

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

## **Ecole Supérieure De Commerce**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en Sciences de  
gestion**

**Spécialité : CONTROLE DE GESTION**

**Thème :**

**Le processus d'analyse des écarts et son apport dans l'évolution de la  
performance globale de l'entreprise.**

**Cas : la performance environnementale de la société des ciments d'Ain-Touta  
(SCIMAT), groupe (GICA).**

**Elaboré par :**

**BAHLOUL Borhaneddine**

**MOKHNACHE Omar**

**Encadré par :**

**M. BOUHADIDA Mohammed**

**Lieu de stage : SCIMAT– Batna**

**Période de stage : du 20/02/2018 au 25/03/2018**

**Année universitaire : 2017/2018**

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

## **Ecole Supérieure De Commerce**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en Sciences de  
gestion**

**Spécialité : CONTROLE DE GESTION**

**Thème :**

**Le processus d'analyse des écarts et son apport dans l'évolution de la  
performance globale de l'entreprise.**

**Cas : la performance environnementale de la société des ciments d'Ain-Touta  
(SCIMAT), groupe (GICA).**

**Elaboré par :**

**BAHLOUL Borhaneddine**

**MOKHNACHE Omar**

**Encadré par :**

**M. BOUHADIDA Mohammed**

**Lieu de stage : SCIMAT- Batna.**

**Période de stage : du 20/02/2018 au 25/03/2018**

**Année universitaire : 2017/2018**

## *Remerciements*

*Merci Allah ;*

*Merci à toutes les personnes qui nous ont aidées à réaliser ce travail ;*

*Le plus grand merci à nos parents et nos frères qui ont été toujours là pour nous ;*

*Un grand merci à notre encadreur, M. BOUHADIDA, pour ses orientations, sa disponibilité, son énergie, sa présence, son encouragement...et à qui nous devons toute notre reconnaissance.*



# *Dédicaces*

*À*

*Mon très cher père et ma très chère mère*

*En témoignage de ma reconnaissance envers les Sacrifices et  
tous les efforts qu'ils ont fait pour mon Éducation ainsi que  
ma formation.*

*À*

*Mes chers frères et sœurs, pour leur soutien,  
Compréhension et patience.*

*À*

*Mon cher binôme : Omar*

*À*

*Mes très chers amis de l'école.*

*À*

*Tous ceux qui ont une relation de proche ou de loin  
Avec la réalisation de ce travail.*

*Borhan*

# *Dédicaces*

*À*

*Ma tendre et affectueuse mère.*

*À*

*Mon brave et majestueux père.*

*À*

*Mes sœurs et frères : créateurs de rêve hors tous les repères.*

*À*

*Mon cher binôme : Borhan*

*À*

*Mes très chers amis de l'école.*

*À*

*Tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.*

*Omar*

## Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire.....	I
La Liste Des Tableaux.....	III
La Liste Des Figures.....	IV
La Liste Des Annexes .....	V
La Liste Des Abréviations.....	VI
Résumé.....	VIII
Introduction Générale.....	A
<b>CHAPITRE 01 : Le Processus D'analyse Des Ecart Et La Prise De Décision .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>Section 1: Définitions, Concepts Et Généralités Sur Les Objectifs De L'entreprise .....</b>	<b>3</b>
<b>Section 2 : Les Outils De Mesure De La Performance De L'entreprise .....</b>	<b>12</b>
<b>Section 3 : La Prise De Décision Au Sein De L'entreprise .....</b>	<b>21</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale).....</b>	<b>32</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>33</b>
<b>Section 1 : Le Concept De La Performance De L'entreprise.....</b>	<b>34</b>
<b>Section 2 : Les Dimensions De La Performance Globale.....</b>	<b>44</b>
<b>Section 3: L'évaluation De La Performance Environnementale.....</b>	<b>60</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>68</b>
<b>CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT .....</b>	<b>69</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>70</b>
<b>Section 1 : Présentation De L'organisme D'accueil .....</b>	<b>71</b>
<b>Section 2 : Processus De Fabrication Du Ciment .....</b>	<b>82</b>
<b>Section 3 : L'impact De Mise En Place D'un SME Sur L'amélioration De La Performance Environnementale De SCIMAT .....</b>	<b>92</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>110</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>111</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>115</b>

**Annexes.....i**

**Table des matières**

## La Liste Des Tableaux

<b>Index</b>	<b>Titre du Tableau</b>	<b>Page</b>
<b>n°1</b>	Matrice de la performance environnementale	<b>54</b>
<b>n°02</b>	Effectifs de SCIMAT	<b>76</b>
<b>n°03</b>	Capacité de quelques installations et équipement de la cimenterie d'Ain-Touta	<b>83</b>
<b>n°04</b>	Caractéristiques des concasseurs	<b>85</b>
<b>n°05</b>	Consommation du gaz naturel durant ces dernières années	<b>89</b>
<b>n°06</b>	Alimentation électrique de quelques machines	<b>90</b>
<b>n°07</b>	Bilan qualitatif et quantitatif des déchets technologique (déchets spéciaux)	<b>92</b>
<b>n°08</b>	Matrice des critères de pondération	<b>92</b>
<b>n°09</b>	Processus de management des infrastructures	<b>97</b>
<b>n°10</b>	Processus de fabrication de ciment	<b>99</b>
<b>n°11</b>	Les aspects significatifs	<b>101</b>
<b>n°12</b>	Les cibles à atteindre pour l'énergie	<b>101</b>
<b>n°13</b>	les cibles à atteindre pour les déchets	<b>102</b>
<b>n°14</b>	Dépassement de consommation du gaz naturel durant ces dernières années par rapport aux ratios fixés par le groupe ERCE	<b>103</b>
<b>n°15</b>	Dépassement de consommation du gaz naturel durant ces dernières années par rapport aux normes internationales (Benchmarking)	<b>104</b>
<b>n°16</b>	Taux de dépassement de consommation d'énergie électrique par rapport aux normes admises par le groupe de la cimenterie moderne (Benchmarking)	<b>105</b>

## La Liste Des Figures

<b>Index</b>	<b>Intitulé de la Figure</b>	<b>page</b>
<b>n°01</b>	les caractéristiques fondamentales d'un objectif.	<b>9</b>
<b>n°02</b>	le choix des objectifs	<b>9</b>
<b>n°03</b>	les quatre sources de création d'objectifs	<b>10</b>
<b>n°04</b>	La construction budgétaire	<b>16</b>
<b>n°05</b>	La procédure d'élaboration du budget	<b>17</b>
<b>n°06</b>	la typologie des écarts	<b>18</b>
<b>n°07</b>	Méthodologie de construction de tableau de bord	<b>20</b>
<b>n°08</b>	Les étapes de la prise de décision	<b>28</b>
<b>n°09</b>	Le rôle du hiérarchique dans la mise en place des plans d'action	<b>29</b>
<b>n°10</b>	processus de prise de décision	<b>30</b>
<b>n°11</b>	Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance	<b>36</b>
<b>n°12</b>	logique d'évaluation de la performance	<b>38</b>
<b>n°13</b>	Les composantes de la RSE	<b>47</b>
<b>n°14</b>	La performance globale	<b>50</b>
<b>n°15</b>	les éléments du SME	<b>63</b>
<b>n°16</b>	Principe d'amélioration continue adopté par la SCIMAT	<b>79</b>
<b>n°17</b>	L'organigramme de l'unité de production de la SCIMAT	<b>80</b>
<b>n°18</b>	Vue d'ensemble d'un procédé de fabrication de ciment	<b>87</b>

## La liste des annexes

<b>Index</b>	<b>Intitulé des Annexes</b>
<b>n°01</b>	Certificat du SME de SCIMAT
<b>n°02</b>	La gestion des déchets au niveau de la cimenterie
<b>n°03</b>	la politique environnementale de SCIMAT 2014
<b>n°04</b>	Modèle de programme de management environnemental de la SCIMAT
<b>n°05</b>	Les obligations réglementaires de la SCIMAT

## La Liste des abréviations

Abréviations	Signification
<b>AE</b>	Aspects Environnementaux
<b>AES</b>	Aspects Environnementaux Significatifs
<b>ALREM</b>	Algérienne De Rénovation, D'entretien Et De Maintenance
<b>APRUE</b>	Agence Nationale De La Promotion d'Utilisation De L'Energie
<b>ASC</b>	Aurès, Sécurité Et Service
<b>BFR</b>	Besoin De Fond Roulement
<b>BMC</b>	Bâtiment Et Matériaux Et Construction
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CA</b>	Chiffre D'affaires
<b>CED</b>	Committee For Economic Development
<b>CERES</b>	Coalition For Environmentally Responsible Economies
<b>CETIM</b>	Centre D'études Et De Services Technologiques De L'industrie Des Matériaux De Construction
<b>DIB</b>	Déchets Industriels Banals
<b>DID</b>	Déchet Industriels Dangereux
<b>DIS</b>	Déchets Industriels Spéciaux
<b>ECDC</b>	Entreprise Des Ciments Et Dérives De CHLEF
<b>EMAS</b>	Eco-Management And Audit Scheme
<b>EPE</b>	L'évaluation De La Performance Environnementale
<b>EPE</b>	Entreprise Publique De Caractère Economique
<b>ERCE</b>	Entreprise Des Ciments Et Dérives De L'est
<b>ERCC</b>	Entreprise Des Ciments Et Dérives Du Centre
<b>ERCO</b>	Entreprise Des Ciments Et Dérives De L'ouest
<b>EVA</b>	Economic Value Added
<b>FCS</b>	Facteurs Clés De Succès
<b>GICA</b>	Groupe Industriel Des Ciments d'Algérie
<b>IANOR</b>	Impacts Environnementaux Significatifs
<b>ICE</b>	Indicateurs De Condition Environnementale
<b>IES</b>	Instruite Algérien De Normalisation
<b>IPE</b>	Indicateurs De Performance Environnementale
<b>IPM</b>	Indicateurs De Performance De Management
<b>IPO</b>	Indicateurs De Performance Opérationnelle
<b>ISO</b>	Organisation Internationale De Normalisation
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators
<b>MATAT</b>	Ministère De L'aménagement Du Territoire De L'environnement Et Du Tourisme
<b>NOPAT</b>	Net Operating Profit After Tax
<b>OIT</b>	Organisation Internationale Du Travail
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PDM</b>	Part De Marché
<b>PNUE</b>	Programme Des Nations Unies Pour l'Environnement
<b>PSE</b>	Performance Sociétale Des Entreprises
<b>RIE</b>	Risque De L'impact Environnemental
<b>ROE</b>	Return On Equity
<b>ROI</b>	Return On Investment
<b>RSE</b>	La Responsabilité Sociale Des Entreprises
<b>SA</b>	Social Accountability

<b>SBSC</b>	Sustainability Balanced Scorecard
<b>SCIMAT</b>	Société Des Ciments Ain-Touta
<b>SD</b>	Sustainable Development
<b>SGP</b>	Société De Gestion Des Participations
<b>SME</b>	Systeme De Management Environnemental
<b>SME</b>	Société De Maintenance De L'EST
<b>SMI</b>	Systeme De Management Intègre
<b>SMIF</b>	Société De Maintenance Industrielle Et Fumisterie
<b>TBL</b>	Triple Bottom Line Reporting
<b>TBSC</b>	Total Balanced Scorecard
<b>SNMC</b>	Société Nationale Des Matériaux De Construction
<b>SNTR</b>	Société Nationale Des Transports Routiers
<b>WACC</b>	Weighted Average Cost Of Capital

## Résumé

Le processus d'analyse des écarts est l'activité visant la maîtrise de la conduite raisonnable de la performance globale au sein d'une entreprise. C'est un outil d'aide à la prise de décision qui évalue l'efficacité et l'efficacite de la mise en œuvre des ressources de l'entreprise.

Aujourd'hui, il est impératif à toute entreprise de connaître les atteints à l'environnement que son activité engendre, et de réfléchir aux méthodes et aux moyens à mettre en œuvre pour y remédier. De ce fait, les entreprises s'engagent dans une démarche de management environnemental afin de réduire l'impact de leurs activités quotidiennes sur l'environnement.

Pour réaliser cet objectif, elles font appel à des outils qui vont leur permettre de gérer les impacts environnementaux (IE) de leurs activités. L'outil le plus adopté en la matière est le système de management environnemental (SME) conforme à la norme ISO 14001.

En effet, réussir la certification ce n'est pas seulement obtenir un certificat. Le projet de certification doit être un projet d'entreprise, projet maîtrisé qui vise l'amélioration de sa performance globale, et environnementale en particulier.

**Mots clés :** Analyse des écarts, performance globale, système de management environnemental, impact environnemental, ISO 14001, performance environnementale

## ملخص

إن مسار تحليل الانحرافات هو النشاط الذي يهدف إلى التحكم في السلوك الرشيد للأداء العام للمؤسسة. كما يعتبر أداة داعمة في اتخاذ القرارات وتقييم كفاءة وفعالية استعمال و تنفيذ موارد المؤسسة.

يفرض الوقت الراهن على أية مؤسسة معرفة المؤثرات البيئية التي تولدها مختلف نشاطاتها و أن تبحث عن السبل و الوسائل التي من شأنها معالجة هذه التأثيرات. لهذا السبب تتبنى المؤسسات منهجا للإدارة البيئية للحد من تأثير أنشطتها اليومية على البيئة.

وبهدف تحقيق هذه الغاية تلجأ المؤسسات الى ادوات تمكنها من تسيير أثارها على البيئة, والوسيلة الأكثر تبنيا من قبل المؤسسات في هذا المجال هي نظام ادارة البيئة الذي يلبي متطلبات معيار 14001 للمنظمة العالمية للتقييس.

في الواقع ليست الشهادة البيئية الناجحة مجرد شهادة وحسب. يجب أن يكون مشروع الشهادة مشروع مؤسسة, متقنا و يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام و إلى تحسين أدائها البيئي بشكل خاص.

**الكلمات المفتاحية :** تحليل الانحرافات, الأداء العام للمؤسسة, نظام الإدارة البيئية, الأثر البيئي, معيار 14001 للمنظمة العالمية للتقييس, الأداء البيئي.

# **Introduction**

## **Générale**

## **Introduction générale**

---

Ces dernières années, le monde a vu une prise en conscience généralisée de l'importance du management interne mise en œuvre au sein d'une entreprise et son apport dans le pilotage de la performance globale de cette dernière. Ce management interne doit être adapté à la configuration spécifique de chaque entreprise (stratégie, structure, culture, etc.), bien que sa construction exige en général une approche sur-mesure.

Dans le cadre d'une recherche scientifique et académique, nous avons opté pour élaborer un mémoire sur l'importance, l'utilité et l'impact du processus d'analyse des écarts et son apport dans l'évolution de la performance globale de l'entreprise ; qui est devenu un processus crucial du fait qu'il est source de progrès et d'amélioration potentiel à tous les types d'entreprise. C'est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les Objectifs de l'organisation, autrement dit, c'est un processus dynamique qui comprend deux grandes étapes : la planification et l'analyse des résultats. Cette dynamique assure deux fonctions : la régulation et l'apprentissage.

Traditionnellement, les entreprises se focalisent pratiquement sur le pilotage et la mesure de la performance financière. Mais au cours des dernières années, le changement climatique, la pollution de l'eau, la déforestation, les émissions de gaz à effet de serre... tous ces problèmes environnementaux et également d'autres, sont des enjeux majeurs pour la société. La protection de l'environnement est devenue, avec le temps, la responsabilité de tous tant des acteurs économiques (entreprises, institutions financières,..) que sociaux (Etat, citoyen, association,..). Chose qui a motivé les entreprises à s'engager, de plus en plus, dans des démarches volontaires permettant d'intégrer les préoccupations écologiques dans leurs pratiques quotidiennes, ayant ainsi ce qu'on appelle une responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et plus précisément une responsabilité environnementale. Cette dernière ne peut se réaliser qu'à travers la mise en place de stratégies de développement durable (DD) notamment dans leurs dimensions environnementales.

Le Système de Management Environnemental (SME), faisant parti du système de management général d'une organisation, est instauré en vue de déployer la stratégie environnementale au niveau de l'entreprise. Il s'agit d'une approche systématique destinée à gérer et à maîtriser les aspects environnementaux d'une organisation.

La norme ISO 14001, destinée à aider les entreprises à améliorer leurs performances environnementales, propose des étapes pour l'implantation d'un SME et définit une série

## **Introduction générale**

---

d'exigences spécifiques à sa mise en place. L'efficacité de cette norme par rapport à l'amélioration des performances environnementales a été l'objet de plusieurs études aboutissant à des résultats opposés : certains affirment un impact positif de la certification ISO 14001 sur la performance environnementale de l'entreprise ; d'autres montrent qu'il n'y ait aucun impact. Ces résultats contradictoires, peuvent être expliqués par l'hétérogénéité des pratiques par rapport à l'implantation du SME du type ISO 14001, surtout avec la flexibilité de la norme, et ce qui vise à faciliter son application pour tous types et tailles d'entreprise.

Cela indique qu'il ne faut pas se limiter aux exigences de la norme pour arriver à l'amélioration de la performance environnementale. Les entreprises sont alors invitées à fournir plus d'efforts par le développement des pratiques appropriées et l'adaptation de leurs SME à leurs contextes spécifiques.

### **Importance de la recherche**

Ecologie et respect de l'environnement sont des notions de plus en plus intégrées dans le fonctionnement des entreprises. Alors, l'introduction d'un système de management environnemental semble utile, d'une part, pour assurer le lien entre la stratégie, qui est tenue hors du SME, et les procédures de celui-là ; et d'une autre part, pour intégrer la dimension environnementale gérée séparément par le SME dans l'entreprise en la reliant aux autres aspects de la performance globale.

Nous tentons de traiter le cas d'une entreprise algérienne, la Société de ciments Aïn-Touta SCIMAT. Choisi sur la base de l'importance accordée par cette dernière au volet environnemental, et du fait aussi qu'elle a procédé à une démarche environnementale à travers la mise en place d'un SME conformément à la norme ISO 14001.

### **Problématique de la recherche**

À travers cette étude, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

**L'adoption d'un processus d'analyse des écarts permet-elle d'améliorer la performance environnementale de SCIMAT ?**

Pour répondre à la problématique, nous nous posons les sous questions suivantes :

1. Est-ce que la dimension environnementale est prise en compte par le pilotage stratégique de SCIMAT ?

2. Quel processus d'analyse des écarts est adopté par SCIMAT pour la maîtrise de la PE ?

3. Quels sont les outils utilisés par SCIMAT pour mesurer sa performance environnementale ?

### **Hypothèses de recherche**

Pour répondre à la problématique et aux sous questions nous avons émis les hypothèses suivantes :

#### **L'hypothèse principale**

L'adoption d'un processus d'analyse des écarts contribue favorablement à l'amélioration de la performance environnementale de SCIMAT.

#### **Les hypothèses secondaires**

1. La dimension environnementale est prise en compte par le pilotage stratégique de SCIMAT mais séparément des autres dimensions.

2. Le processus d'analyse des écarts adopté par SCIMAT est celui du (SME) conforme à la norme ISO 14001.

3. Les outils utilisés par SCIMAT pour mesurer sa PE sont : Les audits environnementaux, les indicateurs environnementaux, le tableau de bord vert (environnemental).

### **Méthodologie de recherche et outils utilisés**

Afin de vérifier nos hypothèses émises, nous allons utiliser deux méthodes de travail :

La première : est descriptive, elle sera utilisée dans la partie théorique.

La deuxième : analytique utilisée dans la partie pratique.

Notre objectif à travers ce travail est d'aboutir à des conclusions pertinentes permettant ensuite de proposer des mesures d'amélioration pour cette entreprise.

### **Plan de travail**

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique et nos hypothèses, nous avons scindé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre aborde les notions de base constituant un processus d'analyse des écarts et la prise de décision à travers trois sections. La première est consacrée aux généralités et définition des objectifs. La deuxième est attribuée aux outils de mesure de la performance globale et la troisième section, quant à elle, est dédiée à l'explication du processus de prise de décision et le rôle de la hiérarchie dans son exécution.

Le deuxième chapitre est consacré à l'évaluation de la performance globale (performance environnementale). La première section expose des généralités et concepts de la performance de l'entreprise. La deuxième, est dédiée aux dimensions de la performance globale et la dernière porte sur l'évaluation de la performance environnementale.

Le troisième chapitre quant à lui, traite un cas réel en Algérie, celui de l'entreprise SCIMAT. Après avoir présenté l'entreprise étudiée dans la première section, nous décrivons le processus de fabrication de ciments et dans une dernière section, nous étudions l'impact de mise en place d'un SME sur l'amélioration de la performance environnementale de SCIMAT.

## **CHAPITRE 01 :**

### **Le Processus D'analyse Des EcartS Et La Prise De Décision**

### **Introduction**

La mesure et le pilotage de la performance globale de l'entreprise exigent une analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions. Cette analyse a pour but d'expliquer les divergences entre ce qui a été prévu et les réalisations effectives afin d'entreprendre les mesures correctives, c'est-à-dire, mettre en place des plans d'action, ces derniers ont pour objectif d'atteindre les objectifs budgétaires préalablement déterminés et, par-delà, les objectifs stratégiques.

Ce processus est considéré comme étant une fonction d'appui à la décision par ses dispositifs d'alerte, d'analyse et d'anticipation, et de suivi.

Afin de mieux cerner la portée du processus d'analyse des écarts, nous allons présenter, dans ce chapitre, les éléments suivants :

- Définitions, concepts et généralités sur les objectifs de l'entreprise.
- Les outils de mesure de la performance de l'entreprise.
- La prise de décision au sein de l'entreprise.

### Section 1: définitions, concepts et généralités sur les objectifs de l'entreprise

Dans cette section on a concentré sur la définition des objectifs, les typologies des objectifs, l'importance des objectifs et la méthode avec laquelle une entreprise va fixer ses objectifs et puis on a évoqué la cohérence entre une finalité et un objectif.

#### 1.1 Définition d'un objectif

Plusieurs définitions ont été données au concept d'un objectif, on peut citer quelques-unes :

Selon Les auteurs GUERNY et GUIREC définissent les objectifs comme « des résultats, généralement chiffrés, que l'on se fixe d'atteindre dans un certain délai. Ainsi, les buts sont compris ici, comme des objectifs subsidiaires dont la réalisation conditionne l'atteinte des objectifs fondamentaux de l'entreprise»<sup>1</sup>.

Philippe Honorat définit l'objectif comme : « Un objectif est un résultat à atteindre pour une personne ou une équipe dans un délai donné avec des moyens limités et définis. Les objectifs sont au cœur du système budgétaire. Ils sont à la fois contraignants et stimulants.

Un objectif s'adresse à une personne ou à une équipe. Il précise :

- L'activité à accomplir, le résultat attendu;
- Les actions principales à réaliser pour atteindre le résultat;
- Les ressources à engager;
- Le délai de réalisation;
- Les indicateurs qui permettent de constater l'atteinte de la performance »<sup>2</sup>.

