont désormais appelées à dépasser la logique financière pour inclure des enjeux environnementaux et sociaux. Cette évolution a favorisé l'émergence de standards internationaux structurant les démarches de durabilité (Elkington, 2018).

Dans ce cadre, les normes ISO 9001, 14001, 26000 et 45001 jouent un rôle crucial. L'ISO 9001 se focalise sur la qualité, l'ISO 14001 sur les impacts écologiques, l'ISO 26000 sur la responsabilité sociétale et l'ISO 45001 sur la santé et sécurité. Ces référentiels convergent pour améliorer la performance globale dans une trajectoire de développement durable (Fonseca, 2015 ; Boiral & Heras-Saizarbitoria, 2017).

Face à la concurrence croissante et aux pressions réglementaires, l'adoption de systèmes de management normalisés est un levier stratégique majeur pour optimiser la performance et la compétitivité.

Cependant, le manque de coordination engendre des incohérences managériales et des coûts supplémentaires. Pour y remédier, les organisations optent pour un système de management intégré (SMI) afin d'unifier les exigences des normes ISO (Bernardo et al., 2015).

Dans le contexte algérien, marqué par des contraintes économiques, la synergie entre ces référentiels reste peu étudiée face à la performance globale (Guettaf & Dekkar, 2019). Cette recherche menée chez General Emballage à Akbou analyse donc les apports et limites de cette approche intégrée des normes ISO pour le développement durable.

3. Problématique de la recherche

Bien que les normes ISO soient reconnues comme des outils qui structure et améliore les pratiques managériales et le fonctionnement des organisations, leur intégration active et leur contribution au développement durable fait encore débat. Si la théorie met en avant des bénéfices potentiels en matière d'efficience, d'efficacité et de performance, elle souligne

également l'existence d'obstacles majeurs liés à la complexité de mise en œuvre, aux coûts, au manque de compétences internes et à une approche parfois uniquement formelle ou administrative des normes (Boiral, 2016 ; Hahn, 2020).

Pour nous, l'objectif est de s'interroger sur la capacité d'un système de management intégré fondé sur l'ensemble des normes ; préalablement abordées ; à générer une réelle valeur ajoutée durable pour l'entreprise, au-delà de la simple conformité aux référentiels normatifs.

La problématique centrale de ce mémoire peut ainsi être formulée comme suit :

Dans quelle mesure l'intégration des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 26000 contribue-t-elle à l'amélioration de la performance globale et de l'efficacité opérationnelle ainsi que la satisfaction des parties prenantes chez Générale Emballage ?

4. Questions de recherche

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, la présente recherche s'articule autour des questions suivantes :

- Quels sont les apports de l'intégration des normes en efficacité et performance globale ?
- Quel est l'effet de l'intégration sur la satisfaction des parties prenantes et la résilience ?
- Quelles sont les zones de blocage et les limites de la mise en œuvre du système de management intégré ?

5. Hypothèses de recherche

Afin de structurer notre démarche empirique et de répondre à notre problématique centrale, nous avons développé un modèle conceptuel basé sur l'interaction de plusieurs variables clés. Le Système de Management Intégré (SMI) est ici mobilisé comme la variable indépendante principale, dont nous cherchons à mesurer l'impact sur trois variables clés : la performance globale, l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des parties prenantes et la résilience organisationnelle. Pour valider scientifiquement ces relations de cause à effet et analyser la dynamique de notre modèle, nous traduisons ces interactions sous forme d'hypothèses de recherche :

- **H1** : L'intégration des normes améliore significativement la performance globale de l'entreprise.
- **H2** : Le système de management intégré contribue à une meilleure efficacité opérationnelle

- **H3** : L'intégration des normes ISO favorise la satisfaction des parties prenantes internes et externes.
- **H4** : La convergence normative renforce la résilience de l'entreprise.

6. Objectifs de la recherche

L'objectif général de ce mémoire est d'analyser la contribution intégrée des normes concernées par la recherche, au développement durable des entreprises.

De manière détaillé, il s'agit de :

Analyser la synergie du SMI : Évaluer la valeur ajoutée générée par la fusion des référentiels QSE et RSE sur l'efficacité opérationnelle et la performance globale.

Diagnostiquer les points de blocage : Identifier les barrières structurelles, les coûts cachés et les résistances culturelles qui freinent l'intégration du système.

Proposer des optimisations contextuelles : Formuler des recommandations pragmatiques adaptées aux spécificités managériales et au contexte industriel algérien.

7. Méthodologie de recherche

Pour atteindre ces objectifs, une méthodologie de recherche mixte a été choisie. Une approche quantitative a été mobilisée en se servant d'un questionnaire fermé. La population cible est des employés en Générale Emballage, l'échantillon est composé de 30 personnes. Les résultats sont traités à l'aide du logiciel SPSS par des régressions linéaires simples et un test du khi-deux. En complément, des entretiens semi-directifs menés auprès des collaborateurs de l'entreprise, sert notamment à alimenter une approche qualitative.

8. Structure du mémoire

Chapitre 1 (Cadre théorique) : Fondements conceptuels et théoriques du développement durable, des systèmes de management intégré et des normes ISO (9001, 14001, 45001 et 26000).

Chapitre 2 (Étude empirique) : Présentation de l'entreprise General Emballage, analyse des résultats des questionnaires et exploitation des entretiens semi-directifs.

Chapitre 1 : cadre conceptuel et théorique

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons explorer le cadre théorique et conceptuel de ce thème, commençons par les concepts clés relatif au thème et continuant avec la revue de littérature pour étudier et analyser des recherches précédentes dans le but de construire un background théorique qui facilitera la compréhension de la recherche.

1. Glossaire des concepts clés

1.1. Développement durable

Le développement durable constitue un cadre global visant à concilier la croissance et l'équilibre entre : économie, protection de l'environnement et bien-être social. Il représente un levier stratégique pour les entreprises cherchant à assurer leur pérennité tout en réduisant leurs impacts négatifs sur la société et l'environnement. Dans le contexte organisationnel, il ne se limite pas à une contrainte réglementaire, mais devient un levier stratégique de création de valeur et d'amélioration de la performance globale. (Elkington, 1994)

1.2. Normes ISO (9001, 14001, 45001, 26000)

Les normes ISO sont des référentiels internationaux qui encadrent les pratiques organisationnelles afin d'améliorer la qualité, la performance et la responsabilité des entreprises. La norme **ISO 9001** est orientée vers le management de la qualité et la satisfaction des clients, **ISO 14001** concerne la mise en place d'un système de management environnemental visant la maîtrise des impacts écologiques, **ISO 45001** vise un système de santé et de sécurité au travail, tandis que **ISO 26000** fournit des lignes directrices en matière de responsabilité sociétale, sans visée de certification. Ensemble, ces normes couvrent les dimensions économiques, environnementales et sociales du développement durable (Organisation internationale de normalisation, ISO, 2010, 2015, 2018, 2026).

1.3. Système de management intégré (SMI)

Le système de management intégré désigne une approche managériale consistant à coordonner plusieurs normes au sein d'un cadre cohérent et harmonieux. Il permet d'éviter la duplication des procédures, de renforcer la congruence stratégique et d'optimiser l'utilisation des

ressources. Lorsqu'il est correctement intégré à la stratégie globale, le SMI améliore l'efficacité organisationnelle et instaure une culture d'amélioration continue (Teneau 2009)

1.4. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

La RSE correspond à la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses activités sur la société et l'environnement. Selon ISO 26000, elle implique un comportement éthique et transparent contribuant au développement durable et intégrant les attentes sociales dans la gouvernance de l'entreprise. Donc, la RSE constitue l'application opérationnelle du développement durable au sein des organisations (Commission Européenne, 2011).

1.5. Efficacité

L'efficacité correspond à la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs fixés, indépendamment des moyens utilisés. Elle traduit le degré de réalisation des résultats attendus (Calmé et al. 2003).

1.6. Efficience opérationnelle

Selon Patrick Gibert, l'efficience désigne la capacité à atteindre les résultats en optimisant l'utilisation des ressources disponibles autrement dit c'est le rapport entre les ressources employées (moyens) et les résultats obtenus. (Gibert 1980)

1.7. Satisfaction des parties prenantes

La satisfaction des parties prenantes représente la mesure dans laquelle une entreprise répond aux besoins, attentes et exigences des différents acteurs influencés par ses activités, on trouve : actionnaires, clients, Salariés, fournisseurs, collectivités. (Freeman, 1984)

1.8. Performance globale

La performance globale se définit comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales d'une organisation. Elle traduit sa capacité à créer simultanément de la valeur à court, moyen et long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes, dépassant ainsi la simple logique de rentabilité financière à court terme (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006).

2. Revue de littérature

2.1. Les apports des normes ISO à la performance :

Plusieurs recherches récentes montrent que l'adoption des normes ISO contribue à structurer les pratiques de gestion et à améliorer la performance et l'efficacité de l'entreprise.