Il en rajoute aussi : « L'objectif porte sur une activité à accomplir les objectifs stratégiques sont déclinés de la direction par la voie hiérarchique auprès des opérationnels lors de la procédure budgétaire. Chaque centre doit avoir ses objectifs d'activité. Puis les objectifs individuels sont attribués lors de l'entretien de progrès que chacun doit avoir avec son hiérarchique. Pour que cet entretien soit générateur d'idées et de progrès, il est grandement préférable que la démarche soit top-down, c'est-à-dire que votre hiérarchique ait eu lui-même son entretien ; Mais il n'est pas interdit d'être une force de proposition sur les objectifs.

---

<sup>1</sup>Site De Mémoire On Line, Disponible Sur : « [https://www.Memoireonline.Com](https://www.memoireonline.com) », (Consulté Le : 15/03/2018).

<sup>2</sup>PHILIPPE HONORAT, « **Le budget facile pour les managers : Démarche, indicateurs, tableaux de bord** », deuxième, édition revue et corrigé, Paris, 2005, p 45.

<sup>3</sup>Ibid.p 46.

L'objectif doit être positif et atteignable. Un objectif négatif ou trop ambitieux est démotivant<sup>3</sup>.

### **1.1.1 Les quatre composantes d'un objectif composantes**

On peut alors définir l'objectif par les caractéristiques suivantes :

- Une dimension, un attribut ;
- Une échelle de mesure ;
- Une norme ;
- Un horizon temporel<sup>4</sup>.

L'objectif général est subdivisé en:

- ✓ Sous objectifs généraux eux-mêmes subdivisés en
- ✓ Objectifs spécifiques

### **1.1.2 Les trois dimensions principales des objectifs**

Mais également on remarque qu'un objectif puisse être défini par 03 dimensions<sup>5</sup> :

#### **1.1.2.1 Une dimension Management**

Construire des objectifs est un acte de management fort. Il permet au manager :

- D'exprimer sa volonté à son équipe et de renforcer son leadership ;
- D'orienter l'action en cohérence avec les axes stratégiques et opérationnels de l'entreprise ;
- De mettre ses collaborateurs en mouvement en suscitant l'action.

#### **1.1.2.2 Une dimension Organisation**

Cet acte facilite :

- ✓ La coordination des équipes : par la répartition et le contenu des objectifs ;
- ✓ La programmation des moyens : en focalisant les actions suivant un planning bien établi ;
- ✓ La supervision et le contrôle des actions.

---

<sup>4</sup>Site De Cours-Gestion, Disponible Sur : « [Http://Cours-Gestion.Com](http://Cours-Gestion.Com) », (Consulté Le : 15/03/2018).

<sup>5</sup>Site De Manager, Disponible Sur : « [Https://Www.Manager-Go.Com](https://Www.Manager-Go.Com) », (Consulté Le : 15/03/2018).

### **1.1.2.3 Une dimension Psychologique**

La fixation d'objectifs a un rôle moteur pour les collaborateurs en favorisant leur engagement personnel dans l'action. Ils deviennent plus impliqués et fournissent le meilleur d'eux même. Cela permet également de les responsabiliser.

### **1.2 Importance des objectifs**

Les objectifs sont essentiels dans la gestion d'une entreprise et le fait de ne pas les avoir de façon évidente, rend très difficile la tâche du manager.

La détermination de l'objectif est le début du processus managérial. Pour qu'un effort physique ou mental puisse être utilisé intelligemment, il doit être dirigé vers un but ou un objectif. Mais très souvent, nous assistons malheureusement, à l'ignorance de ceci.

Il est donc important pour un manager de revoir périodiquement ses objectifs et de se demander effectivement si ses actions concourent à leurs réalisations. De plus, l'importance de l'objectif semble encore de façon convaincante quand on opère dans un environnement dynamique et changeant.

Ainsi, certains objectifs doivent aussi changer <sup>6</sup>:

- Quand l'entreprise devient plus importante et augmente le champ de ses opérations c'est-à-dire quand l'entreprise croît à travers, par exemple, l'ajout d'une nouvelle ligne des produits, l'adoption d'un nouveau canal de distribution, l'extension géographique de son marché ;
- Quand l'entreprise décide de se débarrasser de certaines de ses activités en se recentrant ;
- Quand les conditions de la concurrence changent.

### **1.3 Typologie des objectifs**

Nous allons citer les différentes classifications des objectifs selon leur échelle managériale : stratégiques, opérationnels, intermédiaires, et on commence par :

#### **1.3.1 Objectifs stratégiques**

- Expriment de façon concrète la finalité et les effets recherchés de la politique publique menée ou la qualité érigée des services publics. Ils sont liés à une des orientations politiques assignées à un programme. La finalité rend compte de la pertinence du périmètre du programme ;

---

<sup>6</sup>Site De Mémoire On Line, Disponible Sur : « <https://www.Memoireonline.Com> », (Consulté Le : 20/03/2018).

- Doivent être définis en nombre limité pour garantir la lisibilité et l'efficacité (environ six par programme) ;
- Concernent les actions les plus consommatrices de crédits ou celles qui représentent les enjeux de la politique publique jugée la plus importante ;
- Peuvent se rattacher au programme en général ou à une action du programme en particulier<sup>7</sup>.

Il faut distinguer trois types d'objectifs stratégiques :

- ✓ Les objectifs d'efficacité socio-économique répondant aux attentes du citoyen;
- ✓ Les objectifs de qualité de service intéressant l'utilisateur ;
- ✓ Les objectifs d'efficacité de la gestion intéressant le contribuable.

La déclinaison d'objectifs globaux stratégiques en objectifs opérationnels est indispensable à la mise en œuvre des mesures qui permettront l'évaluation. C'est pourquoi, ils doivent toujours être situés au sommet d'une pyramide d'objectifs opérationnels.

### 1.3.2 Objectifs opérationnels

Les objectifs opérationnels sont la traduction pour chaque service des objectifs stratégiques du programme. Ils représentent la cible assignée à l'action des services définie pour un territoire ou une activité. Ils permettent d'organiser la gestion.

### 1.3.3 Objectifs intermédiaires

Définis en amont, ils sont relatifs aux leviers d'action mis en œuvre :

- ✓ **Les moyens** : le volume, le taux de consommation des moyens financiers, humains et organisationnels, leur répartition ;
- ✓ **Les activités** : le volume, la répartition, la mise en œuvre ;
- ✓ **Les produits** : le volume ou la répartition.

Caractéristiques Communes à tous les objectifs

- ✓ Etre en nombre limité ;
- ✓ Représentatifs du programme auquel ils se rattachent : rappeler l'enjeu poursuivi et l'inscrire dans le projet de la collectivité ;
- ✓ Etre simple, clair et précis ;
- ✓ Identifier le public visé ;

---

<sup>7</sup>Site De Collectivités Locales Française, Disponible Sur : « <https://www.collectiviteslocales.gouv.fr> », (Consulté 24/04/2018).

- ✓ Répondre aux attentes du public visé<sup>8</sup>.

Propres à chacun d'entre eux

- ✓ Etre imputable aux activités du programme ;
- ✓ Etre mesurable par des indicateurs chiffrés.

Conditions de mise en œuvre

- ✓ Doivent faire l'objet d'une réflexion stratégique pluriannuelle et concertée;
- ✓ Sont définis par les autorités publiques pour chaque programme ;
- ✓ Présentation dans une fiche comprenant les éléments suivants :
  - ✓ Une définition détaillée, l'orientation ;
  - ✓ Le cadre municipal, l'enjeu ;
  - ✓ Un numéro correspondant ;
  - ✓ Le(s) service(s) chargé(s) de sa réalisation ;
  - ✓ Les résultats attendus (quantitatif et qualitatif) ;
  - ✓ Les échéances (date finale et des étapes) ;
  - ✓ Les indicateurs ;
  - ✓ Le coût global pour l'année.

### 1.4 Comment l'entreprise fixe-t-elle ses objectifs

La formulation des objectifs peut donner lieu à plusieurs interprétations qui vont se répercuter au niveau de la mise en œuvre. Par ailleurs, la formulation d'une série d'objectifs peut comporter à première vue des contradictions qui ne vont faciliter leur mise en œuvre. Lorsque les objectifs sont trop globaux, il y a nécessité en termes mesurables et immédiatement compréhensibles pour qu'ils soient réalisés avec un minimum d'efficacité.

Il est indispensable de détailler les objectifs subsidiaires jusqu'au niveau le plus bas. Par ailleurs nous devons noter que les objectifs devront être adéquats aux moyens dont dispose l'entreprise ceci afin d'éviter les ambitions irréalistes. C'est pourquoi, il est donc nécessaire de fixer des objectifs pertinents et de bien évoluer le potentiel de chaque secteur de l'entreprise<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup>Site De Collectivités Locales Française, Disponible Sur : « <https://www.collectiviteslocales.gouv.fr> », (Consulté Le : 24/04/2018).

<sup>9</sup>GILLES Bressy et CHRISTIAN Konkuyt, « **Management et économie des entreprises** », Ed. Sirey, neuvième édition, paris, 2008, p 225.

Enfin, nous pouvons dire que l'entreprise doit tenir compte des opportunités qui lui offrent son environnement ainsi que des contraintes que lui impose ce dernier. Par ailleurs, il faut entendre l'ensemble des facteurs externes qui ont une influence sur l'entreprise, sa vie et son exploitation.

### 1.4.1 La fixation des objectifs

Pour qu'un manager puisse fixer les objectifs d'une entreprise il doit opter d'abord pour étudier l'environnement interne de l'entreprise ou l'étude des forces et des faiblesses de l'entreprise ou encore le diagnostic interne de l'entreprise:

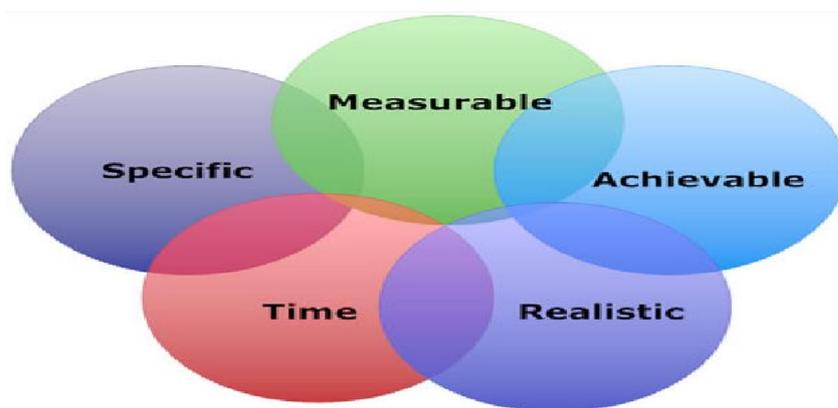
- ✓ Position de l'entreprise sur son marché (parts de marché détenues, Chiffres d'affaires ou volume de vente de chaque produit, qualité et efficacité du réseau de distribution...).
- ✓ Position de l'entreprise vis à vis de ses facteurs de production (capacité de production des équipements, capacité de la main d'œuvre, importance du service Recherche et Développement...);
- ✓ Facteurs de compétitivité de l'entreprise (force financière, compétences de la direction, techniques de gestion utilisées...);
- ✓ Étude de la concurrence (nombre, stratégies, caractéristiques des produits des concurrents...);
- ✓ Étude de la demande (évolution des goûts, des besoins...);
- ✓ Étude du progrès technologique (suivi de l'évolution technologique et de toute nouveauté pouvant modifier les stratégies d'actions de l'entreprise...).
- ✓ L'étude de l'environnement externe à l'entreprise ou l'étude des menaces et des opportunités de l'environnement ou encore le diagnostic externe de l'entreprise ;
- ✓ Étude de l'environnement politico légal<sup>10</sup>.

Il est important qu'un objectif soit chiffré pour pouvoir ensuite apprécier la performance des actions de l'entreprise pour le réaliser. Pour jouer pleinement son rôle prospectif, l'objectif doit être SMART, on en représente par ce schéma :

---

<sup>10</sup>Site De Cours-Gestion, Disponible Sur : « [Http://Cours-Gestion.Com](http://Cours-Gestion.Com) », (Consulté Le : 23/03/2018).

Figure n°01 : les caractéristiques fondamentales d'un objectif



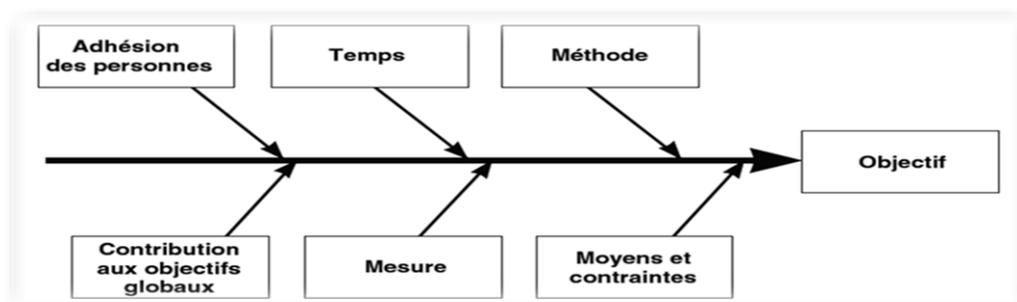
Source : Site De Manager, Disponible Sur : « [Https://Www.Manager-Go.Com](https://www.manager-go.com) », (Consulté Le : 23/03/2018).

### 1.4.2 Le choix des objectifs

La qualité et la pertinence des objectifs sélectionnés seront un bon indicateur pour évaluer le degré d'engagement des différents dirigeants qui ne choisissent que des objectifs productivistes. Il faut donc y attacher énormément d'attention pour éclaircir les enjeux.

Et pour bien éclaircir notre idée on présente le schéma illustratif suivant :

Figure n°02 : le choix des objectifs



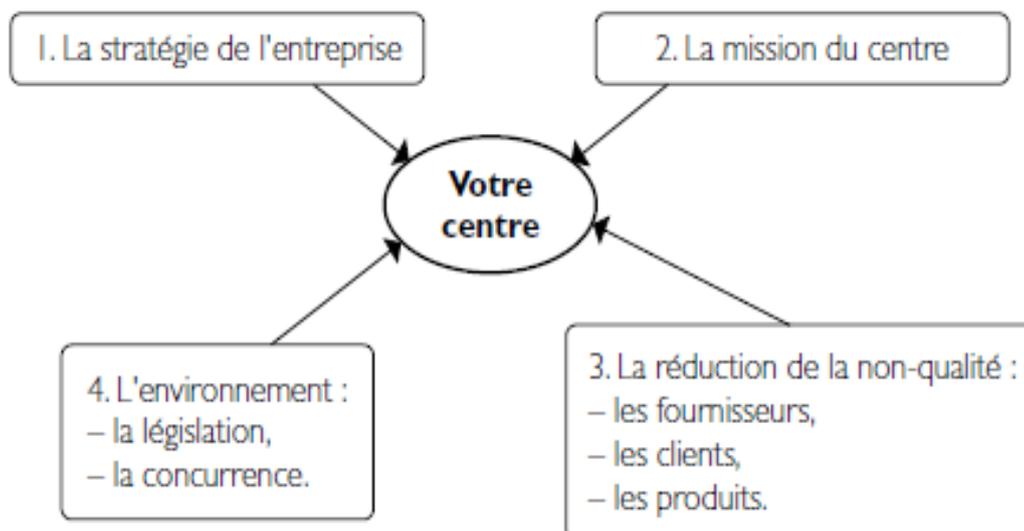
Source : Alain Fernandez, « Les nouveaux tableaux de bord des managers Le projet décisionnel dans sa totalité », Quatrième édition, paris, p 229.

### 1.4.3 La détermination d'un objectif

Afin de créer et bien définir les objectifs, nous devons tenir compte de quatre sources primordiales : la stratégie de l'entreprise, la mission du centre en question, l'environnement de l'entreprise et enfin la réduction de la non-qualité.

Le schéma suivant porte plus de détails :

**Figure n°03 : les quatre sources de création d'objectifs**



Source : PHILIPPE HONORAT, op.cit., p 49.

### 1.4.4 Avantages de la définition des objectifs

La définition des objectifs offre plusieurs avantages, parmi lesquels :

❖ Apporter une orientation pour les décisions et les actions : Le simple fait de discuter pour définir les objectifs peut aider à :

- Clarifier les options ;
- Identifier les compromis existants ;
- Encourager des réflexions originales sur la meilleure façon d'atteindre les résultats souhaités.

❖ Clarifier les compétences et responsabiliser les gestionnaires ;

❖ Délimiter, dans le champ de l'action publique, des périmètres propres à chacun des acteurs, conformément aux responsabilités. La définition des objectifs permet d'identifier, notamment, les rôles spécifiques du politique et du gestionnaire ;

❖ Evaluer et permettre le contrôle de gestion<sup>11</sup>.

Par conséquent, nous pouvons déduire que la définition des objectifs est considérée comme le préalable indispensable à toute évaluation. Cette étape fait partie intégrante de la première phase de toute démarche de gestion des performances. La présence d'objectifs fonde

<sup>11</sup>Site De Collectivités Locales Française, Disponible Sur : « <https://www.collectivites-locales.gouv.fr> », (Consulté 24/04/2018).

les référentiels qui permettent d'apprécier dans quelle mesure les objectifs fixés ont été atteints.

### 1.5 Cohérence entre finalité et objectif

#### 1.5.1 Finalité et objectif

Selon Peter Drucker : La définition de la finalité de l'entreprise est un préalable indispensable à la détermination des objectifs.

Les objectifs correspondent à des questions sur :

- Ce qu'est l'entreprise,
- Ce qu'elle sera,
- Ce qu'elle devrait être...

Les objectifs sont des engagements à agir pour atteindre la finalité de l'entreprise. Ils intègrent toujours les orientations fondamentales de l'entreprise<sup>12</sup>.

#### 1.5.2 La multiplicité des objectifs

Les objectifs doivent être hiérarchisés pour distinguer :

- Les objectifs fondamentaux ou stratégiques;
- Les objectifs secondaires ou tactiques;
- Les objectifs opérationnels.

Peter Drucker distingue:

- l'objectif marketing;
- l'objectif innovation;
- l'objectif facteur de production:
  - ✓ ressources humaines ;
  - ✓ ressources en capital ;
  - ✓ ressources physiques (matérielles).
- Les objectifs de productivité;
- les objectifs sociaux;
- le profit<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup>Site De Etudier, Disponible Sur : « [Http://Www.Etudier.Com](http://Www.Etudier.Com) », (Consulté Le : 05/04/2018).

<sup>13</sup>Site Etudier, Disponible Sur : « [Http://Www.Etudier.Com](http://Www.Etudier.Com) », (Consulté Le : 05/04/2018).

### 1.5.3 Quelques situations annexes des objectifs

Nous citons ci-dessous différents cas possibles qu'un manager peut confronter lors de son élaboration de sa cartographie des objectifs éventuels :

**Avoir des objectifs contradictoires** : Les objectifs contradictoires sont le lot quotidien des gens qui ont des responsabilités, quel que soit leur niveau hiérarchique. Il faut savoir parfois arbitrer entre la réduction des coûts, celle des délais et l'amélioration de la qualité.

**Partager les mêmes objectifs d'activité** : Il suffit de trouver les indicateurs qui conviennent à chacun. L'accroissement de la marge brute dépend essentiellement des commerciaux et des acheteurs. La réduction des délais de mise à disposition des produits dépend de nombreux intervenants.

**Négocier des objectifs comportementaux** : Des objectifs de progrès comme être plus aimable avec la clientèle, améliorer l'ambiance du bureau... peuvent être des objectifs à condition qu'ils se traduisent par des indicateurs chiffrés<sup>14</sup>.

Enfin, on peut déduire que, la phase de définition et de fixation des objectifs, soit très décisive et ait un impact direct sur les réalisations et les outputs qui vont être obtenus à la fin du processus de production de l'entreprise.

## Section 2 : les outils de mesure de la performance de l'entreprise

Dans cette section, nous allons citer et bien expliquer les outils nécessaires de mesure de la performance de l'entreprise et la méthode avec laquelle les résultats obtenus doivent être interprétés et enfin la nécessité de la mise au point de plan d'actions correctifs.

### 2.1 Les objectifs et principes communs du suivi des performances

Le suivi des performances repose sur une mesure d'écarts par rapports aux objectifs et éventuellement aux années antérieures. Cette mesure d'écarts servira de support à un diagnostic des causes d'écarts qui permettra de déboucher sur des décisions correctives, voire une remise en cause de la stratégie ,c'est-à-dire, que le fait de disposer de prévisions et d'objectifs permet de limiter le champ de l'analyse et donc d'en améliorer l'efficacité : les prévisions constituent un niveau fin de modélisation de la performance qui prend en compte les hypothèses spécifiques faites lors de l'établissement de ces prévisions. C'est par rapport à ce modèle que la performance réalisée sera appréciée.

---

<sup>14</sup>PHILIPPE HONORAT, pp 52-53.

Les écarts entre prévision et réalisation peuvent alors servir d'alerte. Ainsi, l'observation d'un résultat trimestriel d'une division significativement inférieur aux prévisions doit déclencher une réaction de la part de la direction de cette division et, le cas échéant, de la direction générale. Mais pour que cette réaction soit pertinente, il faut, dans un premier temps, comprendre ce qui s'est passé en recherchant les causes des écarts, afin d'être en mesure d'imaginer des solutions adaptées.

Compte tenu des contraintes de temps, il n'est pas possible de faire un audit ad hoc pour analyser les causes de l'écart de performance globale. Il est donc nécessaire de disposer d'une première décomposition de l'écart global en écarts élémentaires. Cette décomposition des écarts se fera en suivant les indicateurs retenus pour mesurer la performance et qui ont été utilisés pour traduire le plan en objectifs quantifiés. Ces indicateurs constituent le modèle qui va structurer la recherche des causes. Le modèle le plus élémentaire est celui de la comptabilité financière<sup>15</sup>.

L'utiliser revient à faire des prévisions par lignes du compte de résultat et à mesurer les écarts sur ces différentes lignes, soit en valeur absolue, soit en pourcentage, soit encore en faisant apparaître les écarts significatifs, c'est-à-dire supérieurs à un seuil déterminé à l'avance.

### 2.2 Les outils de suivi de la performance de l'entreprise

Ce sont des outils qui comparent les résultats aux objectifs ayant été fixés au préalable, ce qui va permettre aux décideurs d'interpréter les écarts résultants et prendre les décisions et les actions correctives, il existe plusieurs moyens :

#### 2.2.1 La comptabilité financière

La comptabilité financière est la première source d'information de l'entreprise. Elle permet de procéder à un contrôle automatique des opérations enregistrées, la lecture du journal fournit l'état des dettes, l'état des créances, les états de toutes les entreprises, elle permet aussi :

- De constater les produits et les charges que l'entreprise génère au cours d'un exercice et déterminer le résultat qui en découle ;
- De dresser à la fin de chaque exercice, un état de sa situation patrimoniale, le bilan que l'on peut définir comme la description en valeur de la situation patrimoniale d'une entreprise à un moment donné, et éventuellement d'en étudier l'évaluation.