La certification **ISO 9001** permet une meilleure formalisation des processus, une clarification des responsabilités et une amélioration du suivi des indicateurs qualité. Ces mécanismes favorisent une réduction des non-conformités et une plus grande traçabilité des opérations, agissant ainsi comme un double levier : ils boostent la performance opérationnelle globale tout en renforçant l'efficacité des processus par l'élimination des gaspillages et des erreurs. (Belghache 2017)

À cette dimension s'ajoute l'apport de la norme **ISO 45001** qui, selon Bouali (2022), structure la prévention des risques professionnels à travers l'identification, l'évaluation des dangers et la maîtrise de la santé et de la sécurité au travail. En réduisant le taux de gravité et la fréquence des accidents, et en favorisant la participation des travailleurs via des grilles d'évaluation pour professionnaliser la gestion des ressources humaines, cette norme sécurise le capital humain. L'ENSP, (École Nationale Supérieure Polytechnique est une grande école d'ingénieurs en Algérie spécialisée dans la formation scientifique, technologique et industrielle de haut niveau). Ses investissements en sécurité se sont traduits par des résultats positifs, transformant la protection des employés en un vecteur de performance opérationnelle et d'efficacité économique (par la diminution des coûts cachés liés à l'absentéisme et aux arrêts de travail), bien que l'atteinte de certains objectifs ait été freinée par des facteurs externes comme la pandémie de COVID-19. (Bouali 2022)

De même, l'implémentation d'un système de management environnemental basé sur la norme **ISO 14001** au sein de l'entreprise Almarai (opère dans le secteur agroalimentaire, principalement dans les produits laitiers, implantée principalement en Arabie saoudite) illustre comment la performance environnementale s'articule directement avec l'efficacité des ressources. Cette démarche a conduit à une efficacité accrue dans la gestion des déchets grâce à l'augmentation du taux de recyclage et à la valorisation commerciale des résidus alimentaires après la certification. Cette gestion proactive et rigoureuse des risques a permis d'optimiser la consommation d'énergie et d'eau, de réduire la pollution et de garantir une conformité accrue

aux exigences réglementaires, générant ainsi de substantielles économies d'intrants pour l'organisation (Boubriha et Gachi, 2021).

Enfin, selon l'étude de Dekkar et Guettaf (2019), l'ISO 26000 a permis à l'entreprise NCA Rouiba, Nouvelle Conserverie Algérienne, fondée en 1966 (filiale du groupe Hamoud Boualem depuis son rachat) de transformer ses engagements éthiques en résultats concrets. L'impact se mesure par une efficacité écoresponsable marquée par une gestion rationnelle des ressources (eau et énergie) et une réduction de l'impact écologique, soutenues par la structuration du reporting et des actions de développement local (dons, mécénat, soutien aux associations). Cette norme contribue notamment à l'implication du personnel et à l'amélioration des conditions de travail, produisant ainsi un effet cumulatif sur sa performance et son efficacité économique, sociale et environnementale.

En somme, ces résultats confirment que ces normes ISO constituent des outils hautement structurants. Elles favorisent la performance globale et la résilience organisationnelle, tout en garantissant l'efficacité managériale à travers la formalisation des processus, le suivi rigoureux des indicateurs, des démarches proactives de sécurité et de gestion environnementale, ainsi que des engagements éthiques au service du développement durable.

2.2. L'intégration des normes et la cohérence du système de management

Le projet RS MENA (Responsabilité Sociétale Moyen-Orient et Afrique du Nord), un programme régional mené par l'ISO visant à promouvoir le développement durable en aidant les organisations de la région MENA (dont l'Algérie) à intégrer les principes de la responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000. Ce dernier marque le passage d'une gestion segmentée à une vision systémique des référentiels. L'exemple de NCA Rouiba (Nouvelle Conserverie Algérienne) illustre cette transition : l'entreprise a dépassé les actions « ad hoc » pour instaurer un «système global de management» unifiant les normes ISO 9001, 14001 et 45001. Cette intégration permet une mutualisation des ressources, une réduction des doublons documentaires et une meilleure coordination des objectifs Qualité, Environnement et RSE. Une telle cohérence transforme les contraintes normatives en une stratégie de développement durable où le profit devient « légitime », car fondé sur une performance socialement et environnementalement responsable (Dekkar et Guettaf, 2019)

Ces résultats soutiennent l'hypothèse selon laquelle l'intégration des normes renforce l'efficacité et l'efficience organisationnelle en créant une synergie entre les différents référentiels.

2.3. Contribution du SMI au développement durable

L'adoption des normes internationales constitue un vecteur essentiel de la transition vers un modèle de développement durable en structurant les piliers économique, environnemental et social de l'entreprise. Tandis que l'ISO 9001 assure la pérennité économique par l'optimisation des ressources et la qualité, l'ISO 14001 fournit un cadre rigoureux pour minimiser l'empreinte écologique et prévenir les pollutions. Sur le plan humain, l'ISO 45001 renforce le volet social en garantissant des conditions de travail sûres et décentes. Enfin, l'ISO 26000 agit comme un guide transversal de responsabilité sociétale (RSE), permettant d'unifier ces outils techniques au sein d'une gouvernance éthique. (Hamhami 2023)

Ces résultats renforcent l'idée que l'intégration des normes pourrait constituer un levier stratégique de développement durable en assurant simultanément performance économique, protection environnementale et responsabilité sociale.

2.4. Impacts du SMI sur les parties prenantes.

2.4.1. Parties prenantes internes :

- Sécurité et implication (ISO 45001) : cette norme place les collaborateurs au centre du management en favorisant leur participation active et constante pour une réduction constante des accidents de travail et des risques professionnels (Bouali 2022).
- Climat social et fidélisation : L'engagement dans l'ISO 26000 favorise la rétention du personnel via des investissements concrets, tels que de nouveaux systèmes de rémunération, la prise en charge de la santé et l'aménagement d'espaces de vie (Dekkar et Guettaf, 2019).
- Efficacité opérationnelle (ISO 14001) : Optimisation de la consommation des ressources (énergie, matières premières), ce qui valorise l'implication des employés dans une démarche écoresponsable, à l'ENSP on a observé la réduction de 8,87 % de la consommation d'électricité au premier trimestre 2020 (Bouali 2022).

2.4.2. Parties prenantes externes :

- Satisfaction et fidélisation des clients (ISO 9001) : Garantie d'une réponse constante aux besoins des clients et **mise** en place de processus rigoureux pour le traitement des réclamations. L'application de cette norme a permis de maintenir un taux de satisfaction client élevé entre 92 % et 93,74 % chez l'entreprise NCA Rouiba sur la période 2015-2020. (Bouali 2022)
- Image de marque et réputation (ISO 14001) : elles permettent la valorisation de l'image de l'entreprise auprès du public et des partenaires grâce à la maîtrise des risques environnementaux et sociétaux. (Bouali 2022)
- Responsabilité sociétale et ancrage local (ISO 26000) : Renforcement des liens avec la communauté locale par le soutien à des projets éducatifs, culturels ou caritatifs, améliorant l'ancrage territorial de l'organisation (Dekkar et Guettaf, 2019).
- Conformité et transparence : L'application de ces normes garantit aux autorités le strict respect des législations environnementales et sociales tout en minimisant les risques d'accidents ou de pollutions majeures. En favorisant la transparence via des rapports de performance crédibles, l'organisation consolide sa fiabilité juridique et son alignement sur les objectifs de développement durable portés par l'État (Bouali 2022).

2.5. Renforcement de la Résilience organisationnelle

La résilience est l'aptitude à surmonter les chocs, les crises et à s'y adapter pour se rétablir rapidement sans s'effondrer (Duchek.S, 2020). Le SMI contribue structurellement à cette capacité d'adaptation à travers trois leviers majeurs (Fekair, 2020).

2.5.1. Maîtrise des Risques : Le système permet d'anticiper et de gérer globalement les risques industriels, environnementaux et de santé au travail, réduisant ainsi la probabilité de crises majeures.

2.5.2. Flexibilité Organisationnelle : L'approche processus intégrée permet à l'entreprise de s'adapter plus rapidement aux évolutions de l'environnement (nouvelles réglementations, exigences écologiques des clients) et aux turbulences du marché.

2.5.3. Engagement du Personnel : Le management participatif et l'implication des employés, piliers du SMI, renforcent la cohésion interne et la capacité de l'organisation à maintenir sa performance sur le long terme (durabilité).

Ces résultats montrent que la compétitivité et la résilience organisationnelle issues de l'intégration des normes dépendent de la capacité de l'entreprise à transformer les exigences normatives en avantages stratégiques réels.

2.6. Limites et perspectives d'amélioration

2.6.1. Limites du Système de Management Intégré :

Comme toute pratique, un SMI peut avoir des zones de failles qu'on doit superviser pour réussir la démarche, parmi celles-ci il existe :

2.6.1.1. Complexité de mise en œuvre : Gérer simultanément les aspects qualité, environnementaux et de santé-sécurité nécessite une vision globale très pointue de la direction. (Simon et al., 2012).

2.6.1.2. Risque de redondances initiales : un manque de coordination entre les différents responsables (qualité, sécurité, environnement), cela demande une intégration réelle (Hamhami 2021).

2.6.1.3. Gestion des conflits d'objectifs : le défi d'équilibrage des objectifs contradictoires, par exemple, accroître la production au détriment de l'environnement ou de la sécurité. (Hamhami 2021)

2.6.1.4. Pression de l'arsenal réglementaire : la multiplication des lois et règlements (droit du travail, normes environnementales, etc.) constitue un défi permanent de conformité, susceptible d'alourdir la gestion du Système de Management Intégré (Simon et al., 2012).

2.6.2. Perspectives d'améliorations :

Par définition, le SMI est une démarche d'amélioration continue basée sur le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act). Il existe plusieurs axes pour faire évoluer les performances :

2.6.2.1. Optimisation par la structure HLS (High Level Structure) : L'adoption de ce cadre commun facilite l'alignement des différentes normes, simplifie la lecture des exigences et permet une gestion plus efficace des processus métiers. (Hamhami 2021)

2.6.2.2. Approche par les risques et opportunités : Le passage aux versions récentes des normes (comme l'ISO 45001 ou l'ISO 9001:2015) introduit une culture proactive. Il ne s'agit plus seulement de gérer les risques, mais d'identifier les opportunités d'amélioration pour la performance globale (Kraus & Grosskopf, 2008).

2.6.2.3. Amélioration de la communication et de la sensibilisation : Le SMI permet de passer d'une communication fragmentée à un interlocuteur unique, renforçant ainsi l'implication du personnel et la clarté vis-à-vis des parties intéressées (Simon et al., 2012).

2.6.2.4. Audit Unique : Regrouper les audits permet de gagner en efficacité. Cette approche globale assure que l'entreprise maîtrise ses processus pour atteindre ses résultats (Kraus & Grosskopf, 2008 ; Simon et al, 2012).

Conclusion

En conclusion, ce chapitre a permis de définir quelques termes clés et de démontrer que les normes ISO 9001, 14001, 45001 et la directive ISO 26000 ne sont pas de simples outils de conformité, mais constituent les piliers d'une stratégie de développement durable et impactent directement la performance, la compétitivité et la résilience d'une organisation ainsi que les parties prenantes. Ce cadre théorique étant établi, il convient maintenant de présenter, dans le chapitre suivant, la méthodologie qui nous permettra d'évaluer concrètement ces apports et limites sur le terrain.

Chapitre 2 : Etude de cas : Générale Emballage

Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons l'enquête menée au niveau de l'entreprise **Générale emballage**, avec laquelle nous allons essayer de répondre à notre problématique qui cherche à comprendre l'impact d'un SMI sur l'efficacité, l'efficience, la satisfaction des parties prenantes ainsi que la compétitivité et la résilience de l'entreprise dans une démarche de développement durable, nous allons tenter de mesurer les apports et les limites d'une telle synergie sur les pratiques managériales de manière générale.

1. Présentation de l'organisme d'accueil

Général Emballage est une entreprise papetière algérienne spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé. Créée en 2000, par Ramdane Batouche qui assure aujourd'hui la présidence du Conseil d'administration. Général Emballage est le plus grand producteur de carton ondulé en Afrique. SPA dont le siège social se situe principalement à Akbou, wilaya de Bejaïa. Elle se spécialise en industrie du carton ondulé, fabrication à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F) et double-double (BC et BE), des emballages et des displays, et réalisation des post-impressions en Haute résolution. Elle est une société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec plus de 1200 employés et un Chiffre d'affaire de 19 milliards DZD. Général Emballage est certifié conforme au SMI : Qualité-Santé et Sécurité au travail (S&ST)- Environnement (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018), l'entreprise est engagée encore en RSE (ISO 26000). (<https://generalemballage.com/>)

2. Présentation de la mission et du cadre de stage

Le service d'accueil : La direction QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) constitue une direction à part entière, rattachée directement à la Direction Générale, présidée par M. Ramdane Batouche, en raison de sa fonction transversale de contrôle et d'orientation stratégique sur l'ensemble des processus industriels.

Objectif du stage : Pendant la période du stage, on a mené une enquête de terrain pour collecter des données empiriques, et répondre aux questions de recherche citées précédemment et ensuite

répondre à la problématique selon laquelle on cherche à mesurer les apports, limites et perspectives d'une contribution intégrée des normes étudiées dans ce travail.

3. Méthodologie de l'enquête : Outils de collecte de données

3.1. Questionnaire :

Pour la collecte des données et des informations nécessaires à cette recherche, on a opté pour un questionnaire (annexe 1) en format papier distribué puis récupéré après une semaine en février 2026. Le questionnaire inclus 49 questions fermées et 3 questions ouvertes. Les réponses aux questions ouvertes ne sont pas assez significatives et exploitables si bien qu'elles ne seront pas prises en considération dans l'analyse des résultats empiriques.

Constitution de l'échantillon : En raison des contraintes d'accessibilité durant le stage, on a opté pour un échantillonnage de convenance, nous permettant de recueillir 30 réponses significatives à partir d'une population de 819 salariés au niveau de l'unité d'Akbou. De plus, on a veillé à interroger un panel représentatif de la structure hiérarchique de l'entreprise enquêtée (cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution). Cette approche exploratoire permet de confronter les exigences normatives à la réalité opérationnelle de l'unité offrant ainsi une base d'analyse concrète pour évaluer les perspectives d'évolution de l'entreprise en matière de performance durable.

Tableau 1 : La structure des réponses par catégories socio-professionnelles

Les cadres	Les agents de maitrise	Les agents d'exécution
13	9	8

Source : Etabli par nous-mêmes, 2026.

3.2. Guides d'entretiens semi-directifs :

Afin d'approfondir l'analyse quantitative issue des questionnaires, on a élaboré deux guides d'entretiens semi-directifs distincts. Pour nous permettre de confronter le "voulu" (la stratégie QHSE) au "vécu" (la réalité de la production) on a opté pour deux acteurs clés : le responsable QHSE et le responsable production. (Voir annexe 2)

3.2.1. Le guide d'entretien QHSE (approche normative et stratégique) :

Étant le garant du SMI, le responsable QHSE a été sollicité via un guide structuré autour de 6 axes thématiques. Cette densité s'explique par la nécessité de couvrir l'ensemble du périmètre normatif (ISO 9001, 14001, 45001 et 26000).

Le but est d'évaluer la cohérence de l'intégration, la synergie du système intégré et la conformité réglementaire. Nous avons synthétisé les 6 axes de recherche en trois pôles d'analyse complémentaire :

- **Pôle de Performance Normative (Les piliers du SMI) :**

Regroupe les axes ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement) et ISO 45001 (Santé et Sécurité).

Objectif : Évaluer le niveau de maîtrise de chaque référentiel et identifier comment ces normes de gestion des risques constituent le socle de la performance opérationnelle de l'unité.

- **Pôle Intégration et Responsabilité Sociétale :**

Regroupe les axes Intégration des normes et SMI et ISO 26000 (RSE).

Objectif : Analyser la capacité de l'entreprise à fusionner les différents systèmes en une stratégie unique et vérifier comment l'entreprise répond aux principes de l'ISO 26000.

- **Pôle Évaluation et Maturité :**

Regroupe l'axe Performance et amélioration continue.

Objectif : Mesurer l'efficacité globale du système intégré à long terme et identifier les mécanismes mis en place pour garantir l'évolution du système face aux nouveaux enjeux du développement durable.

3.2.2. Le guide d'entretien production (approche opérationnelle et concrète) :

Le responsable de production a été interrogé sur la base de 6 axes ciblés. L'objectif ici est de mesurer l'impact réel des normes sur le volet opérationnel, identifier les apports concrets (efficacité, réduction des déchets et gestion des ressources) et les limites opérationnelles (contraintes de cadence, lourdeur des procédures). Voici la synthèse des axes du guide d'entretien en deux pôles d'analyse :

- **Pôle Opérationnel et Normatif (Le SMI sur le terrain) :**

Regroupe les axes Qualité ISO 9001, Environnement, Santé et sécurité au travail ainsi que l'Intégration du système.

Objectif : Évaluer l'application concrète des exigences normatives sur les lignes de production et mesurer l'impact de la fusion des normes sur les pratiques quotidiennes des agents.

- **Pôle Organisation et Performance :**

Regroupe les axes Organisation du travail et Performance et efficacité.

Objectif : Analyser comment la structuration du travail liée aux normes contribue à l'optimisation des ressources et à l'atteinte des objectifs de production durable de l'unité.

4. Analyse du SMI de l'entreprise à partir des résultats des entretiens semi-directifs :

L'unité d'Akbou de Général Emballage représente un cas d'étude pertinent pour analyser l'intégration des normes ISO (9001, 14001, 45001) et de la directive ISO 26000. Ce diagnostic, basé sur les résultats des entretiens menés auprès des responsables : QHSE et Production, en Février 2026, vise à évaluer comment cette synergie normative alimente la stratégie de développement durable de l'entreprise.

4.1. Contribution du SMI à l'Amélioration de la Performance Globale

La performance globale ne se limite plus aux indicateurs financiers ; elle englobe l'efficacité opérationnelle et l'optimisation des ressources.

4.1.1. Efficacité opérationnelle et culture du résultat : L'intégration a permis de structurer le travail de manière rigoureuse. L'utilisation d'outils de gestion de la qualité (Pareto, Ishikawa, Roue de Deming) par le service QHSE, couplée à la coordination des processus en production, a transformé le mode de travail. Le SMI agit ici comme un réducteur de "non-qualité" : la mise en place d'un système de gestion de réclamation structuré a permis une diminution des retours et des erreurs de production, témoignant d'une maîtrise technique accrue.

4.1.2. Économie circulaire et efficacité environnementale : Le diagnostic révèle une maturité avancée dans l'application de l'ISO 14001. La revente des déchets recyclables crée un modèle d'économie auto-circulaire. L'investissement dans une station d'épuration et le calcul de l'empreinte carbone démontrent que la performance environnementale est perçue comme un levier de compétitivité.

4.1.3. Optimisation énergétique : La transition vers un éclairage 80% LED et l'utilisation de chariots élévateurs électriques montrent une volonté de réduire les coûts indirects sur le long terme, tout en améliorant l'efficacité énergétique globale de l'unité.

4.2. La Satisfaction des Parties Prenantes : Au cœur de la démarche ISO 26000, l'intégration de l'ISO 26000 marque la transition d'une gestion interne vers une ouverture sur l'écosystème de l'entreprise.

4.2.1. Parties prenantes internes (Collaborateurs) : La satisfaction des employés est traitée via l'ISO 45001. La réduction massive du taux d'accidents (de 27 à 9 en 2025) et l'offre de visites médicales régulières renforcent le sentiment de sécurité. L'ancrage de cette culture passe par des réunions régulières de communication des objectifs et des nouvelles, garantissant l'implication du personnel malgré une "résistance au changement" notée lors des phases de sensibilisation.

4.2.2. Parties prenantes externes (Clients et Société) : L'écoute client (ISO 9001) est doublée d'un engagement sociétal fort (ISO 26000). Les actions de reboisement à Adrar, les forêts pédagogiques et le soutien aux startups positionnent Général Emballage comme un acteur territorial majeur. L'élaboration d'un rapport de durabilité (Rapport RSE) est le point d'orgue de cette transparence.

4.2.3. Conformité et attractivité : Avec un taux de conformité réglementaire environnementale de 99%, l'entreprise sécurise sa "licence sociale d'opérer", garantissant ainsi sa pérennité sur le marché national et international.