---

<sup>15</sup>FRANÇOISE GIRAUD et Autre, « **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance** », deuxième édition, Gualino éditeur EJA, paris, 2005, pp 250-251.

En outre, la comptabilité financière en aide les dirigeants à déceler les points faibles de leurs entreprises, à identifier les causes de leurs maux et à prendre les mesures correctives à fin de rétablir la situation. Donc elle sert d'aider les administrations à mieux contrôler, coordonner et planifier les opérations quotidiennes de l'entreprise<sup>16</sup>.

La connaissance du résultat général de l'exercice telle que la permet la comptabilité financière, est insuffisante parce que l'entreprise ne fabrique pas un seul produit et en plus elle exerce plusieurs activités. Il est utile, dès lors mieux cerner l'origine du résultat en mesurant la contribution qui apporte chaque produit et chaque activité.

Pour cela il convient d'analyser les coûts des biens produits dans les différentes étapes de leur production, c'est l'objet de la comptabilité analytique.

### **2.2.2 La comptabilité de gestion**

Alors que la comptabilité financière produit des informations sur les résultats globaux au niveau des entités juridiques, la comptabilité de gestion, longtemps appelée d'ailleurs comptabilité « analytique », s'attache à détailler ces informations à des niveaux d'analyse plus fins comme les produits, les départements, les projets, etc.

En ce sens, elle est un outil très utile pour les responsables d'entités, à qui elle offre la possibilité de piloter leurs coûts de façon détaillée. Elle distingue par ailleurs plusieurs types de coûts et donc de résultats : coûts variables/fixes (marge sur coûts variables), coûts directs/indirects (marge sur coût direct), coût complet (résultat analytique), coût marginal, etc. On considère en général que les types de coûts sont liés aux types de décisions managériales envisagées : par exemple, le coût complet est pertinent pour les décisions de pricing, le coût variable pour la gestion prévisionnelle, etc.<sup>17</sup>

La comptabilité de gestion a évolué dans ses techniques de calcul, mais également de modélisation, des coûts. En offrant aux managers une meilleure compréhension des causes de ces coûts (cost drivers), elle renforce son rôle dans la dynamique d'apprentissage.

#### **2.2.2.1 Les objectifs de la comptabilité de gestion**

Nous allons présenter ci-dessous les objectifs ciblés par la comptabilité de gestion :

- Une connaissance des coûts et analyse de la rentabilité : Dans une économie de marché (situation de concurrence) le prix est une donnée déterminée (l'offre et la demande). La comparaison des prix avec les coûts permet de renseigner les dirigeants

---

<sup>16</sup>Site Mémoire On Line, Disponible Sur : « <https://www.Memoireonline.Com> », (Consulté Le 02/05/2018).

<sup>17</sup>FRANÇOISE GIRAUD et autres, op.cit. pp146-147.

sur la rentabilité ou la performance de chaque produit ou activité ou fonction. C'est dans cette perspective que la comptabilité de gestion joue le rôle d'un outil de calcul de coût.

➤ Une analyse de l'activité et des conditions internes à l'exploitation : Par l'analyse des coûts et le suivi de leur évolution, le calcul des normes ou standards, la détermination des écarts entre le prévu et le réalisé et son explication, la comptabilité de gestion permet de suivre et d'analyser les conditions internes d'exploitation dans le but d'une maîtrise de l'activité.

➤ Une évaluation de certains éléments du patrimoine : Deux principaux problèmes ont été traités par la comptabilité analytique<sup>18</sup> :

- Les stocks

Tout élément acheté par l'entreprise (matière première, fourniture...) en vue d'être utilisé entre dans le patrimoine de l'entreprise sur la base du coût d'achat (prix d'achat + tous les frais d'achats et d'approvisionnement).

Les stocks des produits fabriqués par l'entreprise sont évalués à leur coût de production (toutes les charges de production). C'est précisément la comptabilité de gestion qui propose les méthodes de calcul de ces coûts (coûts d'achat, coût de production, .etc.).

- Les immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même

Ces éléments sont évalués au coût de production comme les produits fabriqués et destinés à être vendus.

➤ Une fonction de prévision et d'aide à la prise de décision : par les informations qu'elle produit, la comptabilité analytique permet aux différents responsables de projeter leurs activités dans l'avenir et d'évaluer le résultat de leur décision dans le futur.

✓ Justification des résultats obtenus.

### 2.2.3 Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire vise à analyser l'écart de résultat, c'est-à-dire la différence entre le résultat net réel et le résultat net prévu. Il cherche à décomposer l'écart de résultat global en sous-écarts dont la somme est égale à l'écart de résultat global. Voici un schéma explicatif :

---

<sup>18</sup>Enseignante MANOUBIA ben amara tellili, iset de Djerba, département sciences économiques et de gestion, « **Cours de comptabilité analytique de gestion** », Tunis, année universitaire 2016/2017, pp11-12.

Figure n°04: La construction budgétaire



Source : Brigitte DORIATH, « Contrôle de gestion en 20 fiches », cinquième édition, édition DUNOD, paris, 2008, p 01

Il repose sur quatre causes majeures d'écart :

- 1) Le volume global d'activité (V) ;
- 2) La répartition de cette activité entre les différents produits, c'est-à-dire la composition des ventes également appelé *mix* (M) ;
- 3) Les rendements (R) ;
- 4) Et les prix unitaires (P).

Par exemple, un écart de consommation de matière entre le prévu et le réalisé pourra être expliqué par :

- Un écart dans le volume global des ventes (V) ;
- un écart de composition de ces ventes (M) qui compare une situation dans laquelle les ventes de chaque produit seraient le pourcentage prévu de ce produit appliqué aux ventes totales réelles d'une part et la situation de vente réelle d'autre part. La somme de ces écarts conduit à l'écart de ventes par produit ;
- Un écart de rendement matière (R), lié à la différence entre les consommations unitaires prévues et réelles à volume d'activité et mix identiques ;
- Un écart de prix (P), lié à la différence entre les prix d'achat de la matière prévu et réalisé<sup>19</sup>.

Si l'on note VR, MR, RR et PR les données réelles et VS, MS, RS et PS les données prévues, une approche classique pour décomposer l'écart global (différence entre budget et réalisé) en quatre sous-écarts repose sur le remplacement de la valeur prévue par la valeur

<sup>19</sup>FRANÇOISE GIRAUD et Autres, op.cit. pp253-254.

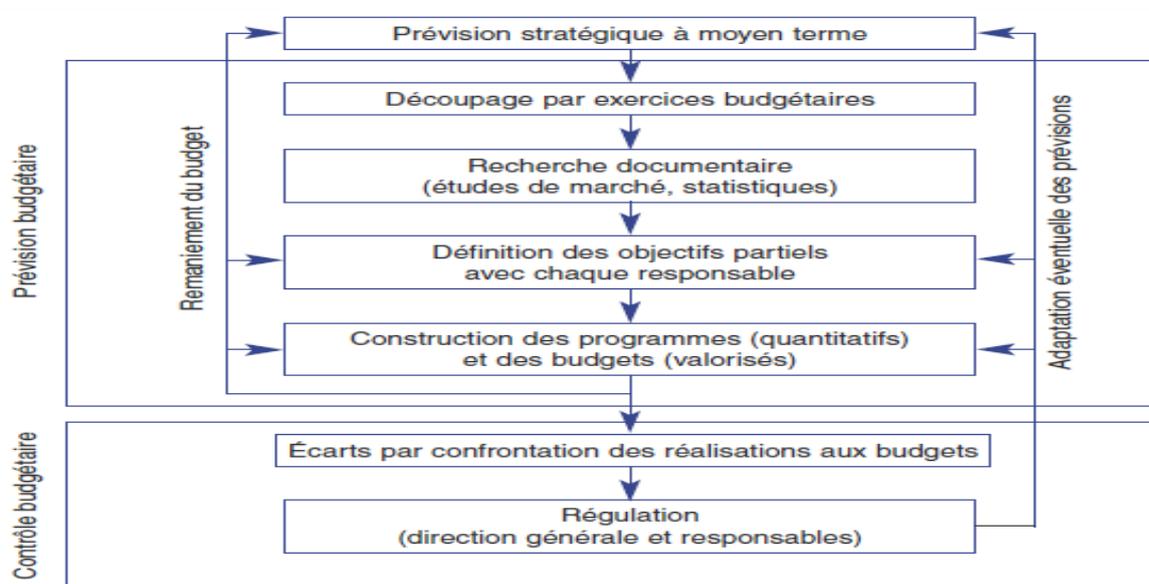
## CHAPITRE 01 : le processus d'analyse des écarts et la prise de décision

réelle successivement pour chacun des paramètres. Les comptes de résultat obtenus sont appelés « budget flexibles ».

Le budget constitue l'ensemble des objectifs retenus pour l'exercice suivant celui en question, au travers des investissements (budget d'investissements) et de l'exploitation (budget d'exploitation). Une attention particulière doit être accordée aux encaissements (recettes), décaissements (dépenses) et prévisions (budget de trésorerie).

Voici ci-dessous un schéma explicatif du processus d'élaboration du budget :

**Figure n°05 : La procédure d'élaboration du budget**



Source : Brigitte DORIATH, Op.Cit. p 2.

### 2.2.3.1 Le contrôle par les écarts

On peut définir l'écart comme étant la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée, par exemples, un écart entre coût prévu et coût réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée...

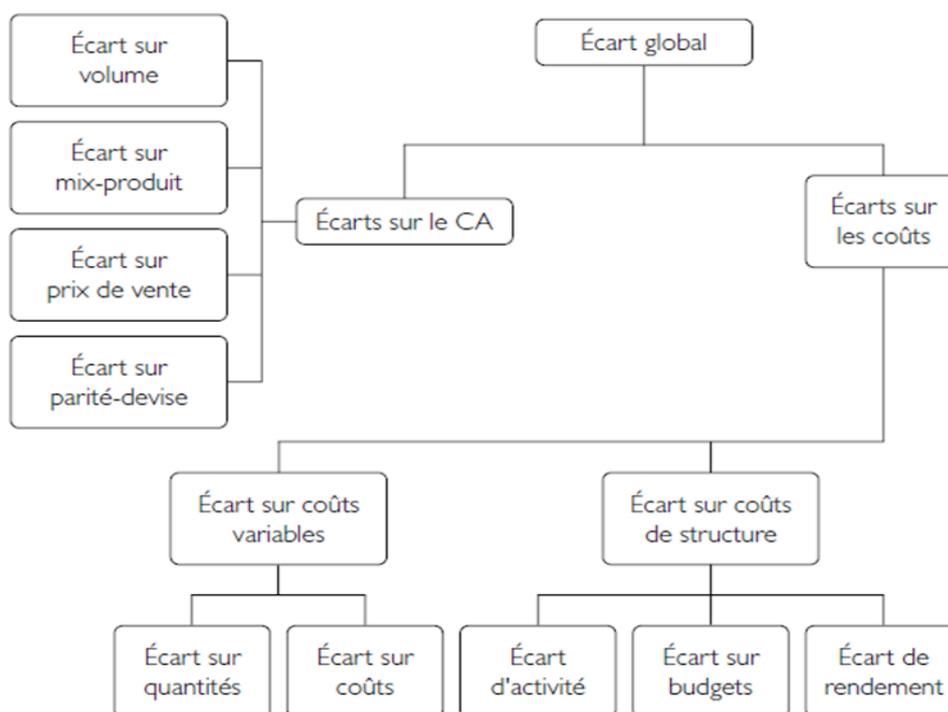
Objectifs des analyses d'écarts :

- ✓ Rechercher les causes des écarts et mesurer leur impact ;
- ✓ Identifier les responsabilités (internes ou externes) ;
- ✓ Informer les acteurs afin qu'ils prennent les mesures correctives nécessaires<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> BRIGITTE DORIATH, op.cit. p 73.

Le schéma suivant présente une articulation générale, assez classique, des analyses d'écarts. D'autres modèles, globaux ou partiels, peuvent être conçus sur des bases différentes, en fonction des besoins du contrôleur de gestion et des spécificités de l'exploitation.

Figure n°06 : la typologie des écarts



Source : Philippe Honorat, Op.Cit. p 202.

### 2.2.3.2 Interprétation des écarts

Les écarts calculés doivent être qualifiés « favorable » ou « défavorable » selon qu'ils traduisent un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation, le signe obtenu lors du calcul de l'écart n'ayant pas toujours la même signification<sup>21</sup>.

### 2.2.3.3 Les limites des écarts

Malgré l'importance et l'efficacité de l'analyse des écarts pour piloter la performance de l'entreprise, on peut constater quelques limites :

- L'analyse des écarts participe au contrôle a posteriori, tardif dans un contexte économique qui exige une forte réactivité ;

<sup>21</sup> BRIGITTE DORIATH, op.cit. p73.

- L'expression financière des causes des écarts n'est pas toujours traduisible au niveau des postes opérationnels. La communication, qui ne s'adresse qu'aux responsables, n'implique pas l'ensemble des acteurs ;
  - La seule mesure financière de la performance peut être nuisible aux efforts d'amélioration de la qualité ou de la réactivité ;
  - L'analyse des écarts ne participe donc que pour une part au système de contrôle de gestion<sup>22</sup>.

### 2.2.4 Le tableau de bord

#### 2.2.4.1 Définition

Plusieurs définitions ont été attribuées au concept du TB, on cite :

Le tableau de bord regroupe un « ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable afin de lui permettre de connaître l'état et l'évolution de l'unité qu'il pilote et de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performance qui lui sont assignés »<sup>23</sup>.

C'est un outil de pilotage à court terme pour le responsable d'une unité.

Selon Boisselier le TDB « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en vue de l'aider au pilotage de son action »<sup>24</sup>.

#### 2.2.4.2 Le Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord permet au responsable d'une unité d'en assurer le pilotage :

- ✓ En mettant en évidence les performances réelles et en alertant sur les dysfonctionnements ;
- ✓ En assurant un contrôle permanent, complémentaire de la planification budgétaire qui peut se révéler insuffisante ;
- ✓ En favorisant la prise de décision corrective ou la saisie des opportunités qui se présentent. Il permet aussi de communiquer entre responsables sur les conditions de la performance de l'unité<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup>Ibid. p 74.

<sup>23</sup>BRIGITTE DORIATH et autres, « **Comptabilité et Gestion des Organisations en 109 fiches** », 6e édition, édition DUNOD, Paris, 2008, p 323.

<sup>24</sup>BOISSELIER (P), « **Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF)** », Vuibert, Paris, 2005, p 70.

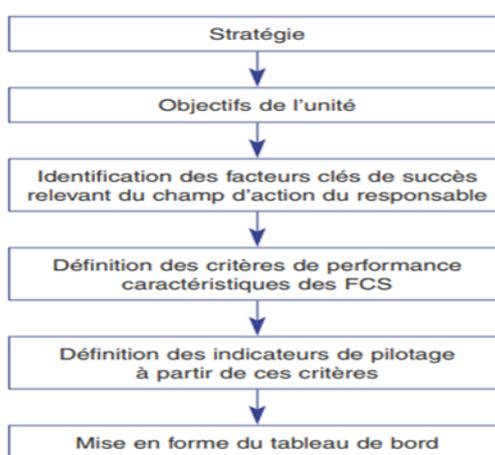
<sup>25</sup>BRIGITTE DORIATH et autres, op.cit. p 323.

### 2.2.4.3 Structure

la mise en place des tableaux de bord, conçus comme supports du système de gestion et de pilotage a pour objectif de donner à la direction générale et à l'ensemble des responsables opérationnels les moyens d'apprécier de manière rapide simple et régulière les informations clés pour le pilotage de l'entreprise.

D'une manière générale, la mise en place d'un tableau de bord suppose une réflexion approfondie sur les paramètres à surveiller ainsi que sur les critères de performance caractéristiques de ces facteurs clés de succès. Voici un schéma illustratif :

**Figure n°07 : Méthodologie de construction de tableau de bord**



Source : BRIGITTE DORIATH et autres, Op.cit. p 324.

### 2.2.5 Le système de reporting

Le reporting peut avoir plusieurs définitions dépendant la structure et l'organisation dans laquelle il est utilisé :

Le reporting peut être défini comme « étant le tronc commun d'informations économiques, financières et de gestion qui relie les entités décentralisées à leur centre de coordination »<sup>26</sup>.

Le reporting est « un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances d'une unité, dans le cadre d'une gestion décentralisée, le reporting permet de vérifier que les centres de responsabilité qui respectent leurs engagements contractuels »<sup>27</sup>.

<sup>26</sup>BESCOS P.L et Autre, « Contrôle de Gestion et Management », 4ème édition, Maison d'édition Montchrestien, Paris, 1997, p 364.

<sup>27</sup>BRIGITTE DORIATH, op.cit. p143.

Alors on peut conclure que dans le domaine comptable et financier, le reporting financier occupe une place centrale en aval du processus comptable, avec pour objectif principal de diffuser les informations utiles aux responsables et aux décideurs concernés, permettant de prendre compte de l'activité et de la performance de l'entreprise dans leur prise de décision.

### **2.3 De l'analyse des résultats à la mise au point de plans d'action correctifs**

Quel que soit le modèle utilisé, l'analyse des écarts ne fournit pas une compréhension immédiate de ce qui s'est passé et, a fortiori, des propositions d'actions correctives. Il faut pour cela faire des analyses complémentaires<sup>28</sup>.

Alors on déduit que La démarche d'analyse de la performance est donc une démarche managériale de diagnostic qui repose sur des outils et des procédures systématiques, mais aussi sur l'ensemble des techniques et pratiques d'animation de gestion.

Les décisions finales seront en partie le fruit d'un jugement. Au-delà des outils, ce sont les procédures et surtout leur animation qui sont donc cruciales.

## **Section 3 : la prise de décision au sein de l'entreprise**

La prise de décision est l'acte le plus important qu'un individu puisse prendre, dans le temps et dans l'espace, quelle que soit la position sociale ou hiérarchique qu'il occupe dans la société.

Au sein de l'entreprise, chaque jour plusieurs décisions sont prises. Ces décisions constituent l'un des aspects les plus importants dans une organisation mais elles n'ont pas les mêmes importances, ni la même portée.

### **3.1 La notion de décision**

#### **3.1.1 Définition**

Plusieurs définitions ont été apportées à ce concept. On a choisi les définitions suivantes :

La première définition précise que « la décision est un choix, entre plusieurs solutions possibles, d'une action portant sur la mise en œuvre de ressources ou la détermination des objectifs, compte tenu d'un ou plusieurs critères d'évaluation des solutions »<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup>FRANÇOISE GIRAUD ET Autres, op.cit. pp.265-266.

<sup>29</sup>DARBELET. M et IZARS.L, « notion fondamentales de gestion d'entreprise », Édition foucher, paris, 1995, p 294.

Aussi comme « décider consiste en dernier ressort à transformer les informations perçues par un décideur en action sur une organisation ou une partie d'organisation ».

Selon Mintzberg : « La décision est le signal d'une intention explicite d'agir »<sup>30</sup>.

Alors on peut conclure que le passage à l'acte n'est que l'étape finale de la décision.

### 3.1.2 Les approches des sciences de la décision

#### 3.1.2.1 L'approche rationnelle

Elle est la première théorie des sciences de la décision. Elle est fondée sur le modèle de « l'homo economicus » et la rationalité de l'action.

L'homo economicus a pour logique d'action de rechercher le maximum de profit pour un budget donné. Par principe, le problème est bien défini, et l'homo economicus prend toujours la meilleure décision après un calcul rigoureux. Il est bien entendu complètement informé, y compris sur les conséquences de ses actions. Il dispose d'ailleurs de tout le temps nécessaire pour analyser calmement tous les aspects du problème qui, mystérieusement, reste stable<sup>31</sup>.

#### 3.1.2.2 L'approche probabiliste

Les hommes ne sont pas tous aussi rationnels qu'ils le paraissent, et von Neumann et Morgenstern apportent une approche arithmétique et probabiliste, rapportant les critères de choix possibles à une dimension quantifiée : la théorie des jeux. En outre, les faits ne sont pas nécessairement certains<sup>32</sup>.

#### 3.1.2.3 L'approche psychologique

Celle-ci privilégie la psychologie du décideur et la stratégie mentale de résolution de problèmes en fonction de sa personnalité et de ses motivations propres. Cette théorie, la plus récente, met en avant la subjectivité de l'acteur et se rapproche beaucoup plus de la réalité de la décision dans l'entreprise.

### 3.1.3 Une bonne décision

Sous ces éclairages, formulons maintenant les conditions pour prendre une bonne décision. Une décision est prise :

- ✓ Dans la perspective d'atteindre un objectif ;
- ✓ Selon une situation perçue ;

---

<sup>30</sup>MARTORY. B et Autre, « **économie d'entreprise** », Édition Nathan, Paris, 1993, p 72.

<sup>31</sup>Alain Fernandez, Op.cit. pp 98-99.

<sup>32</sup>SFEZ .L., « **La Décision. Que sais-je ?** », PUF, 2004. « Critique de la décision », Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, 1992, p 65.

- ✓ Selon l'expérience et le référentiel de valeur du décideur ;
- ✓ Selon les motivations du décideur ;
- ✓ En fonction de la mesure du risque, de la méfiance du décideur et du droit à l'erreur accordé<sup>33</sup>.

Pour un maximum d'efficacité de l'organisation, les décisions sont prises en groupe. De la collecte d'informations à la mise en action en passant par l'instruction et la délibération, le groupe traite toutes les phases de la décision. Sa responsabilité est entière dès qu'il détient l'ensemble du pouvoir sur le processus de décision jusqu'à son exécution, et qu'aucun cadre ne dispose d'un droit de veto sur la mise en place des solutions prescrites.

Selon les travaux de M. Périgord<sup>34</sup>, l'efficacité de la décision est directement proportionnelle à la valeur de l'adhésion :

$$\text{Décision efficace} = (\text{Qualité de la décision}) \times (\text{Adhésion})^{35}.$$

### 3.2 Classification des décisions

Dans l'entreprise, les décisions sont classées selon diverses approches, ces dernières se basent principalement sur un ensemble de critères qui permet de faire une classification très détaillée de toutes les décisions par lesquelles les dirigeants résoudre les problèmes au sein de l'entreprise.

#### 3.2.1 Selon le degré de risque

Selon le degré de risque il y a trois types de décisions, à savoir<sup>36</sup> :

##### 3.2.1.1 Une décision certaine

Le décideur connaît parfaitement le résultat de la prise. On comprend facilement que ces décisions relèvent de la gestion courante et qu'elles ont été en jeu le plus souvent un comportement humain ou mécanique ce qui laisse la place pour une défaillance.

##### 3.2.1.2 Une décision incertaine

Il n'est pas question à ce stade de présentation de distinguer les deux formes d'incertitude. Il suffit de prendre l'exemple d'un décideur qui dispose d'une innovation sans savoir s'il peut en faire un produit nouveau. Il n'a aucune idée de ce que celui-ci sera, ni

---

<sup>33</sup> ALAIN FERNANDEZ, Op.cit. pp 109-110.

<sup>34</sup> M. PÉRIGORD, « **Réussir la qualité totale** », Éditions d'Organisation, 1987, p 55.

<sup>35</sup> La qualité de la décision est inversement proportionnelle à l'écart entre les résultats obtenus et les résultats escomptés.

<sup>36</sup> Site De La Banque-Nursit, « [Http://Bts-Banque.Nursit.Com](http://Bts-Banque.Nursit.Com) », (Consulté Le 10/04/2018).

même d'ailleurs si le marché, qui n'est pour l'instant qu'une intuition, existera jamais. Il n'y a découverts au moyen d'une étude de marche ou d'une idée de génie.

### 3.2.1.3 Une décision risquée

Elle est d'une importance moindre que la décision certaine mais un peu plus que la décision incertaine. Donc une décision est dite aléatoire lorsqu'elle n'est pas totalement maîtrisée par l'entreprise, mais en probabilité.

Lorsqu'une variable est connue en probabilité, il s'agit d'une variable aléatoire c'est-à-dire une variable dont on sait qu'il y ait telle ou telle probabilité pour qu'elle prenne telle valeur.

### 3.2.2 Selon l'objet de la décision :

Cette classification, qui met en évidence les différents niveaux hiérarchiques (stratégique, tactique et opérationnel) est pratiquement reconnue par tous les auteurs<sup>37</sup>, ainsi nous citons J.L.Lemoigne qui a adopté cette typologie en intégrant comme critères de différenciation le champ x échéances de la décision.

#### 3.2.2.1 Une décision stratégique

On définit le concept « décision stratégique » comme « toute décision qui donne naissance à une ou plusieurs activités (ou action) non répétitive, par opposition aux décisions opérationnelles, irréversibles, sujette à des fluctuations nombreuses, surtout exogènes. Et dont l'échec peut avoir des conséquences pour l'entreprise »<sup>38</sup>.

« Une décision stratégique ne peut pas être considérée comme un événement ponctuel, mais comme un processus qui se déroule dans le temps. Il commence par la prise de conscience d'un problème posé à l'organisation, il se poursuit par l'élaboration de l'ensemble des choix possibles et s'achève par la décision finale »<sup>39</sup>.

Se sont effectivement les décisions les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et parfois même, conditionnent sa survie, il peut s'agir par exemple des décisions d'investissement qui sont lourdes de conséquence ou encore des décisions de lancement de nouveaux produits, des décisions financières telles qu'une prise de participation, une fusion, une absorption etc.

---

<sup>37</sup>JEAN YVES SALULOU, « **le tableau de bord du décideur** », Édition afnor, paris, 2004, p 26.

<sup>38</sup>R.P.DECLERCK et AUTRE, « **le management stratégique** », Édition H et T, paris, 1983, p 98.

<sup>39</sup>CHALLAL HAMID, « **analyse critique de la prise de décision stratégique dans l'entreprise publique algérienne** », thèse de doctorat 3ème cycle, université paris –dauphine, paris, 1986, p 21.

### **3.2.2.2 Une décision tactique ou de pilotage**

Elle vient après la décision stratégique et commande aux décisions opérationnelles ; cette décision est susceptible s'être décentralisée, cela implique qu'une décision prise par un « chef fonctionnel » tel qu'un responsable marketing ou un directeur des ressources humaines est une décision de pilotage.

Cette décision correspond souvent à des décisions de gestion qui peuvent être modélisé par des modèles mathématiques tels que : la programmation linéaire, le modèle de wilson en gestion des stocks, la méthode des moindres carrés pour les prévisions de ventes, la technique d'études quantitatives de marché, etc.)

D'une manière générale, ces décisions sont prises à court terme et le risque attaché à la prise de décision, sans être négligeable, n'est jamais vital pour l'entreprise.

### **3.2.2.3 Une décision opérationnelle**

Il s'agit de la décision qui relève de la gestion courante. Dans tous les cas de figure, elle n'engage pas l'avenir de l'entreprise. Il s'agit ici d'assurer au jour le jour le fonctionnement régulier et efficace des différentes parties d'une organisation. Il peut s'agir par exemple, de passer des commandes, d'établir un planning dans la mesure où elles ont un effet immédiat et leurs résultats sont connus avec certitude (ce sont des décisions certaines). Enfin, on peut dire que ces décisions affectent l'ensemble de l'entreprise.

## **3.2.3 Selon l'échéance de décision**

On distingue la décision selon l'échéance en trois types, à savoir<sup>40</sup> :

### **3.2.3.1 Décision à court terme**

Cette décision n'a d'effets que sur une courte période et elle est pour la plupart rectifiable. En cas d'erreur, l'entreprise peut entreprendre des actions correctives dont les effets se feront sentir rapidement (exemple : choix en matière d'approvisionnement ; établissement d'un planning de production).

### **3.2.3.2 Décision à moyenne terme**

Engageant l'entreprise sur plusieurs exercices (exemple : lancement d'un nouveau produit de créer une nouvelle unité de production). Ces décisions restent dans la plupart des cas réversibles mais les actions correctives sont coûteuses et lentes.

---

<sup>40</sup>BALLAND. S et M. BOUVIER, « **management des entreprises en 24 fiches** », Édition Dunod, Paris, 2008, p 42.

### 3.2.3.3 Décisions à long terme

Ces décisions sont exceptionnelles. Elles concernent d'un même processus de l'organisation. Ses principes fondamentaux (culture, identité de l'entreprise) et sa politique générale (principales orientations, objectifs à long terme finalité).

### 3.2.4 Selon l'échéance

Selon le cas échéance /champ couvert, la décision est classée en deux types<sup>41</sup> :

#### 3.2.4.1. Une décision de pilotage

C'est une décision à une portée moyenne, c'est une décision prise au niveau intermédiaire (une année maximum). Ce type de décision s'inscrit dans le champ d'action d'une fonction ou d'un sous-système de l'entreprise.

#### 3.2.4.2 Une décision de planification

Ces types de décision concernent l'intégration du système de l'entreprise. C'est une décision de nature générale qui engage l'entreprise sur longue période. Donc, c'est le niveau dans lequel on détermine les objectifs en fonction des finalités de l'organisation.

#### 3.2.4.3 Les décisions de régulation

Avec ce type de décision, on assure le bon fonctionnement du jour au jour d'un sous-système de l'entreprise. En effet, c'est une décision courante d'exploitation, qui revient pratiquement chaque jour.

### 3.2.5 Selon la nature des variables de décision

H. Simon distingue deux types de décisions : les décisions structurées et les décisions non structurées<sup>42</sup> :

#### 3.2.5.1 Une décision structurée

C'est une décision facile à prendre qui portent sur des variables quantitatives et peu nombreuses, car il est facile de formaliser la décision par l'élaboration d'un algorithme. Cette catégorie de décisions traite généralement les problèmes structurés ; le processus de décision est déclenché automatiquement par application des procédures prédéterminées.

Selon H. Simon, la décision programmable est la décision répétitive et routinière, on établit une procédure déterminée pour éviter de les prendre en considération à chaque fois qu'elle se présente. Donc, la décision structurée est une décision pour laquelle les

---

<sup>41</sup>DRABELET. M et Izard L, « **Notions fondamentales de gestion d'entreprise** », Édition foucher, paris, p 295.

<sup>42</sup>SIMON. H.A, « **administration et processus de décision** », Édition Economica, paris, 1983, p 56.

informations nécessaires sont disponibles, les alternatives possibles énumérables et les mécanismes qui permettent de l'évaluer sont connus<sup>43</sup>.

### **3.2.5.2 Une décision non structurée**

Ce type de décision est difficile à prendre pour laquelle les variables sont qualitatives et nombreuses. Il est difficile de les inclure dans un modèle mathématique. En général, dans ces cas, il est impossible de modéliser un processus de décision ; leur nature est forcément euristique. La décision non structurée présente des caractéristiques spécifiques. Selon Braesch et A. Haurat, on peut distinguer deux types de complexité qui caractérisent ce type de décision :

- La complexité imprévisible (due à l'incertitude) ;
- La complexité dynamique, due au caractère historique de la décision et de l'émergence.

### **3.3 Les étapes de la prise de décision**

Le processus de décision se traduit par « une série d'action sur une substance constituée par les éléments de la décision »<sup>44</sup>. Pour prendre une décision, On peut le définir comme l'enchaînement de 4 phases principales :

#### **3.3.1 Phase de formalisation du désir ou encore d'alerte**

Cette phase correspond à la prise de conscience de la situation. C'est le stimulus qui va déclencher le processus. Les informations, en provenance du système contrôlé ou de l'environnement, ont changé. Le décideur ressent le besoin de modifier un comportement. Ce peut être une correction de régulation ou une nouvelle opportunité.

#### **3.3.2 Phase d'instruction**

Recherche d'informations, étude de situations antérieures, analyse de solutions éprouvées ou conception d'une nouvelle solution, ou encore, appel à l'expert pour faciliter cette étape, et délibération.

#### **3.3.3 Phase de choix**

La décision est prise. La solution est choisie, et le décideur est en mesure de l'appliquer en pleine connaissance des contraintes et des moyens pouvant exister.

---

<sup>43</sup>Ibid. p 56.

<sup>44</sup>NADEAU. R.et M.LANDRY, « **l'aide à la décision** », presses de l'université laval, québec, 1986, p 147.

### 3.3.4 Phase d'exécution

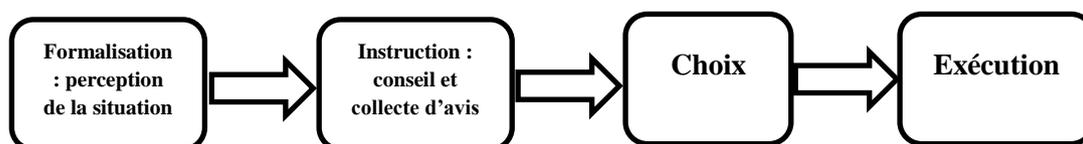
Mise en œuvre de la décision, est vraisemblablement la plus coûteuse en temps comme en énergie.

Négliger cette étape est le plus sûr moyen de réduire la décision à une simple « bonne intention » sans aucun effet.

Cette étape peut devenir la cible de saboteurs investis d'ambitions peu conformes à la ligne de l'entreprise. Ils sauront sur le terrain freiner, réduire ou détourner le scénario prévu à leur avantage.

Voici un schéma explicatif du processus :

**Figure n°08 : les étapes de la prise de décision**



Source : Alain Fernandez, Op.cit. p 97.

Ce schéma montre que la décision est un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ou l'exécution d'une action ou d'un projet avec toutes les conséquences que cette décision pourrait engendrer.

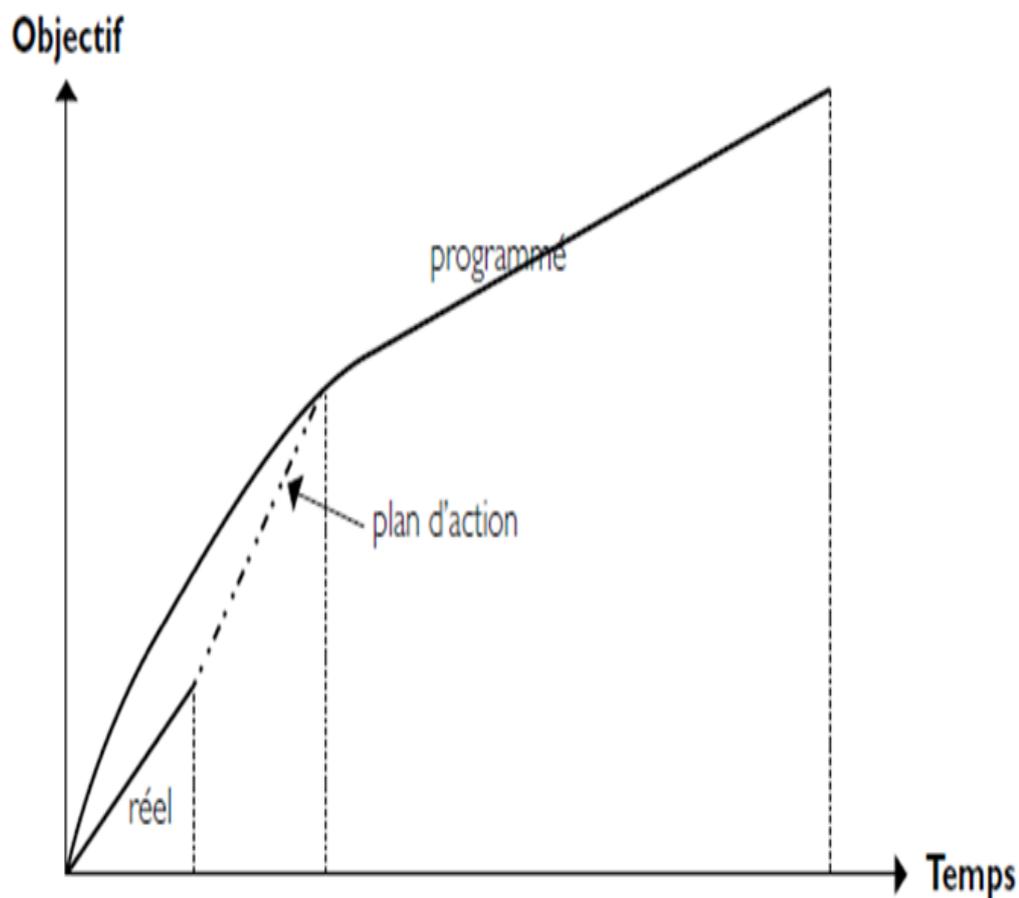
### 3.4 Analyse de la décision

Selon H. Simon, le décideur se fonde sur des informations incomplètes ou imprécises et ne maîtrise que partiellement les conséquences de ses actes.

Il ne recherche pas la solution optimale mais il effectue un choix acceptable, compte tenu de sa connaissance, en développant la stratégie adéquate à la situation.

Et pour bien éclaircir l'importance de la hiérarchie dans l'exécution des actions correctives on présente la courbe suivante :

Figure n°09 : Le rôle du hiérarchique dans la mise en place des plans d'action



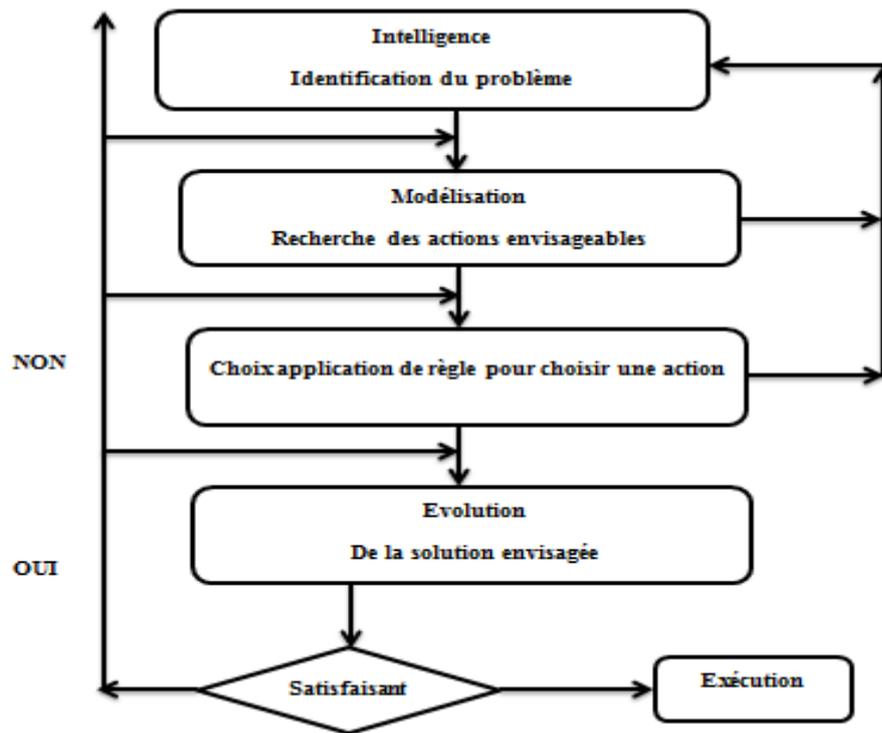
Source : PHILIPPE HONORAT, op.cit. p 218.

D'après la courbe ci-dessus, on remarque que l'évolution des réalisations obtenues, doit être réajustée à travers un plan d'actions correctives et même des révisions des objectifs déjà fixés au préalable pour pouvoir bien piloter et maîtriser la performance globale de l'entreprise.

Ce qui fait que la prise de décision représente une dimension encore plus importante puisqu'elle se repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés. Chaque jour, le décideur, doit analyser de nombreuses situations et prendre plusieurs décisions plus ou moins importantes.

Voici un schéma illustratif pour cette situation :

Figure n°10 : processus de prise de décision



Source : H. Simon, « administration et processus de décision », 1983, p 89.

### 3.5 Les réactualisations budgétaires, les reprévisions, les révisions

À la suite de résultats différents de ce qui avait été prévu et parce que l'environnement a changé depuis l'établissement des prévisions, les écarts n'ont plus de sens.

Le contrôle de gestion peut être amené alors à établir des données correctives-prospectives. Dans ce cas le budget est à refaire, et des reprévisions à établir. Une estimation du CA, les coûts dépensés, l'importance du portefeuille clients à la fin de l'année, les pertes à terminaison..., toutes sortes de dérives peuvent être estimées<sup>45</sup>.

Donc, Les écarts, même en cas de budget révisé, s'établissent à la fois par rapport aux prévisions initiales et par rapport aux reprévisions.

<sup>45</sup>PHILIPPE HONORAT, op.cit. p 219.

### **Conclusion**

Donc l'analyse des écarts est devenue une fonction incontournable dans la gestion d'entreprise. Elle permet la mise en place de plans d'action correctifs qui représentent des instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence. En effet elle est devenue indispensable dans la bonne marche de l'entreprise et même un instrument de réglage, rectification et d'aide à la prise de décision.

Cette démarche permet :

- ✓ Une meilleure connaissance des atouts et faiblesses de l'entreprise et, par l'anticipation sur les réalisations, d'améliorer la réactivité de l'entreprise ;
- ✓ Elle responsabilise et engage les personnels opérationnels ;
- ✓ Elle force à la coordination des actions.

## **CHAPITRE 02 :**

### **L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)**

### **Introduction**

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. A longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré seul la performance financière, dans cette perspective, la mesure de la performance vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales et d'autres acteurs appelés « parties prenantes » ont fait leur apparition, et la notion de performance a connu un regain d'usage.

La norme ISO 14001 invite les entreprises à se doter de SME dans le but d'améliorer leur performance environnementale. L'évaluation de cette performance nécessite la mise en œuvre d'outils. Ces outils permettent de produire et de communiquer des informations sur les impacts environnementaux des entreprises et sur les mesures prises pour limiter la raréfaction des ressources naturelles.

Le but de ce chapitre est triple : nous rappelons, d'abord, le concept de performance d'entreprise. Ensuite, la performance globale de l'entreprise. Enfin, nous nous focaliserons sur l'évaluation de la performance environnementale.

## **Section 1 : le concept de la performance de l'entreprise**

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Afin de mieux cerner la portée de la performance d'entreprise, nous allons présenter, dans cette section, les éléments suivants : la notion de performance, et l'évaluation de performance, puis la mesure de performance, enfin les indicateurs de performance.

### **1.1 La notion de la performance**

#### **1.1.1 L'origine étymologique de la performance**

Le mot performance trouve ses origines à l'ancien français, « performer » qui signifie « accomplir, exécuter », lui-même dérivé du latin « performare » qui peut être compris par « former entièrement ». Au XV<sup>ème</sup> siècle, il apparaît en anglais avec « to perform », Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer<sup>46</sup>.

En 1932, la performance a été définie par l'Académie française comme la « manière dont s'est comporté un cheval dans une course. Ses antécédents. Il se dit, par extension, en parlant des Athlètes, coureurs à pied, cyclistes, etc., qui ont pris part à une épreuve sportive et de ceux qui ont accompli un exploit sportif isolé »<sup>47</sup>.

En 1986 l'Académie française a donné une autre explication à la notion de la performance tout en basant sur sa pluralité. Selon cette nouvelle définition, elle fait référence au « résultat obtenu par un cheval de course et, par extension, par un sportif, par une équipe », par extension elle ajoute qu'il s'agit d'un « exploit », au sens figuré elle renvoie à une « prouesse », et prend l'exemple des « performances économiques d'un pays, d'une entreprise ». Enfin par analogie, elle souligne qu'il s'agit de l' « ensemble des caractéristiques techniques d'un véhicule, d'une machine, d'un dispositif, correspondant à ses capacités maximales »<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup>Site Du Dictionnaire Français, Disponible Sur : « [Http://Www.La-Definition.Fr](http://www.La-Definition.Fr) », (Consulté Le 03/04/2018).

<sup>47</sup>Idem. (Consulté le 05/04/2018).

<sup>48</sup>Idem. (Consulté le 05/04/2018).

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

### 1.1.2 Définition de la performance

Dans le domaine de la gestion, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir en proposant des explications selon le domaine touché et le contexte d'utilisation comme il est souligné par Saucier : « la notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser »<sup>49</sup>.

La Performance peut se définir comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) », cette conception s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs »<sup>50</sup>.

En 1997, Bourguignon définit la performance en gestion selon trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès<sup>51</sup>.

La Performance est « résultat » : la performance représente le niveau de réalisation des objectifs. « La mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus »<sup>52</sup> ;

La Performance est « action » : la performance est le passage d'un objectif à une réalisation. Pour Baird (1986) la performance est « un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps » ;

La Performance est « succès » : La performance n'existe pas en soi ; elle est la fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et/ou selon les acteurs.

Par ailleurs, le terme de performance renvoie fréquemment à un double sens ou une double signification. Pour Bourguignon (1997) « la plupart des usages du mot en gestion, la performance contient simultanément deux de ces sens primaires. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Ainsi, on désigne par contre-performance un résultat médiocre, décevant. Il nous semble que le poids du résultat et du succès est variable

---

<sup>49</sup>SAUCIER. A, « **les indicateurs et la gestion par résultats** », Gouvernement du Québec, Ministère de la santé et des services sociaux, Gouvernement du Québec méthodologie et instrumentation, N 8, 1994, p 16.

<sup>50</sup>BOURGUIGNON. A, « **Performance et contrôle de gestion** », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, 2000, p 934.

<sup>51</sup>BOURGUIGNON. A, « **Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : I exemple de la performance** », Comptabilité- Contrôle-audit, tome 3, vol. 1, mars 1997, pp 90-91.