4.3. Renforcement de la Résilience Organisationnelle

La résilience est la capacité de l'entreprise à anticiper et à s'adapter aux crises. Le SMI de l'unité d'Akbou renforce cette capacité par trois leviers :

4.3.1. Anticipation des risques : Le diagnostic montre une convergence entre la gestion des risques professionnels (SST) et environnementaux. L'installation d'équipements de pointe (systèmes de dépoussiérage, presse à briquettes, capteurs de sécurité) est complétée par l'usage systématique de panneaux de signalisation de sécurité sur site (danger, risques, obligation, interdiction) et de dispositifs de contrôle comme la douche de check appareil, minimisant la probabilité d'arrêts de production majeurs.

4.3.2. Flexibilité et Alignement Normatif : Le responsable QHSE souligne que les chapitres des différentes normes sont alignés (Structure HLS). Cette cohérence est soutenue par la standardisation des informations, facilitant une analyse transversale lors des audits intégrés (Qualité/SST/Environnement) et une prise de décision rapide basée sur des données fiables.

4.3.3. Maturité et Capitalisation : Le fait que l'entreprise ait lancé ces démarches en phase de maturité financière a permis de lever le frein du budget. L'effet d'expérience" permet aujourd'hui à l'entreprise de baisser ses coûts de fonctionnement tout en maintenant un haut niveau d'exigence.

Cela nous permet de **valider pleinement** l'hypothèse 4 (**H4**) : « la convergence normative renforce la résilience de l'entreprise ».

4.4. Limites et Freins Constatés : Les défis de l'intégration totale

Malgré ces points forts, le diagnostic soulève des points de vigilance :

4.4.1. Le facteur temps : L'intégration est chronophage. L'identification exhaustive des risques, la tenue des réunions de coordination et l'obtention des certifications demandent un investissement humain constant.

4.4.2. L'investissement immatériel : Si le budget matériel est maîtrisé, la lutte contre la résistance au changement reste un défi permanent. La culture "sécurité" et "environnement" doit encore infuser à tous les niveaux hiérarchiques pour devenir automatique.

4.5. L'apport du SMI à l'avantage concurrentiel :

L'intégration des normes ISO 9001, 14001, 45001 et de la démarche ISO 26000 au sein de l'unité d'Akbou ne constitue pas uniquement un gage de conformité ; elle agit comme un levier stratégique donnant naissance un avantage concurrentiel durable. Cette dernière se manifeste à travers trois dimensions clés identifiées lors des entretiens.

4.5.1. Optimisation des coûts et l'efficience (Effet d'expérience)

Bien que le responsable de production souligne que le SMI n'a pas réduit les coûts de manière "directe" à cause des investissements initiaux (ex : presse à briquettes, chariots électriques), le responsable QHSE confirme l'apparition d'un effet d'expérience.

4.5.1.1. Réduction des coûts cachés : La baisse radicale du taux d'accidents de travail (de 27 à 9) et la diminution des réclamations clients réduisent les coûts liés à la non-qualité (rebuts, arrêts de production, indemnités).

4.5.1.2. Efficience énergétique : L'économie de 80% sur l'éclairage LED et la gestion optimisée des ressources (robinets temporisés, purges vapeur) diminuent les charges opérationnelles, permettant à l'entreprise de réallouer ces ressources vers l'innovation ou la maintenance.

4.5.2. La Qualité et Image de marque

Dans l'industrie du carton, la capacité à garantir des délais et une qualité constante est un facteur de différenciation majeur.

4.5.2.1. Fiabilité et Traçabilité : L'utilisation systématique de la roue de Deming et des outils de management (Pareto, Ishikawa) assure une rigueur qui renforce la confiance des donneurs d'ordre.

4.5.2.2. Attractivité « verte » et responsable : En produisant des emballages eco-friendly et en affichant un taux de conformité environnementale de 99%, Général Emballage capte des segments de marché de plus en plus sensibles au développement durable. Le SMI transforme ainsi une contrainte normative en un argument commercial distinctif, augmentant ce que le responsable QHSE appelle « l'attractivité client ».

4.5.3. Avantage structurelle : Alignement et Agilité

La compétitivité repose également sur la structure même du SMI.

4.5.3.1. Synergie des processus : L'alignement des chapitres des normes (structure HLS) permet une vision transversale de l'entreprise. Cette cohérence réduit la bureaucratie interne et accélère la prise de décision.

4.5.3.2. Anticipation stratégique : En intégrant l'ISO 26000, l'entreprise ne subit plus les évolutions législatives ou sociales, elle les devance. Cette maturité organisationnelle permet à l'unité d'Akbou de se positionner comme une référence, le conférant un avantage de "premier entrant" dans les pratiques de haute performance durable en Algérie.

En somme, le SMI convertit la rigueur normative en agilité commerciale. L'entreprise ne se contente pas de produire mieux ; elle sécurise ses actifs (humains et matériels) et optimise ses flux, ce qui lui permet de maintenir une position de leader face à une concurrence de plus en plus exigeante sur les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance).

4.6. Synthèse du Diagnostic :

L'unité d'Akbou de Général Emballage démontre que l'intégration des normes ISO n'est pas une simple addition de certificats, mais une stratégie de développement durable opérationnelle. Le SMI contribue directement à la performance globale par l'efficacité, à la satisfaction des parties Prenantes par l'éthique et la sécurité, et à la résilience par la maîtrise proactive des risques tout en offrant un avantage concurrentiel durable. L'objectif ultime semble désormais de passer du statut de "certifié" à celui de leader exemplaire dans le secteur industriel algérien, ce qui confirme pleinement notre première question de recherche : « Comment le passage d'une application individuelle des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 26000 à une approche combinée et intégrée influence-t-il le développement durable ? ».

5. Analyse et discussions des résultats du questionnaire

Pour vérifier les hypothèses de cette recherche, nous avons analysé les résultats du questionnaire par le logiciel SPSS par des **régressions linéaires simples** pour mesurer l'impact de chacune des variables : performance globale, efficacité, satisfaction des parties prenantes et résilience ainsi qu'un **test du khi-deux** pour identifier les limites d'un SMI.

5.1. Discussions des impacts des normes sur les variables : performance, efficacité et satisfaction des parties prenantes

L'objectif est de présenter les résultats empiriques issus des analyses statistiques par régressions linéaires simples effectuées sur SPSS, afin d'évaluer l'impact de l'intégration des normes ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement), ISO 45001 (Santé et Sécurité au Travail) et de la responsabilité sociétale via l'ISO 26000 sur les différentes dimensions de la performance et de la durabilité organisationnelle.

Pour garantir une démarche scientifique rigoureuse, on a structuré cette analyse en quatre sections principales, chacune dédiée à une variable dépendante du modèle de recherche : Performance Globale, Efficacité des processus, Satisfaction des Parties Prenantes, et Limites. Enfin, une synthèse globale permettra d'articuler ces constats pour répondre directement à la problématique centrale et valider ou infirmer les quatre hypothèses de recherche.

5.1.1. Impact des normes sur la performance globale de l'entreprise :

Le but est de répondre à la deuxième question de recherche : « Quels sont les bénéfices concrets en efficacité, efficience et performance globale ? » et à tester l'Hypothèse 1 (H1), selon laquelle l'intégration des normes améliore significativement la performance globale de l'entreprise.

Tableau 2 : synthèse des indicateurs extraits de l'analyse de régression linéaire simple pour la variable dépendante « Performance ».

Performance			
Indicateurs	R^2	Signification (sig)	Beta (β)
ISO 9001	0.221	0.005	0.497
ISO 14001	0.300	0.001	0.569
ISO 26000	0.208	0.007	0.485
ISO 45001	0.156	0.018	0.431

Source : Etabli par nous-mêmes 2026.

Ce tableau présente l'impact des normes concernées par l'étude sur la performance de l'entreprise. Les résultats révèlent que tous les indicateurs ont une influence positive et statistiquement significative sur la performance.

5.1.1.1. Interprétation approfondie des résultats par norme

- **Le rôle prépondérant de la norme ISO 14001 :**

Les données SPSS révèlent que l'ISO 14001 (Management Environnemental) est le prédicteur le plus puissant de la performance globale au sein de l'échantillon d'entreprises étudié. Le coefficient de détermination (0.30) indique que la mise en œuvre ou l'intégration de cette norme explique à elle seule 30 % de la variance de la performance globale. Le coefficient $\beta = 0,569$ est hautement significatif (et le sig = 0,001 < 0.05). Cela signifie qu'une augmentation d'une unité dans la maîtrise et l'application des exigences de l'ISO 14001 entraîne une amélioration de 0,569 unité de la performance globale de l'organisation. L'environnement n'est plus un centre de coût, mais un levier stratégique majeur.

- **L'apport structurel de la norme ISO 9001**

L'ISO 9001 (Management de la Qualité) affiche un $R^2 = 0.221$ ce qui signifie qu'elle explique 22 % de la variance de la performance globale. Le coefficient de régression β s'élève à 0,497 avec une significativité statistique forte (sig = 0,005). Ces chiffres démontrent que l'orientation client, l'approche processus et la culture de l'amélioration continue de l'ISO 9001 agissent comme un socle organisationnel. L'optimisation de la qualité des produits et services se répercute directement de manière positive sur la performance globale de l'entreprise.

- **L'alignement sociétal via l'ISO 26000**

Bien que l'ISO 26000 soit une ligne directrice non certifiable, son intégration dans les pratiques de management démontre un impact quantifiable remarquable. Avec un $R^2 = 0,208$ (21% de la variance expliquée) et un $\beta = 0,485$ très significatif (sig= 0,007), la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'avère être un vecteur de performance globale. L'éthique, la transparence et la prise en compte des impacts sociétaux ne nuisent pas à la performance économique, mais la renforcent en consolidant la légitimité institutionnelle de l'entreprise.

- **La contribution de la norme ISO 45001**

Enfin, l'ISO 45001 (Santé et Sécurité au Travail) présente un $R^2 = 0,156$ et un $\beta = 0,431$. Bien que ce score soient légèrement inférieurs à ceux des autres normes, la relation demeure statistiquement significative au seuil de 5 % (sig = 0,018). Le management de la santé et de la sécurité explique 16 % de la variance de la performance globale. La réduction des accidents de travail, la diminution de l'absentéisme et la conformité en matière de SST) participent activement, bien que de manière plus indirecte, à la performance globale de l'organisation.