<sup>52</sup>BOUQUIN. H, « **Le Contrôle de gestion** », Presses Universitaires de France, Paris, 1986, p 114.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

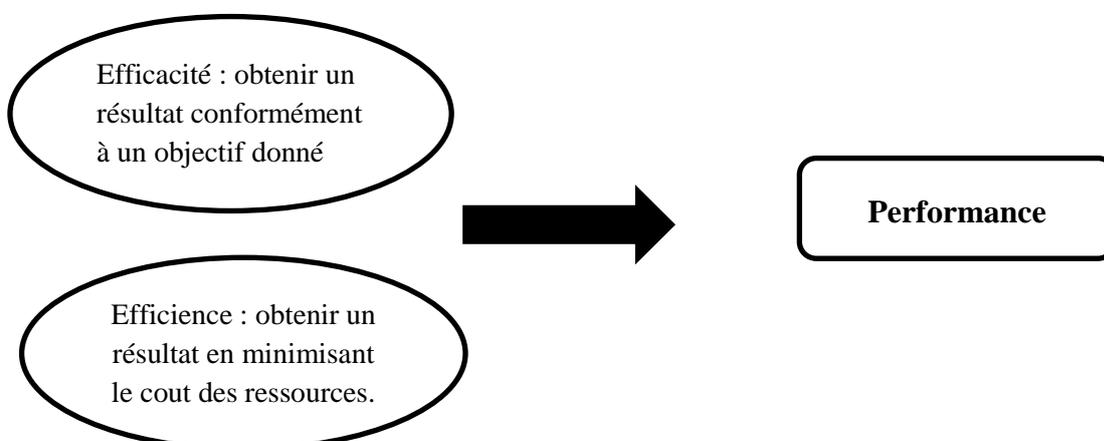
selon le nombre du mot : le succès domine sur le résultat, lorsque le mot est décliné au singulier. Inversement, au pluriel, le succès est moins présent, l'accent est mis sur l'aboutissement, quelle qu'en soit sa valeur»<sup>53</sup>.

La performance peut également se lire comme un couple valeur-coût. Dès ses origines, la performance a été assimilée à la minimisation des coûts et la création de la valeur pour les actionnaires. Ces deux dimensions sont complémentaires, la production de valeur pour les clients étant la condition de la réalisation du chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts et celle de la marge. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque<sup>54</sup>.

### 1.1.3 Les critères de la performance

Quelle que soit la grille de l'auteur retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à deux principes fondamentaux « efficacité, efficience », Comme il est rappelé par Marion et al. (2012), « la performance est associée aux concepts d'efficacité, d'efficience »<sup>55</sup>.

**Figure n°11: Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance**



Source : BESCOS P.L et Autre, « Contrôle de Gestion et Management », Montchrestien, 4ème édition, Paris, 1997, p 42.

#### 1.1.3.1 La notion d'efficacité

C'est le critère de performance qui traduit le degré de réalisation des objectifs. Ainsi elle exprime le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre.

---

<sup>53</sup>BOURGUIGNON. A, Op.cit. p 91.

<sup>54</sup>FRANÇOISE GIRAUD et Autre, Op.cit. p 69.

<sup>55</sup>ALAIN MARION et Autre, « **diagnostic de la performance de l'entreprise** », paris, 2012, p 2.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

De plus l'efficacité désigne la qualité d'une personne qui accomplit une tâche de manière efficace, qui atteint les objectifs qui lui sont fixés<sup>56</sup>.

### 1.1.3.2 La notion d'efficience

C'est le critère de performance qui consiste à la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources. Malo et Mathe (2000) définirent l'efficience comme « la mesure d'absence de gaspillage dans l'emploi de ressources (humaines, techniques, financières et autres) tout en étant efficace »<sup>57</sup>.

En général, l'efficience se mesure par le ratio résultats / moyens, la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé)<sup>58</sup>, comme le montre Stern et EL-Ansary<sup>59</sup> :

**La productivité** : optimisation des ressources physiques mises en œuvre ; c'est le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

$$\text{Productivité} = \text{Quantité de sortants} / \text{Quantité d'entrants}$$

**La profitabilité** : est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

$$\text{Profitabilité} = \text{résultat d'exploitation} / \text{coût d'exploitation}$$

**La rentabilité** : optimisation des ressources financières mises en œuvre. C'est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir Bénéfice distribuable / capitaux propres

$$\text{Rentabilité} = \text{Profit} / \text{Capital investi}$$

## 1.2 L'évaluation de la performance

L'objet principal des dirigeants n'est pas seulement l'amélioration de la performance, mais plutôt comment le faire et comment procéder. En effet, l'évaluation de la performance consiste à prendre des décisions pour atteindre les objectifs en s'appuyant sur des indicateurs mesurés. Donc la performance est entendue comme le résultat d'une action. Marion et al. (2012), ont rappelé que « la performance est associée aux concepts d'efficacité, d'efficience,

---

<sup>56</sup>Site Du Dictionnaire, Disponible Sur : « [Www.Toupie.Org](http://Www.Toupie.Org) ». (Consulté Le 03/04/2018).

<sup>57</sup>MALO J-L.et MATHE.J.C, « L'essentiel du contrôle de gestion », Edition d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2000, p 106.

<sup>58</sup>AMAL Hamhami & AHMED SMAHI, « Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises », Les cahiers du MCAS, N° 08 Décembre 2012, p 105.

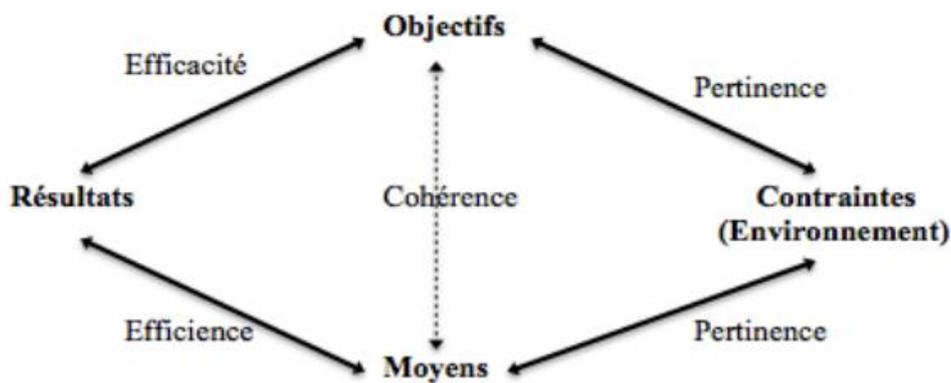
<sup>59</sup>OLIVIER De La Villarmois, « Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art », CNRS 8020, 2001, p 2.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

de cohérence et de pertinence »<sup>60</sup>. La figure précise le positionnement de chacun de ces concepts.

Figure n°12 : logique d'évaluation de la performance



Source : Alain Marion et Autre, Op.cit. p 2.

D'après la figure « logique d'évaluation de la performance » nous expliquons l'évaluation de performance. Tout d'abord, « l'efficacité c'est le rapport entre le résultat et l'objectif d'une part et d'autre part c'est l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Ensuite, l'efficience met en relation les résultats et les moyens et exprime le principe d'économicité classique en économie. En rapportant les objectifs aux moyens, la cohérence traduit l'adéquation censée garantir du système. En renvoyant à une exigence de coordination interne de l'action collective, la cohérence traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation qui permet d'évaluer la performance en matière organisationnelle. Finalement, La pertinence met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de nature exogène qui pèsent sur l'entreprise. En exprimant une exigence d'adaptation, la pertinence convient à l'évaluation de la performance dans le domaine stratégique. Ainsi la substitution des notions de « capacités-ressources » et « attentes du marché » aux notions de « moyens »

---

<sup>60</sup>ALAIN MARION et Autre, Op.cit. p 2.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

et « contraintes » permet d'évaluer l'avantage concurrentiel à la partir d'une appréciation de l'adéquation entre les éléments de l'offre créateurs de valeur et les attentes du marché »<sup>61</sup>.

On peut évaluer la performance selon deux démarches<sup>62</sup>:

**La première est l'évaluation de performance a priori :** elle est appelée aussi « optimisation ». Son rôle se résume dans le fait qu'elle cherche à établir d'abord un modèle à étudier, pour l'analyser par la suite. Cet analyse va nous conduire à obtenir des performances du système étudié qu'on va les comparer aux objectifs fixés et à la modification des variables d'action du modèle si les objectifs ne sont pas atteints.

**La seconde est l'évaluation de performance a posteriori :** Elle consiste à mesurer d'abord la performance du système étudié (système existant), puis à l'analyser afin d'établir des décisions pertinentes pour le pilotage du système. Mais cette analyse ne peut pas être effectuée sans une maîtrise parfaite des flux (physiques, informationnels, financiers, décisionnels, etc.) du système étudié.

### 1.3 La mesure de la performance

La mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel, pour suivre et évaluer la progression vers des objectifs. La mesure de performance peut toucher, en plus des aspects comptables et budgétaires (les ressources financières), les aspects managériaux (les ressources humains, matérielles et informationnelles), les aspects professionnels et spécialisés des tâches, les résultats internes et externes, les clients et l'environnement<sup>63</sup>.

La mesure de performance peut s'effectuer pour l'ensemble d'une organisation tel que : actionnaires, clients, personnel, partenaires, le public, le processus interne, le système de qualité et le système d'information.

**Les actionnaires :** Cet axe est bien le seul qui mérite l'attention des décideurs et des managers, car l'entreprise existe pour réaliser un profit. Donc l'actionnaire peut assurer la rentabilité de son investissement en exigeant un droit de contrôle au plus près des fondamentaux ;

---

<sup>61</sup>Idem. p 2.

<sup>62</sup>MATTHIEU LAURAS, « Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques », Thèse de doctorat, Toulouse, 2004, p 78.

<sup>63</sup>PIERRE VOYER, « tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2ème édition, 1999, p 100.

## **CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)**

---

**Les clients :** le client joue un rôle primordial pour la survie de l'entreprise. Donc l'évaluation de la performance de cet axe fait à travers la satisfaction perçue dans la valeur apportée par le bien ou le service qu'il utilise ;

**Le personnel :** les personnes sont aujourd'hui un élément clé de l'entreprise. Ce sont eux qui inventent, conçoivent, fabriquent, vendent, livrent et réparent. Il est ainsi essentiel de mesurer la satisfaction au sens du personnel, tout comme sa capacité d'innovation, de travailler en équipe et de coopérer plus largement ;

**Les Partenaires :** les partenaires prennent aujourd'hui de plus en plus d'importance en intervenant jusqu'aux processus de conception. Pour piloter et garantir la continuité de la chaîne des valeurs ajoutées ;

**Le Public :** Il n'est plus possible de réussir en ne privilégiant que le profit économique sans tenir compte des impacts et conséquences éthiques<sup>64</sup>, et environnementales ;

**Les Processus internes et le système qualité :** il faut respecter les procédures d'un processus, pour garantir l'efficacité et la qualité de tous les processus en action ;

**Le Système d'information :** C'est devenu le pivot de toutes entreprises. Il permet d'avoir d'abord la capacité de mettre en place des processus originaux mais aussi la mise à disposition d'un maximum de données de qualité pour faciliter la prise de décisions à tous les niveaux de l'entreprise<sup>65</sup>.

### **1.3.1 La difficulté de mesure de la performance**

Depuis quelques années, on est passé d'une représentation monocritère de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales et intégrant les attentes des parties prenantes. Les critères de performance et d'évaluation peuvent également varier pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociétale, du niveau de concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise. Les critères de performance sont parfois peu conciliables, voire contradictoires et le manager a souvent pour rôle de les rapprocher<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup>ALAIN FERNANDEZ, Op.cit. p 58.

<sup>65</sup>Site De 'Piloter', Disponible Sur : « [Https://Www.Piloter.Org](https://www.piloter.org) », (Consulté Le 08/04/2018).

<sup>66</sup>Enseignante OUSLEMEN meriem, école supérieure de commerce, département finance et comptabilité, « Cours du mesure de la performance », Alger, année universitaire 2016/2017.

## **CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)**

---

De plus, l'ambiguïté de la notion de performance souligne que toute mesure de performance comportant une part de subjectivité, il est impératif d'utiliser des indicateurs évalués par différentes parties prenantes et de profiter ainsi le « croisement des regards » donc la difficulté de mesure c'est comment identifier des indicateurs peu nombreux, faibles et partagés avec les parties prenantes ?<sup>67</sup>

Finalement, la mesure de performance reste comme une œuvre en cours de construction, dans le sens où les entreprises inventent chaque jour de nouvelles manières d'être compétitives dans leur milieu.

### **1.4 Les indicateurs de performance**

KPI signifie key Performance Indicators en anglais. Il constitue l'un des outils majeurs du système de contrôle de gestion. Il participe à la progression des stratégies et des objectifs et il fournit un moyen pour les mesurer et les suivre. D'une part, il représente des indicateurs qui aident à la décision dont le but est de générer des rapports détaillés sur l'évolution des facteurs clés de succès suite aux décisions des dirigeants. D'autre part, c'est un outil de mesure de la performance et de contrôle à distance des allocutions de ressources. Bergeron (2000) souligne à cet effet que les indicateurs de performance permettent aux gestionnaires de : « déterminer si l'entreprise atteint la performance voulue et motive, donc influence les gens à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance »<sup>68</sup>.

#### **1.4.1 Définition**

L'indicateur de performance est « une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur. Cette action ou cette réaction peut être de ne rien faire. Mais il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification conduisant à l'action zéro. L'indicateur ne se limite pas au constat et permet une gestion dynamique en temps réel »<sup>69</sup>.

Selon l'AFNOR l'association française de normalisation (1992), l'indicateur de performance est « une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout

---

<sup>67</sup>Ibid.

<sup>68</sup>H. BERGERON, « Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », 21eme Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers, 2000, p 123.

<sup>69</sup>ALAIN FERNANDEZ, Op.cit. p 98.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

ou partie d'un processus ou système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise».

Voyer (1999) considère comme indicateur de performance « tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation »<sup>70</sup>.

Ensuite, pour Lorino (2003), « les indicateurs de performance sont le point de rencontre entre des objectifs stratégiques et des activités opérationnelles et sont supposés conduire le cours de l'action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat»<sup>71</sup>.

Finalement, le KPI consiste à évaluer les performances des actions qui ont été mises en place en fonction des objectifs définis. Et bien évidemment d'éviter aux dirigeants de naviguer à vue et de bénéficier d'un reporting permettant d'ajuster les actions d'entreprise.

### 1.4.2 Caractéristique des indicateurs

Les caractéristiques générales d'un indicateur sont les mêmes pour tout instrument de mesure<sup>72</sup>, donc l'indicateur peuvent être:

Quantitatifs: une valeur numérique leur est attribuée et ils sont mesurés, comme par exemple: nombre, ratio, classement, pourcentage, effectifs, taux de croissance ou de productivité...etc.

Qualitatifs: descriptifs et basés sur le jugement ou la perception, comme par exemple: le niveau de participation, la cohésion ou la satisfaction du groupe, l'aptitude à la prise de décision ou au leadership, le changement d'attitude ou de comportement.

Pertinente : l'indicateur doit correspondre à un objectif, de plus il doit répondre au besoin de mesure, avoir une signification dans le contexte d'étude ou de gestion, il doit vouloir dire quelque chose pour ses utilisateurs et être utilisé dans ce contexte<sup>73</sup>.

---

<sup>70</sup> PIERRE VOYER, Op.cit. p 106.

<sup>71</sup> LORINO P., « **Méthodes et pratiques de la performance** », 3ème édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p 69.

<sup>72</sup> GUERNY et Autre, « **principes et mise en place du tableau de bord de gestion** », cinquième édition, 1986, paris, p 91.

<sup>73</sup> PIERRE VOYER, Op.cit. p69.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

La conceptualisation des indicateurs de performance est également facilitée par le recours aux critères SMART :

**Spécifique** : Un indicateur doit être spécifique, c'est à dire se rapporter à un objectif et seulement à cet objectif. Il doit permettre de mesurer les résultats réellement obtenus en relation avec l'objectif auquel il se réfère.

**Mesurable** : il doit pouvoir être mesurer facilement et surtout de manière fiable.

**Atteignable** : il doit être accepté par le ou les personnes qui vont se voir appliquer cet indicateur.

**Réaliste** : l'indicateur est-il applicable au contexte utilisé.

**Temporel**: un indicateur a une date de péremption, sa validité est limitée dans le temps<sup>74</sup>.

Les indicateurs peuvent être classés en trois catégories selon le rôle qu'ils jouent pour le décideur, (Alain Fernandez, 2008) :

**Des indicateurs d'alerte** : signalant un dysfonctionnement, un état anormal du système nécessitant une intervention à court terme ;

**Des indicateurs d'équilibrage** : signalent l'avancement par rapport aux objectifs. Ils peuvent induire des actions correctives. Dans le cas le plus grave, ils peuvent aussi remettre en cause l'objectif si celui-ci se révèle impossible à atteindre. Ces indicateurs, servant notamment à maintenir le cap, pourront être à l'origine d'actions correctives s'ils indiquent une dérive ;

**Des indicateurs d'anticipation** : assurant une vision un peu plus large pouvant induire des changements de stratégie et d'objectif<sup>75</sup>.

### 1.4.3 Les Critères d'un bon indicateur (KPI)

Le choix des indicateurs représente la principale difficulté pour mesurer la performance. Pour bien sélectionner vos KPI, voici que devez savoir <sup>76</sup>:

---

<sup>74</sup>PHILIPPE HONORAT, Op.cit. p 58.

<sup>75</sup>ALAIN FERNANDEZ, Op.cit. p 100.

<sup>76</sup>Site De 'Piloter', Disponible Sur : « <https://www.piloter.org> », (Consulté Le 15/04/2018).

## **CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)**

---

**Un bon indicateur (KPI) délivre une information en Temps Réel :** Les informations délivrées doivent être fiables et au bon moment. Aussi comme une information essentielle doit être disponible lorsque la décision est possible. C'est cela que l'on appelle le temps réel.

**Un bon indicateur est lié à un objectif :** il doit y avoir un lien logique entre l'indicateur et l'objectif qu'il est censé illustrer.

**Un bon indicateur incite à l'action :** les indicateurs doivent mettre les utilisateurs dans l'action car le fait d'implanter des indicateurs sur lesquels ils n'ont aucun pouvoir ou moyen d'action, n'a aucun sens. A l'aide de ces indicateurs, les utilisateurs doivent être capables de prendre des décisions nécessaires ou de juger les progrès réalisés. Même si cette réaction peut ne rien ajouter, mais elle reste une démarche active.

**Un bon indicateur est facile à réaliser :** les indicateurs seront construits à l'aide des informations accessibles technologiquement. Ainsi, l'intégration d'une information douteuse et moins fiable ne sert à rien ce qui pose la problématique des coûts d'obtention de l'information. Donc il est parfois important de mener une comparaison entre le coût de l'infrastructure nécessaire à l'obtention des informations et l'apport au processus de décision.

**Un bon indicateur est aisé à présenter sur le poste de travail :** L'indicateur doit être présenté sur le poste de travail d'une manière simple et compréhensible. Ainsi que le choix de la présentation doit être bien étudié. Le mode de présentation (données chiffrées, tableau, couleur, échelle, barre-graphe, compte rendu, courbe...) doit être sélectionné selon la nature de l'information et des préférences des utilisateurs.

### **Section 2 : les dimensions de la performance globale**

Dans cette section : nous rappelons, d'abord, l'approche globale de la performance. Ensuite, les dimensions de la performance. Enfin, on va présenter les outils de mesure de performance globale.

#### **2.1 L'approche globale de la performance**

Dans la poursuite d'une maximisation de la valeur pour l'actionnaire, on ne peut pas prendre en compte les questions d'équité intergénérationnelle, de préservation des ressources naturelles ou de protection de l'environnement, et de développement sociale, donc la performance financière ne suffit plus d'apprécier la performance d'une entreprise. Au cours

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

du vingtième siècle, la performance a été progressivement élargie, afin de prendre en considération la « responsabilité sociale » ou « responsabilité sociétale de l'entreprise » vis-à-vis de ses différents ayants droit ou « stakeholders », l'élargissement de cette approche et l'intégration des dimensions sociales, sociétales et environnementales participent à l'apparition de la notion de « performance globale », qui cherche à ne plus se contenter par la simple définition segmentée des performances économiques et sociales dans les organisations mais plutôt de délivrer des avantages sociaux et environnementaux<sup>77</sup>.

### 2.1.1 La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

La responsabilité sociale de l'entreprise est actuellement l'objet de nombreux débats. Trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis, il est traduit de l'anglais « Corporate Social Responsibility », et son émergence en Europe est plutôt récente. Il existe des différences fondamentales entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE, pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde plutôt politique s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable<sup>78</sup>.

#### 2.1.1.1 La vision américaine

La vision américaine de la RSE correspond aux préceptes bibliques de «stewardship principle» gestion responsable de la propriété sans atteinte aux droits des autres et de « charity principle » obligation aux personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies<sup>79</sup>. De plus, Capron et Quairel soulignent que « la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter ». Ici la RSE revêt un caractère individuel et ne s'agit pas de responsabilité collective comme le montre par Bowen, (1953) « Obligations des hommes d'affaires de poursuivre des politiques, de prendre des décisions ou de suivre des lignes d'action qui soient soutenables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société »<sup>80</sup>. Dans ce contexte, l'éthique gère les relations entre les

---

<sup>77</sup> ANGELE RENAUD, NICOLAS Berland, « Mesure de la performance globale des entreprises », comptabilité et environnement, France, May 2007, p 6.

<sup>78</sup> Idem. p 6.

<sup>79</sup> CAPRON. M et QUAIREL LANOIZELEE, « La responsabilité sociale d'entreprise », Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 2007, p 7.

<sup>80</sup> BOWEN H. R, « Social Responsibilities of the Businessman », Harper, 1953, p 45.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

individus, combat la mauvaise conduite et l'immoralité sans intervention de l'Etat, « jugée comme limitant la liberté individuelle ou entraînant des effets pervers ».

Par ailleurs, la littérature académique américaine souligne également le rôle des parties prenantes qui devront être considérées par l'entreprise (Hopkins, 1998) « La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à considérer les parties prenantes de l'entreprise de manière éthique ou de manière socialement responsable. Les parties prenantes existent à la fois au sein d'une entreprise et à l'extérieur. Par conséquent, un tel comportement (socialement responsable) augmentera le développement humain des parties prenantes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise»<sup>81</sup>.

En définitive, la conception américaine de la RSE est donc basée sur des préceptes éthiques et religieux (actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques).