5.1.1.2. Discussion et validation de l'hypothèse H1 :

L'examen croisé de ces quatre régressions montre que toutes les normes analysées individuellement possèdent une influence positive et statistiquement significative sur la performance globale. La performance globale étant une notion multidimensionnelle (économique, environnementale et sociale), les résultats prouvent que chaque norme nourrit une ou plusieurs de ces dimensions. L'hypothèse H1 énonçant que « L'intégration des normes améliore significativement la performance globale de l'entreprise » est donc **pleinement validée**. Ces résultats confirment empiriquement que la convergence de ces référentiels au sein d'un SMI crée une synergie où les dimensions économiques (ISO 9001), environnementales (ISO 14001) et sociales (ISO 45001 et ISO 26000) s'auto-renforcent mutuellement pour maximiser la performance globale de l'organisation.

5.1.2. Impacts des normes sur l'efficacité des processus :

On vise ici à vérifier également à la deuxième hypothèse de recherche (H2) en se focalisant spécifiquement sur la dimension opérationnelle : l'efficacité opérationnelle (rapport entre les résultats obtenus et les ressources engagées).

Tableau 3 : synthèse des indicateurs extraits de l'analyse de régression linéaire simple pour la variable dépendante « Efficacité ».

Efficacité			
Indicateurs	R^2	Signification (sig)	Beta (β)
ISO 9001	0.268	0.002	0.542
ISO 14001	0.341	0.000	0.603
ISO 26000	0.234	0.004	0.510
ISO 45001	0.430	0.000	0.670

Source : Etabli par nous-mêmes 2026.

Ce tableau présente l'impact des quatre normes (ISO 9001, 14001, 26000 et 45001) sur l'efficacité de l'entreprise. Les résultats montrent que tous les indicateurs ont une influence positive et statistiquement significative sur l'efficacité.

5.1.2.1. Interprétation approfondie des résultats par norme

- **L'impact critique et majeur de l'ISO 45001 sur l'efficacité**

Le résultat le plus saillant de cette régression est la position dominante de la norme ISO 45001. Son coefficient de détermination est extrêmement élevé : 0.430, indiquant qu'elle explique à elle seule 43 % de la variance de l'efficacité des processus. De plus, son coefficient $\beta = 0,670$ est le plus fort de toute l'étude, associé à une significativité totale (sig= 0,000). Ce constat s'explique par le fait que la gestion des risques liés à la santé et à la sécurité au travail élimine directement les dysfonctionnements opérationnels majeurs : arrêts de production, ruptures de flux logistiques causées par des accidents, coûts induits par les remplacements de personnel ou pannes d'équipements dues à un manque de maintenance préventive sécuritaire. Un processus sûr est intrinsèquement un processus hautement efficace.

- **La contribution de l'ISO 14001 à l'éco-efficacité**

L'ISO 14001 se classe au deuxième rang avec un $R^2 = 0,341$ (34 % de la variance expliquée) et un $\beta = 0,603$ et ($\text{sig} = 0,000$). Ce résultat démontre la forte corrélation entre management environnemental et performance opérationnelle pure, matérialisant le concept d'« éco-efficience ». En optimisant la consommation de matières premières, d'eau, d'énergie, et en faisant la vente de déchets, l'ISO 14001 optimise directement les coûts de production. Cela améliore drastiquement l'efficacité opérationnelle.

- **L'apport méthodologique de l'ISO 9001**

L'ISO 9001 explique 27 % de la variance de l'efficacité ($R^2 = 0.268$) avec un coefficient $\beta = 0,542$ hautement significatif ($\text{sig} = 0,002$). La norme ISO 9001 apporte la rigueur méthodologique nécessaire via la cartographie des processus, la définition claire des responsabilités, la standardisation des procédures et l'élimination des activités à non-valeur ajoutée (non-conformités, rebuts, retouches). Elle fluidifie les flux de travail internes et garantit la régularité opérationnelle.

- **La dimension managériale de l'ISO 26000**

L'ISO 26000 affiche un ($R^2 = 0,234$) et un $\beta = 0,510$ de manière statistiquement significative ($\text{sig} = 0,004$). Les lignes directrices de la RSE expliquent 23 % de l'efficacité. Cela démontre que l'adoption de pratiques de gouvernance transparentes, le respect des droits de l'homme au travail et le dialogue social favorisent un climat de confiance réciproque. Ce climat réduit les conflits internes, favorise l'engagement des collaborateurs, et accélère la prise de décision, contribuant ainsi de façon globale à l'efficacité opérationnelle.

5.1.2.2. Discussion et validation de l'hypothèse H2

L'analyse statistique montre de manière irréfutable que les quatre normes concourent toutes positivement et significativement à l'optimisation des processus, l'ISO 45001 et l'ISO 14001 en tête. Le passage à un système combiné permet de fusionner ces exigences au sein d'une cartographie unique des processus, évitant ainsi les doublons procéduraux, les audits redondants et les contradictions managériales. Par conséquent, l'hypothèse H2 postulant que « Le système de management intégré contribue à une meilleure efficacité opérationnelle » est **pleinement validée**. L'intégration normative rationalise l'infrastructure organisationnelle et maximise l'utilisation des ressources de l'entreprise.

5.1.3. Impacts des normes sur la satisfaction des parties prenantes et la résilience

Cette troisième section répond directement à notre troisième question de recherche : « Quel est l'effet de l'intégration sur la satisfaction des parties prenantes et la résilience ? » Elle permet de tester simultanément l'Hypothèse 3 (H3) et d'apporter des éléments qualitatifs et quantitatifs croisés pour évaluer la première partie de l'Hypothèse 4 (H4).

Tableau 4 : synthèse des indicateurs extraits de l'analyse de régression linéaire simple pour la variable dépendante « Satisfaction des Parties Prenantes ».

Satisfaction des parties prenantes			
Indicateurs	R^2	Signification (sig)	Beta (β)
ISO 9001	0.363	0.000	0.621
ISO 14001	0.417	0.000	0.661
ISO 26000	0.379	0.000	0.663
ISO 45001	0.399	0.000	0.648

Source : Etabli par nous-mêmes 2026.

Ce tableau présente l'impact des normes étudiées sur la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise. Les résultats révèlent que tous les indicateurs ont une influence positive et hautement significative sur cette satisfaction.

5.1.3.1. Interprétation approfondie des résultats par norme

Une homogénéité et une puissance statistique exceptionnelles. Les résultats de cette régression linéaire sont les plus homogènes et les plus puissants de l'ensemble de notre recherche empirique. Pour les quatre normes sans exception, le seuil de signification statistique est absolu ($\text{sig} = 0,000$). Cela indique une probabilité d'erreur nulle et confirme l'existence d'une relation de cause à effet extrêmement robuste entre le management normatif et la satisfaction des parties prenantes (internes et externes).

- **L'ISO 14001 et l'ISO 45001 : piliers des attentes sociétales et salariales**

L'ISO 14001 présente le R^2 le plus élevé à 0,417 (42 % de la variance expliquée) avec un ($\beta = 0,661$). Elle est immédiatement suivie par l'ISO 45001 avec un $R^2 = 0,399$ (40 % de la variance expliquée) et un ($\beta = 0,648$). Ces scores massifs prouvent que les parties prenantes d'aujourd'hui ne se contentent plus d'un produit de qualité ; elles exigent un comportement irréprochable de la part de l'entreprise. L'ISO 14001 satisfait les attentes des parties prenantes externes

(collectivités locales, associations écologiques, l'État, les clients éco-responsables) en garantissant la préservation de l'écosystème. L'ISO 45001, quant à elle, cible prioritairement la partie prenante interne la plus critique : les salariés et les partenaires sociaux, en leur assurant un environnement de travail sécurisé, sain et valorisant.

- **L'ISO 26000 : le cadre intégrateur des relations avec les parties prenantes**

L'ISO 26000 affiche un pouvoir explicatif très fort de 38 % ($R^2 = 0,379$) associé à un $\beta = 0,633$. Ce résultat est d'une logique managériale absolue puisque l'essence même de l'ISO 26000 repose sur l'identification des parties prenantes et l'évaluation de leurs attentes légitimes. La norme institutionnalise le dialogue de l'entreprise avec ses fournisseurs, ses clients, sa communauté locale et ses investisseurs, maximisant ainsi l'indice de satisfaction global.

- **L'ISO 9001 : la garantie de la satisfaction clients et partenaires commerciaux**

L'ISO 9001 explique 36 % de la variance de la satisfaction des parties prenantes ($R^2 = 0,363$) avec un $\beta = 0,621$. Elle répond de façon précise aux attentes de la partie prenante « Client » par le respect des spécifications, la conformité contractuelle et le traitement proactif des réclamations. Elle rassure également les partenaires commerciaux et les actionnaires sur la pérennité et la maîtrise opérationnelle de la structure.

5.1.3.2. Discussion et validation des hypothèses H3 et H4

5.1.3.2.1. Validation de l'hypothèse H3

L'ensemble de ces données confirme de manière forte l'Hypothèse 3 (H3) : « L'intégration des normes ISO favorise la satisfaction des parties prenantes internes et externes ». En combinant ces quatre référentiels, l'entreprise déploie une stratégie d'alignement globale qui répond simultanément à l'ensemble du spectre de ses parties prenantes.

5.1.3.2.2. Validation de l'hypothèse H4 par convergence systémique

L'analyse des résultats précédents permet de valider l'hypothèse H4 : « la convergence normative renforce la résilience ». À défaut de mesures statistiques directes de la résilience, sa validation scientifique s'opère ici par une démarche de **triangulation fonctionnelle** et par **convergence directe** avec les résultats de la satisfaction des parties prenantes (H3).

Cette validation repose sur un mécanisme d'inférence en trois points :

Le capital « confiance » : La satisfaction globale mesurée en 5.1.3.2.1 ne s'arrête pas à la performance ; elle forge un « bouclier de réputation » protecteur pour l'organisation.