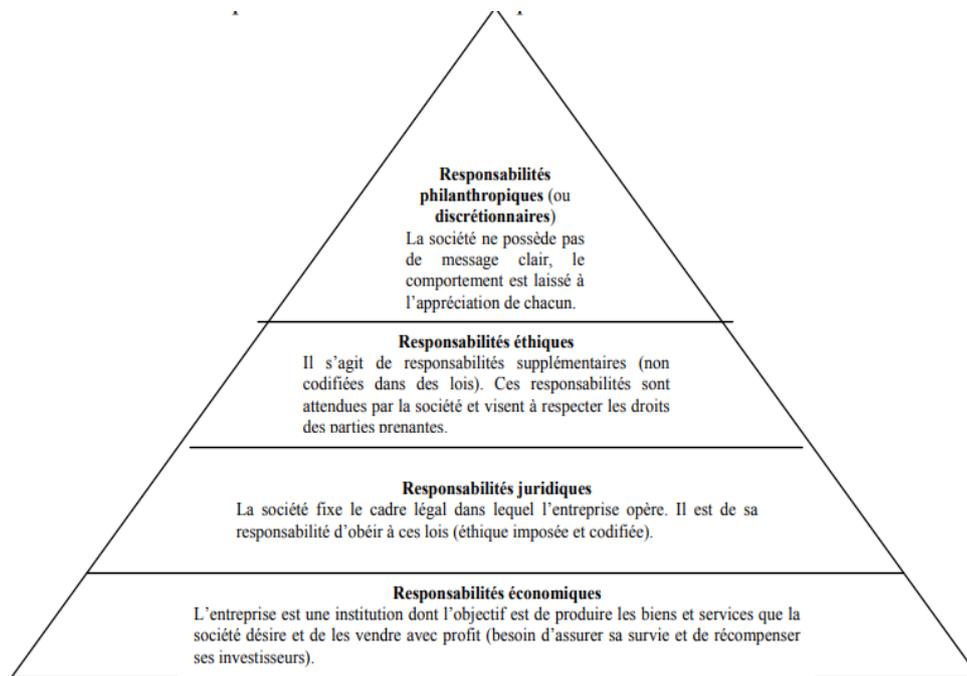
En 1971, le Committee for Economic Development (CED) approfondit le concept de la RSE en faisant référence à trois cercles concentriques<sup>82</sup> : **le premier** comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique ; **le second**, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs ; enfin, **le troisième** tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées. En 1979, Carroll définit la notion de responsabilité sociétale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ». A cet effet, Carroll identifie quatre catégories de responsabilité à travers sa pyramide qui représentée ci-dessous.

---

<sup>81</sup>HOPKINS. M, « **The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age** », Macmillan, London, 1998, p 86.

<sup>82</sup>ANGELE RENAUD, NICOLAS BERLAND, Op.cit. p 8.

**Figure n° 13: Les composantes de la RSE**



**Source :** Mercier. S, « L'éthique dans les entreprises, Collection Repères », Editions La Découverte, Paris, 2004, p 120.

L'approche de RSE a induit dans son sillage une nouvelle forme de performance de l'entreprise, qui est la performance sociétale des entreprises (PSE). Carroll (1979) a été le premier à construire les principes d'une performance issue des concepts de la RSE. Après ses recherches il propose un modèle qui définit le concept de performance sociale de l'entreprise comme l'intersection de trois dimensions différentes : les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée<sup>83</sup>.

### **2.1.1.2 La vision européenne**

D'un autre côté, la RSE est plus récente en Europe. Les chercheurs européens considèrent que les actions philanthropiques n'entrent pas dans le champ de la RSE et que les actions qui en relèvent s'apprécient au regard des activités habituelles de l'entreprise (Capron, Quairel, 2007). En 2001, la Commission européenne définit la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à

---

<sup>83</sup>CARROLL A. B, « **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance** », Academy of Management Review, vol. 4, n°4, 1979, p 499.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes». Par ailleurs, d'après COM (2006/136)<sup>84</sup>, la RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires.

Dans le contexte européen, la RSE et le développement durable sont les principaux objectifs de la politique européenne, (Conseil européen de Göteborg, juin 2001). Ensuite, le 22 mars 2006, la Commission lance « l'alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises » qui a pour objectif d'encourager « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi »<sup>85</sup>.

Selon Blanc (2008) la RSE c'est la « transposition aux entreprises de la logique du développement durable », à travers cette définition on comprend que l'approche européenne de la RSE permet de rendre plus opérationnelle la notion de développement durable pour les entreprises. Ces deux concepts sont issus de différents niveaux. Le développement durable est un concept « macro » où toutes les interactions doivent être pensées en même temps au niveau du politique. En 1987, la commission sur l'environnement et le développement définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. »

La responsabilité sociétale constitue les modalités de réponse des entreprises aux interpellations sociétales au niveau microéconomique (Capron, Quairel, 2007). Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale permet à concilier les ambitions économiques et sociales, environnementales. Ce concept « traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du développement durable »<sup>86</sup>. Le Développement Durable se base sur trois piliers étroitement interdépendants, cohérents et équilibrés : prospérité économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), la justice sociale (équité et participation de tous les groupes

---

<sup>84</sup>COM (2006) 136 : Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, Bruxelles.

<sup>85</sup>Site D'écologie Française, Disponible Sur : « [Http://Www.Ecologie.Gouv.Fr](http://www.Ecologie.Gouv.Fr) », (Consulté Le 20/04/2018).

<sup>86</sup>P. BARET, « **L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?** », 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, p 2.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

sociaux), la qualité environnementale (conservation et gestion des ressources), au niveau de l'entreprise.

### 2.1.2 Le concept de performance globale

Ce concept émerge en Europe avec l'apparition du développement durable. Comme le montre par (Capron et Quairel, 2005), « la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable <sup>87</sup> ». Les travaux précurseurs dans ce domaine remontent, en 1997, au groupe de travail du Commissariat Général du Plan, le membre de ce groupe Marcel Le petit définit la performance globale comme « une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » <sup>88</sup>.

De plus, plusieurs définitions ont été apportées à ce concept. Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est considérée comme « la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » <sup>89</sup>. Ainsi comme « la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE. Elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux » <sup>90</sup>.

Finalement, selon Reynaud (2003), le concept de performance globale est « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales », à partir de ça, on présente le schéma qu'il propose par même auteur comme le montre la figure suivante :

---

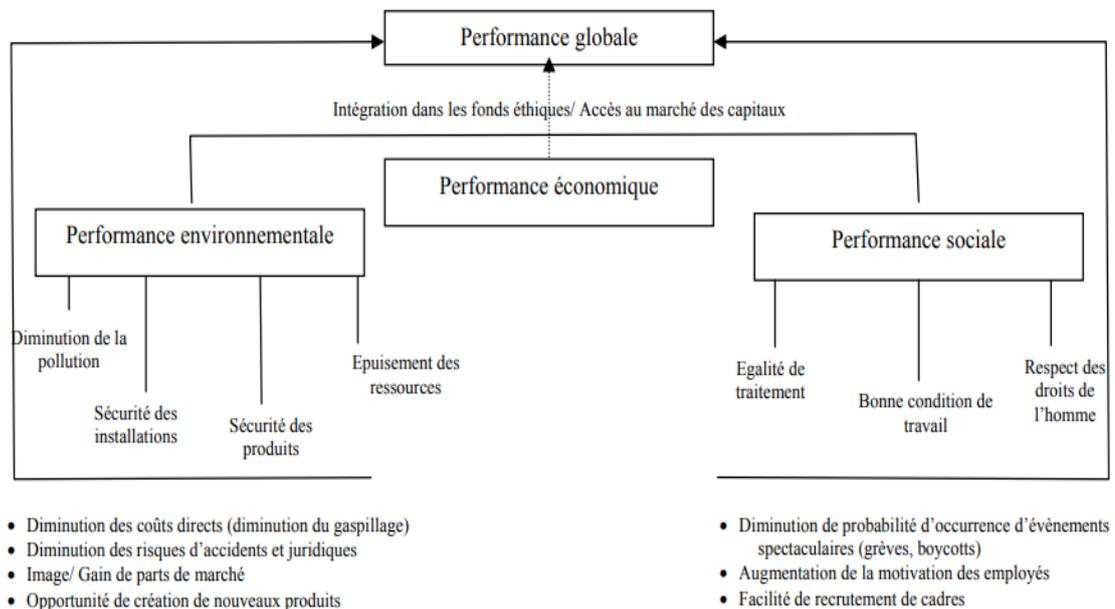
<sup>87</sup> CAPRON M. et QUAIREL LANOIZELEE, « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, 2005, p 2.

<sup>88</sup> Ibid. p 64.

<sup>89</sup> GERMAIN C. et TREBUCQ S, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, 2004, p 40.

<sup>90</sup> QUAIREL F., « Contrôle de la performance globale et RSE », Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2006, p 1.

**Figure n°14 : La performance globale**



**Source :** REYNAUD. E, « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2003, p 10.

## 2.2 Les dimensions de la performance

La notion de performance est à la fois complexe et multiforme, elle peut s'élargir ou rétrécir selon l'activité et la taille de l'entreprise. Chaque entreprise définit des objectifs selon la stratégie choisie. Donc chaque organisation va évaluer la performance qui l'intéresse.

Malgré la diversité des approches de la performance de l'entreprise, elle reste un terme qu'on le constate tous les jours et qui est construit dans une durée. Cette évolution des organisations nous oblige à adapter les systèmes de mesure de la performance pour pouvoir gérer les entreprises. Enfin, on peut citer quelques dimensions de performance qu'on les juge les plus importantes : financière, économique, sociale, environnementale, commerciale.

### 2.2.1 La performance financière

C'est l'approche classique et traditionnelle, basé sur un paradigme économique et qui cherche à évaluer la rentabilité des actifs investis en termes monétaires afin de redistribuer les bénéfices éventuels aux apporteurs de capitaux. De plus, c'est la capacité d'une organisation à

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

faire du profit, à être rentable en faisant de la valeur ajoutée et en atteignant ses objectifs<sup>91</sup>. La performance financière s'évalue grâce à plusieurs indicateurs tel que : ROI et ROE, EVA.

**Le ROI (Return On Investment) :** ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Gains} - \text{Coûts d'investissement})}{\text{Coûts d'investissement}}$$

**Le ROE (Return On Equity) :** ou ratio de rentabilité financière, ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

$$\text{ROE} = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres de l'entreprise}}$$

**L'EVA (Economic Value Added) :** ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT}^{92} - (\text{WACC}^{93} * [\text{Immobilisations nettes} + \text{BFR}])$$

Enfin, la performance financière permet d'obtenir des résultats de manière efficace, efficiente et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés.

### 2.2.2 La performance économique

L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services. Pour mesurer cette performance il faut mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix<sup>94</sup>.

---

<sup>91</sup>Site De Cours-Management, Disponible Sur : « [Http://Sabbar.Fr](http://Sabbar.Fr) », (Consulté Le 07/04/2018).

<sup>92</sup>NOPAT : Net Operating Profit After Tax, correspond au résultat net d'impôt.

<sup>93</sup>WACC : Weighted Average Cost of Capital c'est-à-dire au coût du capital résultant d'une part du coût de la dette.

<sup>94</sup>Site De Cours-Management, Disponible Sur : « [Http://Sabbar.Fr](http://Sabbar.Fr) », (Consulté Le 22/04/2018).

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

**La compétitivité-prix :** désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

**La compétitivité hors-prix :** désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...etc.

### 2.2.3 La performance sociale

Ce terme fait référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), comme le montre (Wartick et Cochran, 1985), « La performance sociale traduit la capacité de l'entreprise à gérer cette responsabilité sociale »<sup>95</sup>. La notion de performance sociale est « vis-à-vis des salariés » (Berland, 2014), c'est-à-dire elle concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Ainsi qu'il s'agit d'un concept central de la recherche en éthique des affaires<sup>96</sup>.

De plus, La performance sociale des entreprises sert à évaluer le bien-être des salariés dans l'entreprise et s'inscrit dans une optique de développement durable. L'amélioration de ce bien-être passe par la résolution des problèmes existants au sein de l'entreprise, tels que l'absentéisme, les arrêts maladie, le stress, les problèmes relationnels.

Cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997) par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turnover, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions

---

<sup>95</sup> WARTICK ET COCHRAN, « the evolution of the corporate social performance model », 1985, p 758.

<sup>96</sup> IGALENS JACQUES et GOND JEAN-PAUL, « La mesure de la performance sociale de l'entreprise » : Une analyse critique et empirique des données ARESE, Revue Gestion des Ressources Humaines, n° 50, octobre-novembre-décembre 2003, p 111.

## **CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)**

---

représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions<sup>97</sup>.

Finalement, il faut souligner que la prise de conscience de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de RH sur la performance des entreprises. A cet effet, Barraud-Didier et al (2003), soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.

### **2.2.4 La performance environnementale**

L'engagement des entreprises vers le développement durable ou vers la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) exige L'intégration de la notion de gestion écologique de l'entreprise (performance environnementale). Selon la norme ISO 14000 la performance environnementale c'est « les résultats mesurables du Système de Management Environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux » (ISO, 1996).

À travers cette définition La performance environnementale et la politique environnementale paraissent construites de façon cohérente<sup>98</sup> donc la norme NF EN ISO14001 (2004) définit la politique environnementale comme une « déclaration par l'organisme de ses intentions et de ses principes relativement à sa performance environnementale globale qui fournit un cadre à l'action et à l'établissement de ses objectifs et cibles environnementaux ».

Selon Pour Henri et Giasson (2006), la performance environnementale peut être analysée comme la résultante du croisement de deux axes qui ferait émerger quatre dimensions comme le représente le tableau suivant :

---

<sup>97</sup>BERTRAND SOGBOSSI BOCCO, « **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique** », janvier-février 2010, p 119.

<sup>98</sup>LUC Janicot, « **Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle** », Comptabilité - Contrôle - Audit 2007/1 (Tome 13), p 47.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

**Tableau n°1 : Matrice de la performance environnementale**

Axe Interne-Externe Axe Processus-Résultats	Interne	Externe
<b>Processus</b>	Amélioration des produits et processus	Relations avec les parties prenantes
<b>Résultats</b>	Conformité réglementaire et impacts financiers	Impacts environnementaux et image de l'entreprise

**Source :** HENRI J-F., GIASSON A, Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management, CMA Management, August-September 2006, p.24.

### 2.2.5 La performance commerciale

C'est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise, en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Ce sujet brûlant pour les entreprises : une force de vente engagée et performante est synonyme d'une organisation en bonne santé. Alors comment mesurer et évaluer cette performance ? L'évaluation de la performance de cette proposition se mesure à l'aide de deux indicateurs fondamentaux : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs<sup>99</sup>.

**Les indicateurs quantitatifs :** sont le chiffre d'affaires et la part de marché dans le cas des entreprises.

Le chiffre d'affaires (CA) : Le chiffre d'affaires est total des ventes de l'entreprise.

$$CA = \text{Quantité vendue} \times \text{Prix}$$

La part de marché (PDM) : représente la part de ventes d'une entreprise comparée aux ventes totales de tous les offreurs du marché. La PDM s'exprime en volume ou en valeur.

$$\text{PDM (en volume)} = \frac{\text{Volume des ventes de l'entreprise}}{\text{Total du volume des ventes de tous les offreurs du marché}} \times 100$$

$$\text{PDM (en valeur)} = \frac{\text{CA de l'entreprise}}{\text{total des CA de tous les offreurs du marché}} \times 100$$

<sup>99</sup>FURRER Olivier et SUDHARSHAN David. « Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing », Revue Française du Marketing, n° 195, 5/5, novembre 2003, p 39.

## **CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)**

---

**Les indicateurs qualitatifs :** d'un autre coté la performance commerciale consiste à observer la relation que celle-ci entretient avec sa clientèle et les autres donateurs pour s'assurer de leur fidélisation. Parmi ces indicateurs la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise.

Enfin, quelle que soit la nature de l'entreprise, la performance commerciale doit être durable, si l'entreprise doit développer la qualité et les moyens mis en œuvre, le service et les conseils donnés aux clients, le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur, la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente. Toutes ces actions permettent aux entreprises d'assurer la satisfaction des clients et donc leur fidélité<sup>100</sup>.

### **2.3 Les outils de mesure de la performance globale**

En 2007 Dohou-Renaud et Berland ont signalé plusieurs outils qui permettent de mesurer la performance globale, on peut distinguer deux types d'outils :

Les outils qui mesurent le progrès d'une entreprise vers le développement, seront présentés : pour la dimension environnementale (Comptabilité environnementale, Norme ISO 14000, Norme EMAS), l'aspect sociale (Comptabilité sociale, Norme SA 8000, Bilan social), enfin globale (Guide SD 21000, Norme ISO 26000).

Et des outils qui traitent la dimension globale de la performance qui sont le Balanced Scorecard (BSC), le Triple Bottom Line reporting (TBL), le reporting de la GRI.

#### **2.3.1 Les outils environnementaux**

En ce qui suit, nous allons citer les outils suivants :

**La comptabilité environnementale :** Christophe définit la comptabilité environnementale comme « un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels liés à l'activité de l'entreprise, utilisable pour agir sur cette raréfaction et pour informer les tiers »<sup>101</sup>.

Le terme de comptabilité environnementale, renvoie aux outils qui permettent de<sup>102</sup>:

---

<sup>100</sup>BERTRAND SOGBOSSI BOCCO, Op.cit. p 119.

<sup>101</sup>NICOLAS ANTHEAUME, « **Le contrôle de gestion environnemental. État des lieux, état de l'art** », Comptabilité - Contrôle - Audit 2013/3 (Tome 19), p 13.

<sup>102</sup>Idem.p.13.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

- ✓ Evaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement ;
- ✓ Estimer les coûts de dégradation de l'environnement par l'entreprise.

**Norme ISO 14000** : la série des normes ISO 14000, créée par l'International organisation for standardization (ISO). Pour permettre une certification des efforts réalisés par les entreprises dans le but de contrôler leur impact sur l'environnement. Parmi ces normes on trouve ISO 14001 qui spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental (SME) permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs<sup>103</sup>. On trouve aussi la norme ISO 14031 qui établit ? Pour l'évaluation des performances environnementales. Cette norme regroupe les indicateurs de performance environnementale (IPE) et les indicateurs de condition environnementale (ICE)<sup>104</sup>. De plus, il y a la norme ISO 14044, c'est un écobilan et analyse du cycle de vie.

**Norme EMAS** :(Eco-Management and Audit Scheme), est un outil de gestion pour tous types d'organisation. Il leur permet d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de leur performance environnementale. Elle est lancée en 1995 par la Commission Européenne, aux entreprises du secteur industriel. Les entreprises appliquent cette norme pour la conformité du système de management environnemental (SME). L'audit constitue un élément clé dans le fonctionnement du SME par l'information stratégique qu'il procure, mais c'est aussi un outil proactif puisqu'il permet de déceler des problèmes latents qui pourraient dégénérer en crise. Elle propose une validation en quatre étapes : mener un diagnostic environnemental, définir un système de management environnemental, mener un audit environnemental et rédiger une déclaration de la performance environnementale disponible pour les parties prenantes<sup>105</sup>.

### 2.3.2 Les outils sociaux

En ce qui suit, nous allons citer les outils suivants :

**Comptabilité sociale** : Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la

---

<sup>103</sup>Site D'ISO, Disponible Sur : « [Http://Www.Iso.Org](http://www.iso.org) », (Consulté Le 28/04/2018).

<sup>104</sup>ANGELE RENAUD, « **les outils d'évaluation de la performance environnementale : audit et indicateurs environnementaux** », Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France, May 2009, CD ROM, p 87.

<sup>105</sup>C GENDRON, « **La gestion environnementale et la norme ISO 14001** », Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal, 2004, p 209.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés<sup>106</sup>.

**La norme SA8000** : (Social Accountability 8000), a été réalisé par le Social Accountability International (SAI 2008) en 1997. Cette norme fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Pour s'assurer la promotion des droits humains des travailleurs à travers le monde. Le SA8000 mesure la performance sociale dans huit domaines importants pour la responsabilité sociale dans les lieux de travail, ancrée par un élément de système de gestion qui conduit à une amélioration continue dans tous les domaines de la norme. Les huit domaines qui portent la norme SA8000 sont: Travail des enfants et travail forcé ou obligatoire, Santé et sécurité, Liberté d'association et droit de négociation collective, Discrimination, Pratiques disciplinaires, Heures de travail, Rémunération, Système de management<sup>107</sup>.

**Norme AA 1000** : La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes<sup>108</sup>.

**Bilan social** : est un document né en 1977, il présente des informations de la situation de l'entreprise dans le domaine social. Un état des lieux à trois moments donnés (3 ans). Les données sociales qu'il fournit prennent la forme d'indicateurs chiffrés mais aussi de commentaires. Le bilan social fournit des éléments suivantes : l'emploi tel que (Les embauches, Les effectifs, Les handicapés, L'absentéisme...), les rémunérations et les charges accessoires, les conditions de sécurité, la formation professionnelle, les relations professionnelles. Il a été conçu pour améliorer les relations sociales dans l'entreprise<sup>109</sup>.

---

<sup>106</sup>M. CAPRON, « **Comptabilité sociale et sociétale** », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Economica, 2000, p 419.

<sup>107</sup>Site De Comptabilité Sociale, Disponible Sur : « [Http://Www.Sa-Intl.Orgn](http://www.sa-intl.org) », (Consulté Le 24/04/2018).

<sup>108</sup>Site De Comptabilité, Disponible Sur : « [Http://Www.Accountability.Org](http://www.accountability.org) », (Consulté Le 12/04/2018).

<sup>109</sup>Site Du Dictionnaire Français, Disponible Sur : « [Https://Www.Editions-Tissot.Fr](https://www.editions-tissot.fr) », (Consulté Le 04/05/2018).

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

### 2.3.3 Les Outils globaux

En ce qui suit, nous allons citer les outils suivants :

**Guide SD 21000** :(Sustainable development 21000), est une norme française publiée par AFNOR en mai 2003. Elle fait le lien entre les enjeux de développement durable, le choix stratégique et le management. Ce guide propose des recommandations aux responsables et décideurs d'entreprises, publiques ou privées, de tout secteur d'activités dans l'ensemble du monde sur les principes et enjeux du développement durable lors de l'élaboration de leur politique et de leurs stratégies. Ces recommandations ne sont pas destinées à des fins de certification. Elles ont été élaborées dans un souci de cohérence et de complémentarité avec les normes de systèmes de management comme celles qui sont relatives à la qualité et à la protection de l'environnement et qui peuvent être utilisées de manière indépendante<sup>110</sup>.

**Norme ISO 26000** : cette norme a été publiée le 1er novembre 2010, au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier il s'agit : (Des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail). Depuis sa publication, cette norme a été appliquée par des dizaines de milliers d'organisations de différents types et tailles et dans toutes les régions du monde. Son importance se résume dans sa capacité d'aider un grand nombre de personnes d'organisations qui offrent et dispensent les droits de l'Homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, les questions relatives aux consommateurs et l'engagement social. Par ailleurs, Elle permet de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation<sup>111</sup>.

**Balanced Scorecard (BSC)** : Le Balanced Scorecard en français appelé tableau de bord prospectif. Il fut créé par R. Kaplan et D. Norton au début des années 1990 aux Etats-Unis. C'est un instrument de contrôle stratégique qui met en évidence les facteurs clés de succès (FCS) d'une organisation regroupée au sein de quatre axes ou perspectives : Financier, Client,

---

<sup>110</sup>Site De L'association Française De La Normalisation (AFNOR), « <https://www.boutique.afnor.org> », (Consulté Le 14/04/2018).

<sup>111</sup>Site D'ISO, Disponible Sur : « <https://www.iso.org> », (Consulté Le 25/04/2018).

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

Processus interne et Innovation et apprentissage<sup>112</sup>. les objectifs et la stratégie sont classés dans ces axes. Ils sont cependant reliés par des liens de causalité à effet et des boucles de rétroactions.

Le BSC devient un moyen privilégié pour un pilotage global de la performance. Il constitue la base d'un système de définition, de communication, de mise en œuvre, de pilotage de cette stratégie. Ainsi il permet de déterminer des indicateurs de performance correspondant aux objectifs financiers et de donner grâce à un ensemble limité d'indicateurs, une vue compréhensive de la façon dont les résultats sont obtenus. De plus, c'est un tableau de bord équilibré, Il vise des mesures équilibrées pour maintenir la stratégie de l'entreprise.

Avec les évolutions du BSC, d'autres auteurs ont apporté des affinements au BSC. Tel que (Hockert, 2001) propose l'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), il est composé en partie des indicateurs non financiers mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises. Un autre auteur Bieker (2002) a ajouté un cinquième axe (axe sociétal). Supizet (2002) suggère le concept de Total Balanced Scorecard (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité<sup>113</sup>.

Finalement, le BSC est prend en compte les acteurs externes et interne les indicateurs financiers et non financiers le court terme et long terme (Kaplan et Norton, 1993).

**Le Triple Bottom Line reporting (TBL):** Le concept de TBL a été développé par Elkington en 1997. C'est un document qui contient le bilan financier ainsi que le bilan social et environnemental de l'entreprise. Il permet de mesurer la performance de l'entreprise selon trois aspects : économique, social et environnemental. Le terme bottom line fait allusion à la ligne du bas du bilan c'est-à-dire le résultat net de l'entreprise. Le TBL fait aussi un triple résultat correspondant aux trois « P » : ‘‘People, Plante, Profit’’, cette conception capture l'essence du développement durable en mesurant l'impact des activités d'une entreprise en terme de valeur pour les actionnaires (économique) et en terme sociale, environnementale<sup>114</sup>.

---

<sup>112</sup>MABROUK AIB ET OUMHANI BELMOKHTAR, « Conception d'un tableau de bord stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière », mai-août 2010, p 122.

<sup>113</sup>ANGELE RENAUD, NICOLAS BERLAND, Op.cit. p 14.

<sup>114</sup>J. ELKINTON, «Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21th Century Business», Oxford, Capstone Publishing Ltd, 1997, p 89.

## **CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)**

---

Enfin, le TBL permet à l'entreprise de prendre les besoins de toutes les parties prenantes (actionnaires, clients, employés, partenaires, et public...etc.).

**Le reporting de la GRI :** Le (GRI) créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Il permet de mesurer la performance globale à travers les indicateurs de performance qu'il classe selon les trois dimensions du développement durable : économique (mesurent les impacts d'une entreprise sur les systèmes économiques : Coûts de production, efficacité productive, rentabilité des capitaux...), sociale (mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux : Recrutement, formation, carrière, motivation, climat social, conflits...) , environnementale ( Suivre et mesurer les efforts des entreprises pour répondre aux exigences environnementales :Emission de gaz à effet de serre, traitement des déchets, sécurité des produits...) <sup>115</sup>.

### **Section 3: l'évaluation de la performance environnementale**

La performance environnementale représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises du secteur industriel. Donc dans cette section on a concentré sur la norme ISO 14001 et le concept de la performance environnementale, les outils de mesure de cette performance.

#### **3.1 La norme ISO 14001**

La norme ISO 14001 est aujourd'hui une référence largement reconnue, utilisée dans le monde entier par des milliers d'organisation désireuse de faire savoir au public et à leurs parier prenante qu'elles prennent leurs responsabilité vis-à-vis de l'environnement.

##### **3.1.1 Définition de la norme ISO 14001**

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet

---

<sup>115</sup>ANGELE RENAUD, NICOLAS BERLAND, Op.cit. p 16.

## **CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)**

---

effet. Alors L'ISO 14001 a été élaborée par le comité technique ISO/TC 207, Management environnemental, sous-comité SC1, Systèmes de management environnemental<sup>116</sup>.

La norme ISO 14001 est éditée la première fois en octobre 1996. Révisée en décembre 2004 et la dernière révision en 2015. Elle correspond au « système de management environnemental » qui aide l'entreprise à identifier, gérer, surveiller et maîtriser les impacts de des activités sur le milieu où elle exerce, produits et services afin d'améliorer leur performance environnementale grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources et à la réduction des déchets, gagnant, par là même, un avantage concurrentiel et la confiance des parties prenantes. De plus cette norme contient les spécifications et lignes directrices pour son utilisation. La norme ISO 14001 peut concerner la totalité de l'entreprise, un site, une activité particulière au sein d'un site<sup>117</sup>.

Durée du certificat iso 14001 : Le certificat ISO 14001 n'est pas accordé pour une durée indéterminée. Renouvelable tous les trois ans et un audit de Suivi tous les ans<sup>118</sup>.

### **3.1.2 Le but de la norme ISO 14001**

La norme ISO 14001 s'inspire d'une logique fondée sur l'amélioration continue du système qualité environnementale, qui permet de<sup>119</sup> :

- ✓ Répondre à la demande des parties externes ; clients banques, assurances, tiers ;
- ✓ Atteindre les performances ;
- ✓ Obtenir un certificat par un organisme accrédité ;
- ✓ S'assurer de sa conformité avec sa politique environnementale établie.

### **3.1.3 Intérêt d'être certifier ISO 14001**

- ✓ Constituer un avantage concurrentiel (critère de choix du client) ;
- ✓ Maîtriser la pollution et les coûts induits par les coûts d'enlèvement et des traitements des déchets ;

---

<sup>116</sup>La Norme internationale ISO 14001, « **Systèmes de management environnemental -Exigences et lignes directrices pour son utilisation** », Deuxième édition, 2004-11-15, p 1.

<sup>117</sup>Ibid.p.1.

<sup>118</sup>Ibid.p.4.

<sup>119</sup>Ibid.p.1.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

- ✓ Optimiser les processus impliquant l'économie sur les consommations d'eau, d'énergie, de matière première ;
- ✓ Améliorer et organiser la communication avec l'administration, le public ;
- ✓ Redynamiser une démarche qualité et mobiliser le personnel autour d'un projet d'entreprise.

### 3.2 Le concept de la performance environnementale

La performance environnementale, comme toute performance, est « une notion en grande partie indéterminée, complexe, contingente et source d'interprétations subjectives »<sup>120</sup>.

#### 3.2.1 Définition

Dans le domaine du management environnemental, la performance environnementale c'est « Les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux »<sup>121</sup>.

Dans l'ISO 14031, les performances environnementales sont « les résultats obtenus par la direction d'un organisme concernant ses aspects environnementaux » (ISO/ 14031, 1998).

La performance est donc contingente à chaque entreprise puisqu'elle dépend de la politique environnementale qui est par définition unique. En effet, cette politique tient compte de la mission, des valeurs, des conditions locales et régionales propres à chaque entreprise ainsi que des exigences de ses parties prenantes<sup>122</sup>.

#### 3.2.2 Management environnemental

On peut définir le SME comme « un ensemble d'éléments liés entre eux, utilisé pour établir une politique et des objectifs et pour atteindre ces objectifs ». Et aussi est « Un système de management comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources »<sup>123</sup>.

---

<sup>120</sup>JANICOT L, « Les systèmes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle », Comptabilité Contrôle Audit, tome 13, vol. 1, 2007, p 50.

<sup>121</sup>Norme internationale ISO 14031, « Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale », lignes directrices, AFNOR, 1999, p 2.

<sup>122</sup>GENDRON. C, « La gestion environnementale et la norme ISO 14001 », Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal, 2004, p 104.

<sup>123</sup>La norme ISO 14001 (2004), op.cit. p 2.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

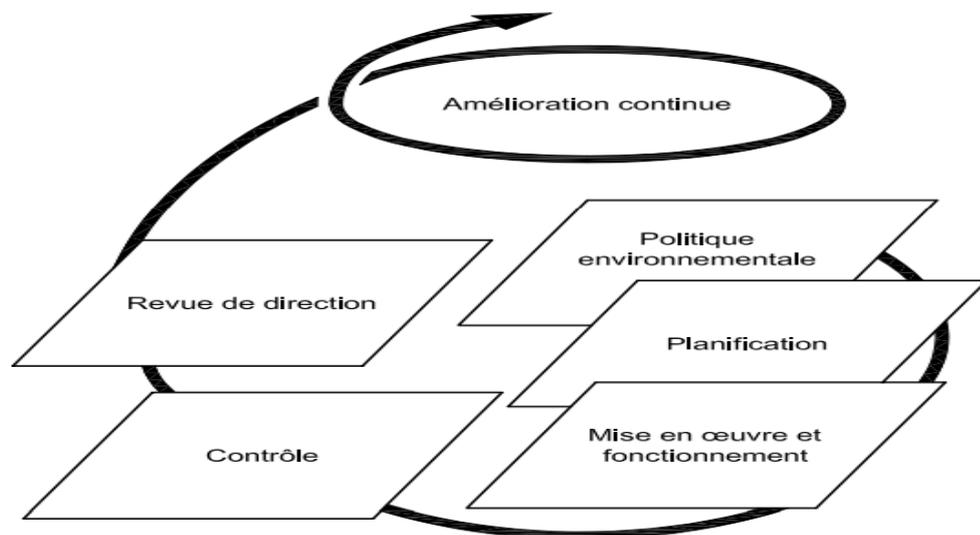
---

### 3.2.2.1 Exigences du système de management environnemental

Composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux.

Sont principalement les exigences nécessaires pour la conformité à la norme ISO 14001. Ils sont présentés dans la figure suivante<sup>124</sup> :

Figure n°15 : les éléments du SME



Source : la norme ISO 14001, Op.cit. p. Vi.

**L'engagement de la direction :** Un engagement de la direction au plus haut point est indispensable pour rendre le SME crédible vis à vis des différents salariés.

**La politique environnementale :** La norme NF EN ISO14001 (2004) définit la politique environnementale comme une « déclaration par l'organisme de ses intentions et de ses principes relativement à sa performance environnementale globale qui fournit un cadre à l'action et à l'établissement de ses objectifs et cibles environnementaux ».

Les exigences du paragraphe 4.2 de la version 2004 sont au nombre de sept. La direction, à son plus haut niveau, doit définir la politique environnementale de l'organisme et s'assurer, dans le cadre du domaine d'application défini de son système de management environnemental, que sa politique environnementale (ISO 14001, 2004) :

---

<sup>124</sup>Ibid.pp.4-9.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

- ✓ Est appropriée à la nature, à la dimension et aux impacts environnementaux de ses activités, produits et services ;
- ✓ Comporte un engagement d'amélioration continue et de prévention de la pollution ;
- ✓ Comporte un engagement de conformité aux exigences légales applicables et aux autres exigences applicables auxquelles l'organisme a souscrit, relatives à ses aspects environnementaux ;
- ✓ Donne un cadre pour l'établissement et l'examen des objectifs et cibles environnementaux ;
- ✓ Est documentée, mise en œuvre, et tenue à jour ;
- ✓ Est communiquée à toute personne travaillant pour ou pour le compte de l'organisme ;
- ✓ Est disponible pour le public.

**La planification du SME :** Une revue environnementale du site à l'état 0 (avant la mise en place de la norme) est effectuée. Il ressort de cette revue que l'activité du site génère des impacts environnementaux significatifs. En environnement la notion d'aspects et impacts environnementaux est essentielle. La relation aspects/impacts est une relation de cause à effet.

**La mise en œuvre et le fonctionnement :** La mise en œuvre du SME passe par une étape de formation et de sensibilisation du personnel. Il faut définir les responsabilités de chacun (Qui fait quoi, quand et comment ?).

Le SME implique la mise en place de procédures écrites et tenues à jour. En environnement il faut se limiter à 20-25 procédures.

**Contrôle et actions corrective :** Des Audits (contrôle) sont réalisés pour vérifier la cohérence du SME (méthode, programme...) vis à vis de la norme ISO 14001. A ce niveau, on peut donc changer des procédures existantes si le besoin s'en fait sentir. Il convient que les constats, les recommandations formulés suite à l'audit soient documentés et que les actions correctives et préventives nécessaires soient identifiées. La direction doit s'assurer de la mise en œuvre de ces actions et qu'elles fassent l'objet d'un suivi pour s'assurer de leur efficacité.

**Revue de direction :** A ce niveau la direction vérifie que les objectifs prévus ont été atteints. Si ce n'est pas le cas la direction peut prendre des mesures pour améliorer les résultats. Le

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

compte rendu de cette revue est enregistré (toujours dans le cadre de la maîtrise de la documentation).

### 3.3 Les outils d'évaluation de la performance environnementale

La performance environnementale est un sujet d'actualité pour les chercheurs en sciences de gestion. Elle constitue également l'une des préoccupations majeures des dirigeants d'entreprises. Pour évaluer cette performance, ceux-ci sont de plus en plus nombreux à mettre en place des outils de gestion préconisés par les normes ISO 14000, tels que les audits et les indicateurs environnementaux.

La définition de l'EPE selon le SME est « un outil qui permet aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en résolvant des problèmes environnementaux, en réduisant leurs coûts [...] et en améliorant leur compétitivité »<sup>125</sup>. Il devrait être adopté par toutes les industries afin d'améliorer leur performance environnementale.

#### 3.3.1 Les indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux représentent des outils puissants et indispensables pour suivre et mesurer les efforts des entreprises pour répondre aux exigences environnementales.

Les indicateurs environnementaux sont définis comme des grandeurs établies à partir de quantités observables ou calculées pour refléter les impacts environnementaux générées par une activité donnée (Tyteca, 2002). Ces quantités représentent les intrants physiques (matières premières, énergie, eau, ...), et les sortants (produits finis, déchets, rejets atmosphériques etc.) d'un processus industriel<sup>126</sup>.

IPE peuvent être définis comme « l'information qualitative et quantitative qui permet d'évaluer l'efficacité du système opérationnel et managérial »<sup>127</sup>.

La norme ISO 14031 regroupe les indicateurs en deux catégories<sup>128</sup> : les indicateurs de performance environnementale (IPE) et les indicateurs de condition environnementale (ICE).

---

<sup>125</sup>TAM WY, TAM CM, AND ZEG SX, « Environmental performance measurement indicators in construction », Building and environment, 2006, p 164.

<sup>126</sup>TYTECA. D, « Problématique des indicateurs environnementaux et développement durable », Congrès SIM (Société de l'Industrie Minérale), Atelier 5, le développement durable et ses indicateurs, Liège, Palais des congrès, 8-11 octobre, 2002, p 134.

<sup>127</sup>SALBURG I, LENT TOOLS, « the use of environmental performance indicators for better decision making », european research paper, n°1-90, escpeap, , April 2000, 115 pages.

<sup>128</sup>ANGELE RENAUD, op.cit. p 4.

## **CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)**

---

Dans la catégorie des IPE, on trouve deux types d'indicateurs : les indicateurs de performance de management (IPM) qui fournissent des informations sur les efforts accomplis par la direction pour influencer la performance environnementale des opérations de l'entreprise et les indicateurs de performance opérationnelle (IPO) qui produisent des informations sur la performance environnementale des opérations de l'entreprise.

Dans la seconde catégorie, les ICE donnent des informations relatives à la condition locale, régionale, nationale ou mondiale de l'environnement. Ils permettent de voir le lien entre l'état de l'environnement à un moment donné et les activités de l'entreprise. Ces données peuvent aider l'entreprise à mieux prendre en compte l'impact ou l'impact potentiel de ses aspects environnementaux, et donc faciliter la planification et la mise en œuvre de l'évaluation de la performance environnementale. L'élaboration des ICE incombe généralement aux agences gouvernementales, aux organisations non gouvernementales et aux instituts scientifiques et de recherche, plutôt qu'à des organisations individuelles, qui les utilisent dans le cadre de l'élaboration des normes et réglementations environnementales, ou encore de la communication d'informations au public.

Les indicateurs environnementaux, comme les indicateurs financiers, ne sont pas exemptes de critiques. Ils ne peuvent fournir que des informations partielles, car ils produisent une vue simplifiée de la réalité, censée refléter des phénomènes complexes et souvent diffus. Prendre conscience de leurs limites et biais spécifiques fait partie de leur interprétation. Ainsi, la mesure de la performance environnementale présente de nombreux défis : les aspects environnementaux sont complexes et souvent difficiles à quantifier, les directives ISO 14000 en vue de la mesure et du rapportage environnementaux sont toujours sujettes à interprétation, la disponibilité et la qualité des données environnementales sont souvent médiocres<sup>129</sup>.

### **3.3.2 Les audits environnementaux**

L'audit environnemental est un outil de gestion qui a pour objectif l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement de l'organisation en matière d'environnement<sup>130</sup>. La réalisation d'un audit environnemental est une étape obligatoire dans les procédures de certification du référentiel ISO 14001. Outre le fait qu'il s'agisse d'une exigence de la norme ISO 14001, l'audit constitue un élément clé dans le

---

<sup>129</sup>TYTECA. D, Op.cit. p 2.

<sup>130</sup>LAFONTAINE J-P, « L'implantation des systèmes d'information environnementale: un domaine en quête de théories », Actes du 19ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, vol. 2, 1998, p 888.

## CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)

---

fonctionnement du SME par l'information stratégique qu'il procure, mais c'est aussi un outil proactif puisqu'il permet de déceler des problèmes latents qui pourraient dégénérer en crise<sup>131</sup>. De plus, lorsqu'il est réalisé par un organisme indépendant, il peut donner l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes. Dans ce contexte, l'audit vient crédibiliser la gestion environnementale de l'entreprise. Il contribue à la réduction des risques, à l'assurance de la fiabilité des données et est susceptible d'affecter l'image de l'entreprise<sup>132</sup>.

Cependant, l'audit environnemental fait l'objet de scepticisme. Les cabinets d'audit se sont lancés, timidement, dans la fiabilisation des chiffres<sup>133</sup>. Explique que, malgré les similitudes entre les processus d'audit financier et d'audit environnemental, les comptables manifestent des réticences à s'engager dans cette voie<sup>134</sup>. Elle rajoute, en citant les propos de Quairel (2004), que la prudence des auditeurs [...] traduit bien la distance qui sépare la normalisation des états financiers et l'apparente normalisation des rapports sociétaux. Quant à Gray (2000), il considère que les audits des informations sociales et environnementales apportent une faible valeur ajoutée du fait de l'insuffisante qualité du processus d'audit.

---

<sup>131</sup>GENDRON C., « La gestion environnementale et la norme ISO 14001 », Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal, 2004, p 209.

<sup>132</sup>RIVIERE-GIORDANO G, « Comment crédibiliser le reporting sociétal ? », Comptabilité Contrôle Audit, Tome 13, vol. 2, 2007, p 138.

<sup>133</sup>BERLAND .N, « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », in Mortagne , Les enjeux du développement durable, Le Harmattan, Espace Mendès France, 2007, p 44.

<sup>134</sup>Ibid. p 142.

## **CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)**

---

### **Conclusion**

Ce chapitre a pour but de présenter la mesure de performance globale de l'entreprise, à travers l'utilisation d'outils à toutes dimensions, telles que la dimension économique, sociale et environnementale. Les Différentes outils de performance que les entreprises utilisent pour appréhender leur performance, permettent de gérer tout le processus d'activité dans le but d'améliorer les résultats et afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Il ressort de ce chapitre que, la norme ISO 14001 représente un moyen que les entreprises l'utilisent pour gérer leurs aspects environnementaux. Cette gestion se réalise à travers les outils de mesure des performances environnementales tel que les indicateurs environnementale et audites. Ils ne constituent pas seulement des instruments de légitimation sociale, mais ils servent aussi à améliorer la gestion interne des entreprises.

## **CHAPITRE 03 :**

# **Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

### **Introduction**

Maitriser ses performances environnementales dans le secteur d'industrie cimentière est un défi, et c'est le cas pour l'entreprise SCIMAT. Sa certification ISO 14001 indique qu'elle utilise un système de management environnemental remplissant les exigences de cette norme. Cependant, ce système n'est pas suffisant pour faire de la dimension environnementale un des piliers de la performance globale pour l'entreprise, ni pour l'intégrer proprement dans la gestion de cette dernière.

Nous allons essayer, à travers ce présent chapitre, de confronter le savoir académique traité dans les deux premiers chapitres de ce mémoire, au savoir pratique, afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ, dont la principale est formulée et résumée comme étant «l'adoption d'un SME contribue favorablement à l'amélioration de la performance environnementale de SCIMAT».

En premier lieu, nous commençons par une présentation de SCIMAT et son organisation, par la suite, nous passons à la description du processus de fabrication du ciment ainsi que l'ensemble des (inputs) et (outputs) qui le constituent. Ensuite, une évaluation de l'impact du SME sur la PE de l'entreprise par le biais de la réalisation des objectifs environnementaux fixés et également par les audits environnementaux effectués. Nous finirons par la proposition des mesures ayant pour objet d'améliorer sa performance environnementale.

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette première section, qui se veut introductive nous aborderons d'abord le groupe auquel SCIMAT fait partie et puis nous présenterons le profil de l'organisme d'accueil : son historique, sa carte technique, ses dates principales, l'organisation de l'unité de production et ses équipements.

### **1.1 Présentation du groupe GICA**

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie "Groupe GICA" a été créé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire tenue en 26 novembre 2009, suite à la transformation juridique de l'ex Société de Gestion des participations « Industrie des Ciments ». Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie "Groupe GICA", est une société par actions au capital de : 25.358.000.000 dinars.

#### **1.1.1 Historique**

L'évolution de l'industrie cimentière est passée par plusieurs étapes dont les plus importantes demeurent:

##### **1.1.1.1 La période entre 1962 et 1967**

Période marquée par la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction (SNMC). Avant sa fermeture en 1972 pour rénovation, la cimenterie de Meftah produisait 50.000 t/an, celle de Zahana : 200.000 t/an et Raïs Hamidou : 400.000 t/an. Durant cette période, la gestion demeurait entre les mains du propriétaire (Lafarge) et ce jusqu'en 1967 date à laquelle fut décrétée la nationalisation et la création de la Société nationale des matériaux de construction «SNMC», qui en plus du ciment récupéra également les produits rouges et le béton ainsi que la céramique et les agrégats.

##### **1.1.1.2 La Période entre 1967 et 1983**

Cette période a connu la restructuration de la Société des matériaux de construction (SNMC). La SNMC engagea un vaste programme d'investissement pour la rénovation des lignes héritées de Lafarge et la réalisation de douze (12) nouvelles lignes de production en voie sèche, procédé plus moderne que celui de la voie humide. La capacité globale est passée alors à 10.000.000 T/an.

## **CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

---

### **1.1.1.3 La période entre 1983 à 2005**

Cette période a vu le lancement de deux nouvelles lignes à Ain-Touta (Batna) et Elma Labiod (Tébessa), portant la capacité productive à 11.5 millions de tonnes /an.