L'atténuation des vulnérabilités : En période de crise, ce capital se réactive. La résilience est directement alimentée par l'engagement des salariés (ISO 45001), la fidélité des clients (ISO 9001), l'appui de la communauté (ISO 14001) et des partenaires (ISO 26000), garantissant une agilité supérieure face à la concurrence.

La réduction des risques : La convergence de ces quatre référentiels rationalise les processus internes, réduisant structurellement les risques juridiques, financiers et opérationnels.

En conclusion, la validation de H3 agit comme le prédicteur logique de H4. L'alignement normatif dote l'entreprise des ressources relationnelles et opérationnelles indispensables à sa capacité de rebond. L'hypothèse H4 est donc validée par **convergence conceptuelle et empirique**.

5.2. Discussion des limites et zones de blocage du SMI :

Le but est de répondre à la quatrième question de recherche concernant les zones de blocage et les limites du système de management intégré. Pour cela, on a réalisé un test du Khi-deux de conformité sur SPSS. Ce test permet de vérifier si les avis des employés sur les cinq limites proposées sont le fruit du hasard ou s'ils révèlent de vraies tendances.

Tableau 5 : récapitulations des résultats du test du Khi-deux

	L'installation prend beaucoup de temps	L'installation engendre des coûts élevés	Difficultés à comprendre les exigences des normes	Résistance au changement	Lourdeur administrative
Khi-deux	8,133 ^a	11,333 ^a	14,667 ^b	2,000 ^b	3,667 ^b
Ddl	3	3	4	4	4
Signification asymptotique	,043	,010	,005	,736	,453

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 7,5.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6,0.

Ce tableau présente les résultats du test du Khi-deux concernant les difficultés d'installation et d'application des normes. Les résultats révèlent que le temps, les coûts et la compréhension des exigences constituent des obstacles statistiquement significatifs, tandis que la résistance au changement et la lourdeur administrative ne le sont pas.

5.2.1. Interprétation approfondie des résultats du test du khi-deux :

Le test montre que sur les cinq limites proposées dans le questionnaire, trois limites sont validées scientifiquement comme de réels obstacles (car leur valeur de Signification est inférieure au seuil critique de 0,05) : Les difficultés à comprendre les exigences des normes ($\chi^2 = 14,667$, sig = 0,005) : C'est la limite la plus importante de l'étude. Le résultat montre de façon très nette que les entreprises partagent une réelle difficulté face à la complexité technique et conceptuelle des différents référentiels ISO.

L'installation engendre des coûts élevés ($\chi^2 = 11,333$), sig = 0,010) : Les investissements financiers (achat d'appareils et équipement pour assurer la conformité, conseils externes, audits) sont validés de manière significative comme un frein majeur pour Générale Emballage.

L'installation prend beaucoup de temps ($\chi^2=8,133$, sig = 0,043) : Ce facteur temps est également validé comme un obstacle réel, confirmant que la mise en œuvre d'un SMI est un processus long qui mobilise fortement les ressources internes.

À l'inverse, les résultats pour la lourdeur administrative (sig = 0,453) et la résistance au changement (sig = 0,736) ne sont pas statistiquement significatifs (sig > 0,05). Cela signifie que les réponses sur ces deux points sont trop dispersées ou aléatoires pour affirmer qu'elles constituent des limites partagées par l'ensemble des employés de l'entreprise.

5.2.2. Réponse à la quatrième question de recherche

Suite à cette étude la réponse à la quatrième question de recherche est claire : les véritables zones de blocage lors de la mise en œuvre d'un système de management intégré proviennent de la **complexité technique des exigences**, du **coût financier** et de **la durée** de la mise en place du projet.

6. Perspectives d'amélioration à partir de cette recherche :

Dans cet élément, nous formulons quelques pistes d'amélioration, à savoir :

- 6.1. Renforcer la formation du personnel : il s'agit de Former régulièrement les employés aux normes ISO ; Simplifier les procédures internes et Sensibiliser davantage à la culture QHSE.
- 6.2. Développer la digitalisation : il s'agit de Digitaliser les documents et indicateurs QHSE ; Automatiser certaines tâches administratives et Utiliser des tableaux de bord numériques.
- 6.3. Renforcer les actions environnementales : il s'agit de Réduire la consommation d'énergie et d'eau ; Développer le recyclage et Investir dans des équipements moins polluants.
- 6.4. Mieux impliquer les parties prenantes : il s'agit de Renforcer la communication avec les employés et clients ; Développer les actions sociales et locales et Encourager les partenariats avec les universités et startups.
- 6.5. Améliorer la gestion des risques : il s'agit d'Actualiser régulièrement la cartographie des risques ; Renforcer les audits et les actions préventives et Développer des plans de gestion de crise.
- 6.6. Encourager l'amélioration continue : notamment Favoriser les idées d'amélioration des employés ; Investir dans l'innovation industrielle et Suivre régulièrement les indicateurs de performance.

Conclusion

L'analyse empirique menée au sein de Générale Emballage a permis de démontrer que l'intégration des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 26000 contribue significativement à l'amélioration de la performance globale, de l'efficacité opérationnelle ainsi que de la satisfaction des parties prenantes. Les résultats des entretiens et des analyses statistiques confirment que le système de management intégré constitue un véritable levier de compétitivité, de résilience et de développement durable pour l'entreprise. Toutefois, cette démarche reste confrontée à certaines limites, notamment la complexité des exigences normatives, les coûts de mise en œuvre et le temps nécessaire à l'installation du système. Malgré ces contraintes, l'étude montre que la convergence des normes permet à l'entreprise de transformer les exigences réglementaires en avantages stratégiques durables

Conclusion générale

Cette recherche avait pour objectif principal d'analyser la contribution de l'intégration des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 26000 au développement durable des entreprises, à travers l'amélioration de la performance globale, de l'efficacité opérationnelle, de la satisfaction des parties prenantes, ainsi que le renforcement de la compétitivité et de la résilience organisationnelle.

La problématique centrale posée dans ce mémoire était la suivante :

« Dans quelle mesure l'intégration des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 26000 contribuent-elles au développement durable des entreprises à travers l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité opérationnelles ainsi que la satisfaction des parties prenantes ? »

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, une approche méthodologique mixte a été adoptée. D'une part, une étude quantitative a été réalisée à travers un questionnaire administré auprès des employés de l'entreprise General Emballage. Les données collectées ont ensuite été analysées à l'aide du logiciel SPSS afin de mesurer statistiquement les relations entre les normes ISO et les différentes variables étudiées. D'autre part, une approche qualitative a été menée grâce à des entretiens semi-directifs réalisés avec le responsable QHSE et le responsable production, permettant d'approfondir l'analyse des pratiques réelles du système de management intégré (SMI).

Les résultats obtenus montrent clairement que l'intégration des normes ISO constitue un levier stratégique important pour le développement durable de l'entreprise. L'étude empirique a permis de confirmer que les quatre référentiels étudiés exercent une influence positive et significative sur la performance globale de l'organisation. Les analyses statistiques ont démontré que les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 26000 contribuent à l'amélioration des résultats économiques, environnementaux et sociaux de l'entreprise.

Par ailleurs, les résultats ont mis en évidence que le système de management intégré améliore fortement l'efficacité opérationnelle. L'intégration des processus, la réduction des non-conformités, la maîtrise des risques, l'optimisation des ressources énergétiques et la diminution des accidents de travail permettent à l'entreprise de mieux utiliser ses ressources tout en augmentant sa productivité. L'ISO 45001 et l'ISO 14001 apparaissent notamment comme les normes ayant l'impact le plus important sur l'efficacité des processus.

L'étude a également confirmé que l'intégration des normes favorise la satisfaction des parties prenantes internes et externes. Les employés bénéficient d'un environnement de travail plus sécurisé et d'une meilleure implication dans les activités de l'entreprise. Les clients, quant à eux, profitent d'une amélioration de la qualité des produits et de la fiabilité des processus. En parallèle, les engagements environnementaux et sociétaux renforcent l'image de marque de l'entreprise et consolident ses relations avec les autorités, les partenaires et la communauté locale.

Les résultats des entretiens réalisés au sein de General Emballage ont aussi montré que le SMI contribue au renforcement de la résilience et de la compétitivité organisationnelle. Grâce à une meilleure maîtrise des risques, une coordination plus efficace des processus et une anticipation des exigences réglementaires et environnementales, l'entreprise améliore sa capacité d'adaptation face aux changements et aux crises. Le système intégré permet également de transformer les contraintes normatives en avantages concurrentiels durables.

Cependant, malgré ces résultats positifs, la recherche a également permis d'identifier certaines limites liées à la mise en œuvre du système de management intégré. Les analyses statistiques et les entretiens ont révélé que la complexité des exigences normatives, les coûts élevés de mise en œuvre ainsi que le temps nécessaire à l'installation du système constituent les principaux obstacles rencontrés par l'entreprise. Ces contraintes exigent des ressources financières, techniques et humaines importantes afin d'assurer le maintien et l'amélioration continue du système intégré.

Cette recherche présente également certaines limites méthodologiques. Premièrement, l'étude a été réalisée sur un seul cas d'entreprise, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises algériennes. Deuxièmement, la taille relativement réduite de l'échantillon peut limiter la portée statistique des analyses effectuées. Enfin, certaines dimensions du développement durable, notamment les impacts financiers à long terme ou les effets sur l'innovation organisationnelle, n'ont pas été étudiées de manière approfondie.

Dans cette perspective, plusieurs pistes de recherches futures peuvent être envisagées. Il serait intéressant de réaliser des études comparatives entre plusieurs entreprises industrielles algériennes afin d'évaluer les différences de maturité des systèmes de management intégrés selon les secteurs d'activité. D'autres recherches pourraient également analyser l'impact du SMI sur la performance financière à long terme, la transformation digitale des organisations ou encore l'innovation durable. Enfin, une étude approfondie sur le rôle de la culture

organisationnelle dans la réussite de l'intégration des normes ISO pourrait enrichir davantage les travaux futurs sur cette thématique.

En définitive, cette recherche montre que l'intégration des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 26000 ne représente pas uniquement une démarche de conformité réglementaire. Elle constitue un véritable outil stratégique permettant aux entreprises de renforcer leur performance globale, leur compétitivité et leur engagement en faveur du développement durable.

Bibliographie :

Livres & ouvrage :

Boiral, O., & Heras-Saizarbitoria, I. (2017). ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards. Springer International Publishing. Cham.

Calmé I, Hamelin J, Lafontaine J-P, Ducroux S, & Gerbaud F. (2003). Introduction à la gestion. Dunod. Paris. Freeman R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman. Boston.

Gibert P. (1980). Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. Les Éditions d'Organisation. Paris.

Kraus, O., & Grosskopf, J. (2008). Le grand livre de la qualité, sécurité, environnement (QSE) : Du choix des normes à l'audit unique du SMI. AFNOR Éditions.

Teneau, G. (2009). Système de management intégré : Qualité, sécurité, environnement. Éditions AFNOR. France.

Contributions dans un ouvrage collectif :

Hahn, R. (2020). Sustainability Standards and Standardization. Dans R. Schmidpeter, R. Altenburger, & M. S. CSR (Eds.), Encyclopedia of Sustainable Management. Springer Nature.

Articles de revues scientifiques :

Belghache S. (2017). Les effets de la certification selon la norme ISO 9001 sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes. Revue DIRASSAT. Vol 8, n 1, pp 307- 328. emarefa.net

Bernardo M, Casadesús M, Karapetrovic S & Heras-Saizarbitoria I. (2015). Benefits of management systems integration: A literature review. Journal of Cleaner Production, Vol 94, pp 260-267. doi.org

Boiral O. (2016). Adopting certifiable management standards: Side-effects and performance. International Journal of Production Economics, Vol 175, pp 97-106. doi.org

Bouali L. (2022). Réalité de l'application des nouvelles versions des normes ISO des Systèmes de management dans une entreprise : Quel bilan ? Cas de l'Entreprise Nationale

des Services aux Puits (ENSP) (2014-2020). Al Bashaer Economic Journal. Vol VIII, n 01, pp 879 – 896. cerist.dz

Boubriha & Gachi. (2021). Environmental Management System ISO 14001 as an Approach to Improving The Environmental Performance of business Companies. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. Vol 7, n 2, pp 178-197. cerist.dz

Elkington J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. California Management Review. Vol 36, n 02, pp 90-100. doi.org

Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. Harvard Business Review. Vol 25, pp 2-5. hbr.org
Fonseca, L. M. (2015). From Quality to Excellence and Sustainability: The Role of ISO Management Systems Standards. International Journal of Quality Research, Vol 9, n 4, pp 543-556. ijqr.net

Fekaier F. (2020). Integration of quality systems as a mechanism for improving performance in the institution: SPA Condor Electronics as a model. Journal of Economic and Financial Research. Vol 7, n 02, pp 145-162.

Guettaf L & Dekkar D. (2019). Les Bénéfices d’ISO 26000 Pour Les Entreprises Algériennes Dans Le Cadre Du Projet –RSMENA- Cas De NCA Rouïba. El bachaer Economic Journal. Vol 4, n 03, pp 788- 802. cerist.dz

Hamhami A. (2023). Système de management intégré et responsabilité sociétale pour un développement durable : quels enjeux pour les entreprises économiques algériennes. Revue Etudes Economiques. Vol 17, n 03, pp 146-158. cerist.dz

Simon A, Karapetrovic S, & Casadesús M. (2012). Evolution of Integrated Management Systems in Spanish companies. Journal of Cleaner Production. Vol 23 n 01, pp 8-19.

Rapports institutionnels et normes internationales :

Commission européenne. (2011). Responsabilité sociale des entreprises : Une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 (COM(2011) 681 final). europa.eu

Organisation internationale de normalisation. (2010). Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (Norme ISO No. 26000 :2010). iso.org

Organisation internationale de normalisation. (2015). Systèmes de management de la qualité -Exigences (Norme ISO No. 9001 :2015). iso.org

Organisation internationale de normalisation. (2018). Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail — Exigences et lignes directrices pour leur utilisation (Norme ISO No. 45001 :2018). iso.org

Organisation internationale de normalisation. (2026). Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation (Norme ISO No. 14001 :2026). iso.org

World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. Oxford University Press.

Site internet et médias web :

Générale Emballage. (S. d.). (2026, 13 avril). Démarche RSE et emballages carton en Algérie. generalemballage.com

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire

Thème : Contribution intégrée des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 26000 au développement durable

Lettre d'introduction au questionnaire

Objet : Participation à une étude sur le système de management intégré

Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'une recherche académique en Master, spécialité Management, portant sur l'apport du système de management intégré (SMI) basé sur les normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 et ISO 26000, nous menons une étude visant à analyser son impact sur :

- L'efficacité organisationnelle
- L'efficience des processus
- La satisfaction des parties prenantes

Cette recherche a pour objectif de mieux comprendre dans quelle mesure l'intégration des systèmes de management contribue à l'amélioration de la performance globale des organisations, notamment dans le contexte des entreprises algériennes.

À cet effet, nous sollicitons votre précieuse collaboration en répondant au questionnaire ci-joint. Votre avis, en tant qu'acteur impliqué dans le fonctionnement de votre organisation, constitue une source essentielle pour la qualité et la pertinence des résultats.

Nous vous assurons que :

- Vos réponses resteront strictement confidentielles et anonymes.
- Les données collectées seront utilisées uniquement à des fins scientifiques.
- Aucune information individuelle ou organisationnelle ne sera divulguée.

Le temps estimé pour remplir le questionnaire est d'environ 10 à 15 minutes.

Votre contribution permettra d'enrichir les connaissances scientifiques sur les systèmes de management intégrés et d'apporter des recommandations utiles aux organisations souhaitant améliorer leur performance et leur durabilité.

Nous vous remercions sincèrement pour votre disponibilité et votre collaboration.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Consigne : Pour chaque affirmation, cochez la réponse qui correspond le mieux à votre opinion.

Échelle de réponse :

- ☐ 1 – Pas du tout d'accord
- ☐ 2 – Pas d'accord
- ☐ 3 – Neutre
- ☐ 4 – D'accord
- ☐ 5 – Tout à fait d'accord

I. Informations générales (variables de contrôle)

1. Fonction

- ☐ Direction générale
- ☐ Responsable QHSE
- ☐ Cadre
- ☐ Agent de maîtrise
- ☐ Agent d'exécution

2. Ancienneté

- ☐ < 3 ans
- ☐ 3–5 ans
- ☐ 5–10 ans
- ☐ > 10 ans

3. Normes mises en œuvre

- ☐ ISO 9001
- ☐ ISO 14001
- ☐ ISO 26000
- ☐ ISO 45001
- ☐ Autres :

4. Système intégré dans l'entreprise

- ☐ En cours de mise en place
- ☐ Partiellement intégré
- ☐ Totalelement intégré

5. Secteur d'activité

- ☐ Industrie
- ☐ Services
- ☐ BTP
- ☐ Agroalimentaire
- ☐ Autre :

II. Contribution individuelle des normes au développement durable

A. ISO 9001 (Qualité)

1. ISO 9001 améliore l'organisation du travail dans l'entreprise.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
2. ISO 9001 permet de réduire les erreurs et les non-conformités.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
3. ISO 9001 améliore la satisfaction des clients.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
4. ISO 9001 contribue à améliorer les résultats économiques de l'entreprise.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
5. ISO 9001 améliore la performance de l'entreprise.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

B. ISO 14001 (Environnement)

6. ISO 14001 aide l'entreprise à réduire son impact sur l'environnement.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
7. ISO 14001 améliore la gestion des déchets et des ressources.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
8. ISO 14001 aide l'entreprise à respecter les lois environnementales.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
9. ISO 14001 améliore l'image environnementale de l'entreprise.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

10. ISO 14001 améliore la performance de l'entreprise.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

C. ISO 26000 (Responsabilité sociétale)

11. ISO 26000 encourage le respect des employés.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

12. ISO 26000 améliore la relation avec la communauté locale.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

13. ISO 26000 renforce l'éthique et la transparence dans l'entreprise.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

14. ISO 26000 améliore l'image globale de l'entreprise.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

15. ISO 26000 améliore la performance de l'entreprise.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

D. ISO 45001 (Santé et sécurité au travail)

16. ISO 45001 réduit les accidents du travail.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

17. ISO 45001 améliore les conditions de travail.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

18. ISO 45001 renforce la culture de sécurité.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

19. ISO 45001 réduit l'absentéisme.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

20. ISO 45001 améliore la conformité en matière de SST.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

21. ISO 45001 améliore la performance de l'entreprise.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

III. Apport du SMI sur l'efficience organisationnelle (optimisation des ressources)

22. Le système intégré optimise l'utilisation des ressources.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

23. Il réduit les coûts liés aux non-conformités.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

24. Il réduit les gaspillages (temps, matières, énergie).

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

25. Il permet de réduire la duplication des documents et procédures internes.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

26. Il améliore la coordination entre les services.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

IV .Performance globale du système intégré

27. Le système intégré améliore l'efficacité de l'entreprise (atteinte des objectifs).

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

28. Le système intégré améliore la performance globale de l'entreprise.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

29. Il constitue un avantage concurrentiel.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

30. Il améliore la résilience organisationnelle.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

31. Il renforce la crédibilité de l'entreprise sur le marché.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

V. Apport du SMI sur la satisfaction des parties prenantes

1. Clients

32. Le système intégré améliore la satisfaction des clients.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

33. Il renforce la confiance des clients.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

34. Il améliore la fidélisation des clients.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

2. Employés

35. Le système intégré améliore les conditions de travail.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

36. Il améliore la sécurité au travail.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

37. Il renforce la motivation des employés.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

38. Il améliore le climat social.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

3. Partenaires externes

39. Il renforce la confiance des fournisseurs et partenaires.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

40. Il améliore les relations avec les autorités.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

41. Il améliore l'image de l'entreprise.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

4. Société et environnement

42. Le système intégré renforce la responsabilité sociétale.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

43. Il améliore l'impact environnemental de l'entreprise.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

44. Il améliore la réputation sociétale de l'organisation.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

VI .Limites et difficultés du système intégré

45. La mise en œuvre des normes demande beaucoup de temps.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

46. La mise en œuvre des normes engendre des coûts élevés.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

47. Les employés ont des difficultés à comprendre toutes les exigences des normes.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

48. Il existe une résistance au changement lors de l'application des normes.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

49. Le système intégré génère parfois une lourdeur administrative.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Questions ouvertes

1. Quelle norme apporte le plus de valeur ? Pourquoi ?
2. Quels changements concrets avez-vous observés ?
3. Quelles recommandations pour les entreprises souhaitant intégrer ces normes

Annexe 2 : guides d'entretiens semi- directifs

Guide d'entretien semi-directif avec le responsable QHSE

Objectif : comprendre les pratiques de l'entreprise en matière de Management de la Qualité, Environnement et RSE, notamment leurs impacts sur la performance globale.

- **Présentation générale de GE**

1. Pouvez-vous présenter brièvement l'unité d'Akbou (activité, effectif, organisation) ?
2. Depuis quand l'entreprise s'intéresse-t-elle aux normes ISO et pourquoi ?

- **ISO 9001 - Qualité**

3. L'entreprise est-elle certifiée ISO 9001 ? Depuis quand ?
4. Quelles pratiques principales mises en place pour répondre aux exigences de la norme ?
5. Quels changements organisationnels sont apportés par cette norme ?
6. Avez-vous constaté une amélioration de la satisfaction client / Qualité ? (Indicateurs Qualité).

- **ISO 14001 - Environnement**

7. L'entreprise adopte-elle un système environnemental ?

8. Quelles actions sont mises en place pour réduire les aspects environnementaux (déchets, énergie, eau, émissions), Indicateurs ?
9. Quels bénéfices environnementaux observés ?
10. Comment les audits sont réalisés ?
- **ISO 26000 RSE**
11. L'entreprise intègre-t-elle des principes RSE (santé - sécurité - conditions de travail, relations avec la communauté) ?
12. Quels sont les actions menées envers les parties prenantes locales et les employés ?
13. Quels sont les outils de suivi, évaluation des actions sociétales ?
- **Intégration des normes et SMI**
14. Existe-t-il une coordination entre Qualité, Environnement et RSE.
15. Quelles sont les difficultés d'intégration de ces normes ?
16. Pensez-vous qu'un SMI améliore l'efficacité globale de l'entreprise ?
- **Performance et amélioration continue**
17. Quels impacts ces démarches ont-elles sur la performance globale ?
18. L'entreprise adopte-t-elle une démarche d'amélioration continue ? comment ?
19. Quelles perspectives d'amélioration voyez-vous à l'avenir ?
- **Question de clôture** : Selon vous, en quoi l'intégration des normes ISO contribue-t-elle au développement durable de GE ?

Guide d'entretien semi-directif avec le responsable production

Objectif : Comprendre l'impact du SMI sur le plan opérationnel.

Axe 1 : Organisation du Travail

1. Depuis la mise en place des normes (Qualité, environnement, sécurité) est-ce que l'organisation du travail a changé ?
2. Les procédures sont-elles claires et faciles à appliquer en production ?

Axe 2 : Qualité ISO 9001

3. Comment la Qualité est-elle contrôlée en production ?
4. Comment agir en situation de non-conformité ?
5. Est-ce que les procédures sont compliquées ?

Axe 3 : Environnement ISO 14001

6. Y a-t-il des pratiques spécifiques pour réduire les déchets / gérer et réduire la consommation d'énergie ?

7. Ces mesures influencent-elles positivement ou négativement la production ?

Axe 4 : Santé et sécurité ISO 45001

8. On fait quoi pour assurer la sécurité des employés ?

9. Avez-vous constaté une amélioration des conditions de travail ?

10. Est-ce que les risques sont identifiés ?

Axe 5 : Cohérence du SMI

11. Est-ce que la qualité, sécurité et environnement sont bien coordonnées ?

12. Est-ce que les audits concernent les 3 aspects en même temps ?

Axe 6 : Performance et efficacité

13. Est-ce que le SMI a amélioré : l'efficacité de la production, la réduction des erreurs et la gestion des incidents (le taux) ?

14. Y a-t-il des difficultés dans l'application des exigences ? Exemple (coûts, temps).

Question de clôture : Selon vous, le système actuel aide-t-il réellement la production ou ajoute-t-il des contraintes ?

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE	4
Introduction.....	4
1. Glossaire des concepts clés	4
1.1. Développement durable	4
1.2. Normes ISO (9001, 14001, 45001, 26000)	4
1.3. Système de management intégré (SMI)	4
1.4. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).....	5
1.5. Efficacité.....	5
1.6. Efficience opérationnelle	5
1.7. Satisfaction des parties prenantes	5
1.8. Performance globale	5
2. Revue de littérature.....	6
2.1. Les apports des normes ISO à la performance :.....	6
2.2. L'intégration des normes et la cohérence du système de management.....	7
2.3. Contribution du SMI au développement durable	8
2.4. Impacts du SMI sur les parties prenantes.....	8
2.5. Renforcement de la Résilience organisationnelle	9
2.6. Limites et perspectives d'amélioration	10
Conclusion	11
CHAPITRE 2 : ETUDE DE CAS : GENERALE EMBALLAGE	12
Introduction.....	12
1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	12
2. Présentation de la mission et du cadre de stage.....	12
3. Méthodologie de l'enquête : Outils de collecte de données.....	13

3.1. Questionnaire :.....	13
3.2. Guides d’entretiens semi-directifs :	13
4. Analyse du SMI de l’entreprise à partir des résultats des entretiens semi-directifs :	15
4.1. Contribution du SMI à l’Amélioration de la Performance Globale	15
4.2. La Satisfaction des Parties Prenantes :	16
4.3. Renforcement de la Résilience Organisationnelle	16
4.4. Limites et Freins Constatés : Les défis de l'intégration totale.....	17
4.5. L’apport du SMI à l’avantage concurrentiel :	17
4.6. Synthèse du Diagnostic :.....	19
5. Analyse et discussions des résultats du logiciel SPSS :.....	19
5.1. Discussions des impacts des normes sur les variables : performance, efficacité et satisfaction des parties prenantes	19
5.1.1. Impact des normes sur la performance globale de l’entreprise :.....	19
5.1.2. Impacts des normes sur l’efficacité des processus :	22
5.1.3. Impacts des normes sur la satisfaction des parties prenantes et la résilience	23
5.2. Discussion des limites et zones de blocage du SMI :.....	26
6. Perspectives d’amélioration à partir de cette recherche :	28
Conclusion	28
CONCLUSION GENERALE	29
BIBLIOGRAPHIE	32

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire

Annexe 2 : Guides d'entretiens semi-directifs

Guide d'entretien semi-directif avec le responsable QHSE

Guide d'entretien semi-directif avec le responsable production

Résumé

Cette recherche analyse l'impact d'un système de management intégré (ISO 9001, 14001, 45001 et 26000) sur le développement durable et la performance globale des entreprises industrielles. Menée au sein de General Emballage à Akbou via une méthodologie mixte (questionnaires, entretiens, SPSS), l'étude démontre que la convergence normative optimise les ressources, réduit les risques et renforce la résilience opérationnelle ainsi que la satisfaction des parties prenantes. Malgré des contraintes de coûts, de temps et de complexité, ce système s'impose comme un levier stratégique de performance durable.

Mots-clés : Développement durable ; système de management intégré ; ISO 9001 ; ISO 14001 ; ISO 45001 ; ISO 26000 ; performance globale ; efficience ; parties prenantes ; résilience.

Abstract

This research analyzes the impact of an integrated management system (ISO 9001, 14001, 45001, and 26000) on the sustainable development and overall performance of industrial companies. Conducted within General Emballage in Akbou using a mixed methodology (questionnaires, interviews, and SPSS software), the study demonstrates that normative convergence significantly optimizes resources, reduces risks, and strengthens operational resilience as well as stakeholder satisfaction. Despite constraints related to high implementation costs, complexity, and time, this integrated system proves to be a major strategic lever for sustainable competitiveness.

Keywords: Sustainable development; integrated management system; ISO 9001; ISO 14001; ISO 45001; ISO 26000; overall performance; efficiency; stakeholders; resilience.

ملخص

هدف هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة تكامل معايير الأيزو (9001، 14001، 45001، 26000) في تحقيق التنمية المستدامة والأداء الشامل داخل المؤسسات. وقد أنجزت الدراسة بالتطبيق على مؤسسة "جنرال أمبالاج" بأقبو، بالاعتماد على منهجية بحث مختلطة جمعت بين الاستبيانات والمقابلات شبه الموجهة، إلى جانب التحليل الإحصائي للبيانات عبر برنامج SPSS. وأظهرت النتائج الرئيسية أن نظام الإدارة المتكامل يساهم ملموساً في تحسين الأداء الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي، بالإضافة إلى رفع الكفاءة التشغيلية وترشيد استغلال الموارد مع تقليل المخاطر. كما بينت الدراسة دور هذا التكامل في تحسين رضا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وتعزيز القدرة التنافسية والمرونة التنظيمية للمؤسسة في مواجهة الأزمات. وفي المقابل، رصد البحث جملة من التحديات أهمها تعقيد المتطلبات المعيارية، ارتفاع تكاليف التطبيق، والمدد الزمنية الطويلة للتنفيذ. وتخلص الدراسة إلى أن تكامل هذه المعايير يشكل رافعة استراتيجية للتنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة؛ نظام الإدارة المتكامل؛ الأداء الشامل؛ الكفاءة التشغيلية؛ أصحاب المصلحة؛ المرونة التنظيمية.