Cependant le secteur est passé par plusieurs phases de réorganisation dont les principales sont:

**1983** : La SNMC fut réorganisée par secteurs d'activité et la filière ciment était éclatée en quatre (04) entreprises, à raison d'une entreprise par région : Ouest – Chlef – Centre – Est.

**1996** : Mise en place des holdings publics en remplacement des fonds de participation. Les sociétés de ciment ont alors été mises dans le portefeuille du Holding (BMC) « Bâtiment et Matériaux de Construction ».

**1997** : Lancement, par le holding bâtiment et matériaux de construction, d'un vaste programme de désengagement de l'Etat des unités de production,

**1998** : Transformation juridique des unités de production en société par actions, filiales des groupes régionaux (ERCE, ERCC, ECDE et ERCO).

**2002** : Mise en place des sociétés de gestion des participations en remplacement des holdings et mise en œuvre de la privatisation des EPE. La SGP GICA « Industrie des Ciments » a hérité, des quatre groupes régionaux et leurs filiales.

**En novembre 2009** : Création du Groupe industriel des ciments d'Algérie «GICA», sous forme de Société par actions au capital de 25.358.000.000 DA, avec la vocation de la gestion du portefeuille de 23 filiales et 02 prises de participations.

### **1.1.2 Missions du Groupe GICA**

Les domaines et champs d'activité découlant pour l'essentiel des missions et prérogatives du Groupe GICA, se résument à ce qui suit:

- La conception de la stratégie de développement du groupe en matière industrielle, commerciale, financière et ressources humaines des activités des ciments, granulats et béton prêt à l'emploi.

## **CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

---

- L'élaboration et le suivi de plans (d'actions, recherches, et allocations financières...), afférente à la mise en œuvre de cette stratégie et assurer leurs actualisations le cas échéant.
- La gestion et la fructification du portefeuille d'actions et des participations détenues sur les entreprises affiliées.
- La promotion et le développement des activités dans le cadre des partenariats.
- La mise en œuvre de toutes les mesures appropriées, visant l'expansion du groupe.
- L'insertion harmonieuse de son activité dans le cadre de la protection de l'environnement et de la valorisation des ressources nationales.

### **1.2 Présentation de la SCIMAT**

La société des ciments d'AIN-TOUTA (SCIMAT) est une société spécialisée dans la fabrication, le conditionnement et la commercialisation des ciments et des agrégats. Elle fait partie du groupe industriel de ciments de l'ALGERIE (GICA).

La réalisation de cette dernière a été confiée au constructeur danois F.L.Smith.

Elle est implantée sur l'axe Routier Batna –Msila et le raccorde ferroviaire de AIN-TOUTA M'SILA.

Elle est située à 51Km à l'ouest de Batna, 15Km à l'ouest d'Ain Touta, 33Km à l'est de Barika et elle est implantée sur une superficie de 25 hectares.

La SCIMAT est composée de quatre unités :

- La Cimenterie d'Ain Touta ;
- L'unité d'Agrégats à Ain Touta ;
- L'unité commerciale de Biskra ;
- L'unité commerciale de Touggourt.

#### **1.2.1 Fiche signalétique de SCIMAT**

- **Nom** : société de ciments Ain-Touta SCIMAT.
- **Raison sociale** : société des ciments d'Ain Touta/ Batna (S.C.I.M.A.T) Filiale du groupe GICA.

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

- **Siège social** : 73 bis rue Benflis, la verdure 05000 BATNA ALGERIE.
- **Statut juridique** : société par actions SPA.
- **Les travaux de construction ont débuté le** : 21/11/1983.
- **Date de mise en service** : 07/09/1986.
- **Capital social** : 2.250.000.000 DA.
- **Activité principale** : production, conditionnement et commercialisation des ciments (ordinaires, spéciaux) et des granulats.
- **Capacité de production** : 1.000.000 T/an.
- **Adresse postale** : B.P 67 EL BOUSTENE -05000 BATNA.
- **Tel** : 213/03385.13.00.
- **Fax** : 213 / 033.85.11.01 /033.85.12.47.
- **E-mail** : [contact@scimat.dz](mailto:contact@scimat.dz).

### 1.2.2 Activités

#### 1.2.2.1 Les produits principaux

- **Type des ciments**
  - CPJ 45 CIMENT PORTLAND
  - CPJ CEM II / A 42.5
  - CPJ CEM II / A 32.5
  - CPA CEM I 42.5 ES

Et ils sont certifiés à la Marque TEDJ par l'institut algérien de normalisation IANOR conformément à La norme algérienne NA 442-2000.

- **Type des granulats**
  - Sable concassé 0/4
  - Gravier ballast 25/50
  - Gravier 15/25
  - Gravier 8/15
  - Gravier 4/8

L'unité Agrégats fabrique, conditionne et commercialise des granulats de qualité conformément aux normes algériennes en vigueur. Ils sont contrôlés périodiquement par le Laboratoire National de l'hydraulique et de la construction.

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

### ➤ Unité Agrégats

- Date de mise en service : Juillet 2009
- Capacité de production annuelle: 600.000 Tonnes/an.
- Production de sable concassé : 60%.
- Production de granulats : 40%.

### 1.2.2.2 Répartition du chiffre d'affaire des deux principaux produits

Selon les statistiques de l'exercice 2017, on a pu résumer les résultats suivants :

- **Ciment** : contribue de 98% du chiffre d'affaire réalisé par la SCIMAT.
- **Granulat** : contribue de 02% du chiffre d'affaire réalisé par la SCIMAT.

### 1.2.2.3 Répartition géographique du C.A

- **Unité de production Ain-Touta** : contribue de 80% du chiffre d'affaire réalisé par la SCIMAT.
- **Unité agrégats** : contribue de 02% du chiffre d'affaire réalisé par la SCIMAT.
- **Unité commerciale Biskra** : contribue de 08% du chiffre d'affaire réalisé par la SCIMAT.
- **Unité commerciale Touggourt** : contribue de 10% du chiffre d'affaire réalisé par la SCIMAT.

### 1.2.2.4 Marché

#### ➤ Régional

La SCIMAT couvre les besoins des régions suivantes :

Wilaya de BATNA, Wilaya de BISKRA, Wilaya de M'SILA, Wilaya d'OUARGLA

Wilaya d'ILLIZI, Daira de AIN M'LILA, Daira de KAIS, Daira d'EL MEGHAIR.

D'où les unités commerciales de Biskra et d'Ouargla jouent un rôle important, à savoir :

- **L'Unité commerciale de Biskra** : L'unité commerciale de Biskra spécialisée dans le conditionnement et la commercialisation des ciments d'une capacité de conditionnement de 34 000 Tonnes/An et de commercialisation d'environ 250 000

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

- tonnes des ciments. Elle se compose d'une unité de conditionnement principale à Biskra et de 02 dépôts de ventes à Ain Touta et à Batna.
- **L'unité commerciale d'Ouargla** : L'unité commerciale de Touggourt spécialisée dans le conditionnement et la commercialisation des ciments d'une capacité de conditionnement de 96 000 Tonnes/An et de commercialisation. Elle se compose d'une unité de conditionnement principale à Touggourt et d'une unité secondaire à Ouargla d'une capacité de conditionnement de 26 000 tonnes/An et 07 dépôts de ventes, d'environ 300 000 Tonnes/An des ciments.

### 1.2.3 Taille

Voici ci-dessous le nombre global des salariés de la SCIMAT et leur répartition sur les différents niveaux hiérarchiques :

**Tableau n°02 : Effectifs de SCIMAT**

Activité ↓ Catégories →	Cadres	Maitrises	Exécutions	Total
<b>Production</b>	52	78	03	133
<b>Maintenance</b>	48	30	10	88
<b>Administration</b>	49	28	14	91
				<b>312</b>

Source : département RH de l'entreprise

Le rythme de travail au niveau de la cimenterie d'Ain-Touta est assuré en quatre équipes postées de 3x8 continues :

1<sup>er</sup> poste de 06h à 13h

2<sup>ème</sup> poste de 13h à 20h

3<sup>ème</sup> poste de 20h à 06h

4<sup>ème</sup> poste en repos

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

### 1.2.4 Environnement de l'entreprise

#### 1.2.4.1 Sous-traitances

- **Sous-traitance de maintenance mécanique** : avec la société de maintenance de l'EST (SME) et la société de maintenance industrielle et fumisterie (SMIF), sachant que ces deux dernières font partie du groupe GICA.
- **Sous-traitance des études et services technologiques** : avec le centre d'études et de services technologiques de l'industrie des matériaux de construction (CETIM) qui est un laboratoire faisant partie du groupe GICA, ce centre a pour objet de faire l'analyse de la qualité des produits finis et semi-finis.
- **Sous-traitance d'entretien des engins de carrières** : avec l'algérienne de rénovation, d'entretien et de maintenance (ALREM) qui fait partie du groupe COSIDER et qui a pour objet de faire la maintenance des engins roulants des carrières.
- **Sous-traitance de transport de ciment** : vers le grand SUD, avec les transporteurs privés ou bien avec la société nationale des transports routiers (SNTR), pour pouvoir couvrir les besoins des 18 axes à l'échelle du grand SUD algérien.
- **Sous-traitance de gardiennage, nettoyage et du chargement des camions** : ces trois responsabilités ont été prises en charge par 'Aurès, Sécurité et Service' (ASS) qui est une filiale du groupe GICA.

#### 1.2.4.2 Donneurs d'ordre

Qui sont les signataires de décisions et de chèques

- **Le président directeur général (PDG)** : BEY Mefteh
- **Les directeurs des unités**
  - ✓ **Directeur de la cimenterie** : FETHA Said
  - ✓ **Directeur d'unité Agrégats** : BOULSINA Khaled
  - ✓ **Directeur d'unité commerciale Biskra** : KARECH Hakim
  - ✓ **Directeur d'unité commerciale Touggourt** : EL-HABIB Mohmmmed

#### 1.2.4.3 Concurrence

Cette concurrence concerne exclusivement le produit 'ciment' et elle est basée sur deux critères, qualité et prix, à savoir :

## **CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

---

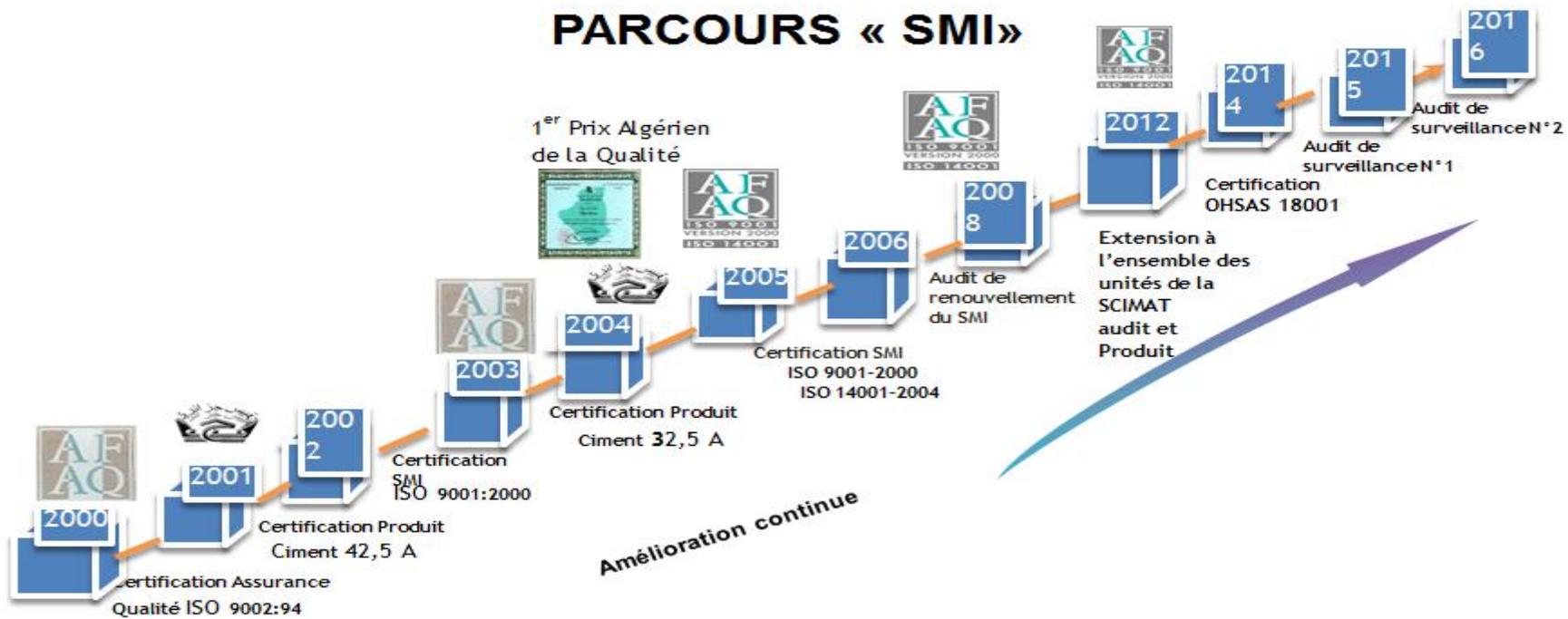
- **Concurrence interne** : vis-à-vis les autres filiales du groupe GICA, notamment : Ain kbira (SETIF), Hamma bouziane (CONSTANTINE) et Tébessa.
- **Concurrence externe** : vis-à-vis LAFARGE, LAAMOURI (Biskra).

### **1.2.5 Dates principales**

On va présenter l'évolution historique de l'amélioration continue de la SCIMAT par le schéma suivant : **(Voir l'annexe n°01)**

# CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

Figure n°16 : Principe d'amélioration continue adopté par la SCIMAT



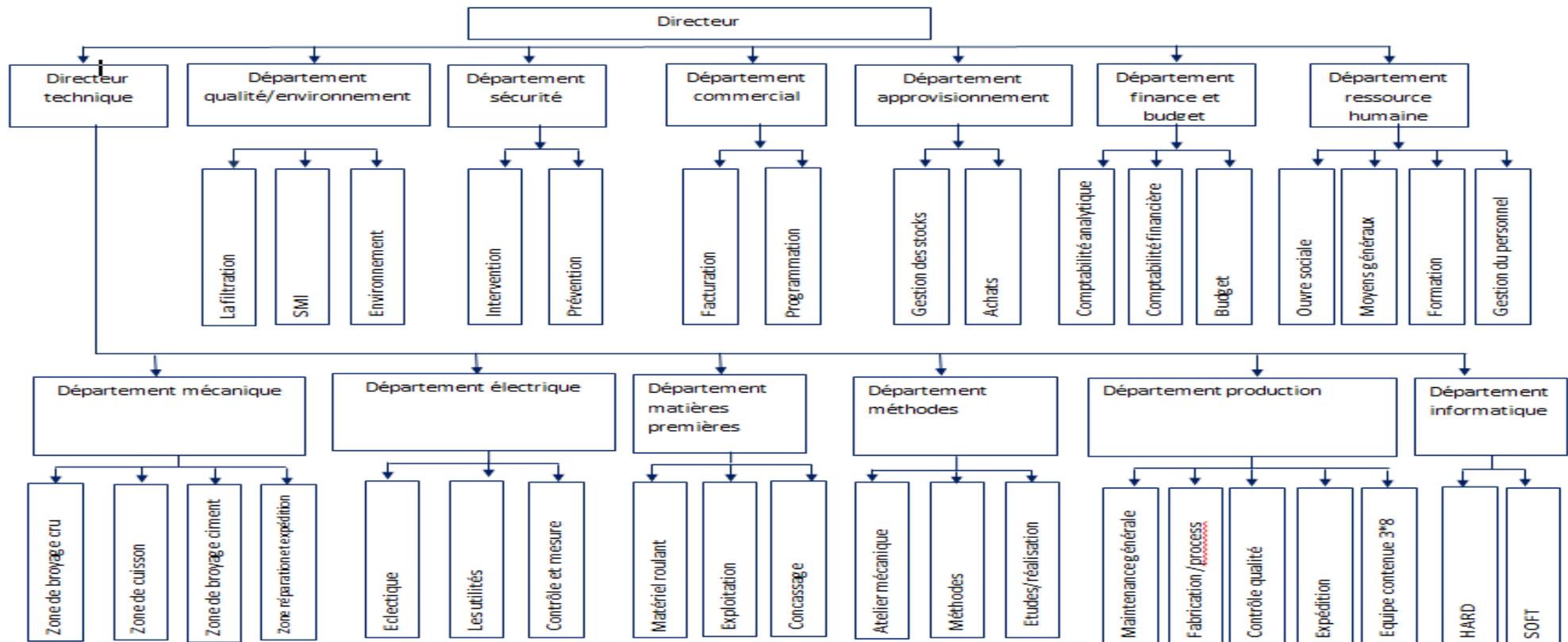
Source : document interne de l'entreprise

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

### 1.3 L'organisation de l'unité de production de la SCIMAT

La macrostructure de l'unité de production la société de ciments Ain-Touta est représentée dans l'organigramme suivant :

Figure n°17 : L'organigramme de l'unité de production de la SCIMAT



Source : document interne de l'entreprise

**CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

**1.4 Equipements et production**

Nous citons ci-dessous les différents équipements, dispositifs, installations de l'unité de production de la SCIMAT et leurs capacités en : tonnes / heures ou par jour.

**Tableau n°03 : Capacité de quelques installations et équipement de la cimenterie d'Ain-Touta**

<b>Dispositif /installation /équipement</b>	<b>Capacité (tonnes / heure ou par jour)</b>
<b>Carrière et concassage de matière première</b>	1000 T/H
<b>Pré homogénéisation et stockage d'argile</b>	2×3000 T
<b>Pré homogénéisation et stockage de calcaire</b>	2× 35000 T
<b>Broyeur (tiraxundan) a cru rendement</b>	2 ×140 T/H
<b>Silos d'homogénéisations</b>	2×8000 T
<b>Fourres rotatif avec préchauffeur a 4 étages de cyclones</b>	2×1500 T/J
<b>Silos à clinker</b>	3×15000 T
<b>Stockage de gypse</b>	4400T
<b>Broyeur UNIDAN a ciment rendement</b>	2×100T/H
<b>Silos à Ciment Voie ferré</b>	2 X 8.000 T
<b>Silos à ciment Route</b>	3×8000t
<b>Chargement du ciment en vrac (camions)</b>	2X200 T/H

<b>Chargement du ciment en vrac (wagons)</b>	<b>2X200 T/H</b>
<b>Atelier d'ensachage pour camions</b>	4×100t/h
<b>Atelier d'ensachage pour wagons</b>	2×100t/h
<b>Expédition par Fidélisation</b>	55 Palettes / H

Source : document interne de l'entreprise

## **Section 2 : Processus de fabrication du ciment**

Dans cette section nous allons mettre en évidence les étapes majeures constituant le processus de production et également le bilan des entrées (input) et le bilan des sorties (output) qui représentent l'ensemble des matières et ressources faisant l'objet du processus.

### **2.1 Les étapes principales du processus**

Dans cette partie, nous allons détailler les étapes de production de ciment :

#### **2.1.1 Carrière (extraction de la matière première)**

La cimenterie dispose d'un gisement de calcaire et d'argile se trouvant à une distance de 2 Km de l'usine. L'exploitation se fait à ciel ouvert et par gradins de 14 à 15 m de hauteur. L'extraction des matières premières (calcaire) s'effectue en trois étapes :

- **Foration** : cette opération se fait par un maillage de 2 X 2,
- **Abattage** : après foration, on procède à un bourrage des trous par l'explosif, puis la mise à feu s'effectue par un micro retardataire,
- **L'extraction des argiles** : s'effectuera par ripage au bulldozer,
- **Chargement** : après l'abattage du calcaire et ripage d'argile, la matière est chargée et transportée vers le concasseur en utilisant les dumpers pour le transport du calcaire et le camion à benne pour le transport de l'argile.

Le gisement contient quatre couches de calcaire : Calcaires marneux supérieurs, Calcaires supérieurs, Calcaire moyen et Calcaire inférieur.

#### **2.1.2 Concassage**

Les blocs de calcaire amenés de carrière sont déversés directement dans la trémie du concasseur 120, et une série de bande transporteuse jusqu'à la mise en tas dans un hall couvert les autres additifs (argile, sable et fer), sont concassés par un autre concasseur 160 et ainsi mis en stock dans le hall couvert.

Dans le hall couvert, la matière subit une Pré-homogénéisation et stockage de calcaire de correction 1 X3500 têts Pré-homogénéisation et stockage de mélange calcaire-argile 2 X 35000 t.

**Tableau n°04 : caractéristiques des concasseurs**

Type de concasseur	Utilisation	Mode de concassage	Capacité nominale
Concasseur 120	Calcaire	marteaux	1000 T/H
Concasseur 160	Ajouts (le minerai de fer, le gypse et la pouzzolane)	marteaux	100 T/H

Source : document interne de l'entreprise

### 2.1.3 Broyage

La matière, après incorporation du sable et du minerai de fer est ensuite acheminée vers l'atelier de broyage cru (02 broyeurs) d'une capacité de 140 T/H par broyeur, la farine crue sortante est stockée dans deux silos d'homogénéisation d'une capacité 2 x 8000 tonnes.

La composition pondérale de cru (humide) est approximativement :

<b>CaCO<sub>3</sub></b>		<b>80%</b>
<b>Argile</b>		<b>17%</b>
<b>Sable</b>		<b>1%</b>
<b>Fer</b>		<b>2%</b>

L'ensemble des matières est repris par grattage pour être acheminée dans des trémies de stock tampon, ces derniers sont menus de bandes doseuses.

### 2.1.4 Cuisson

A la sortie du silo d'homogénéisation, la farine sera acheminée vers la tour de préchauffage à 04 étages de cyclones (capacité 3000 T/ JOUR), la farine crue rencontre les gaz chauds sortant du four. Ces mêmes gaz sont refoulés dans une tour de conditionnement puis aspirés par un ventilateur à travers un filtre à manche qui récupère les poussières.

La farine crue quitte le système à une température aux environs de 300 à 350°C. Durant son déplacement dans le four à contre-courant des gaz chauds, la matière première subit des réactions chimiques.

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

Le four est subdivisé en quatre zones comme suit :

- 1) Zone de déshydratation 100°C-450°C : (440°C décarbonatation d'eau de constitution des argiles)
- 2) Zone de décarbonatation du 500°C- 1200°C



950-1200°C : formation du **C2S**

- 3) Zone de clinkerisation 1000°C-1450°C

1200-1250°C formations du C3A et C4 AF

Vers 1300°C du premier liquide

Vers 1450°C formation C3S avec disparition progressive de la chaux libre

- 4) Le clinker produit à une température allant jusqu'à 1400°C est refroidit par des refroidisseurs à ballonnets.

### 2.1.5 Broyage clinker

Après la cuisson, le produit semi-fini obtenu (clinker) est stocké dans trois silos à clinker d'une capacité de 15000 t/ chacun.

Les ajouts (gypse et tuf) sont incorporés au clinker (produit semi-fini) par des équipements de dosage (doseurs ajouts).

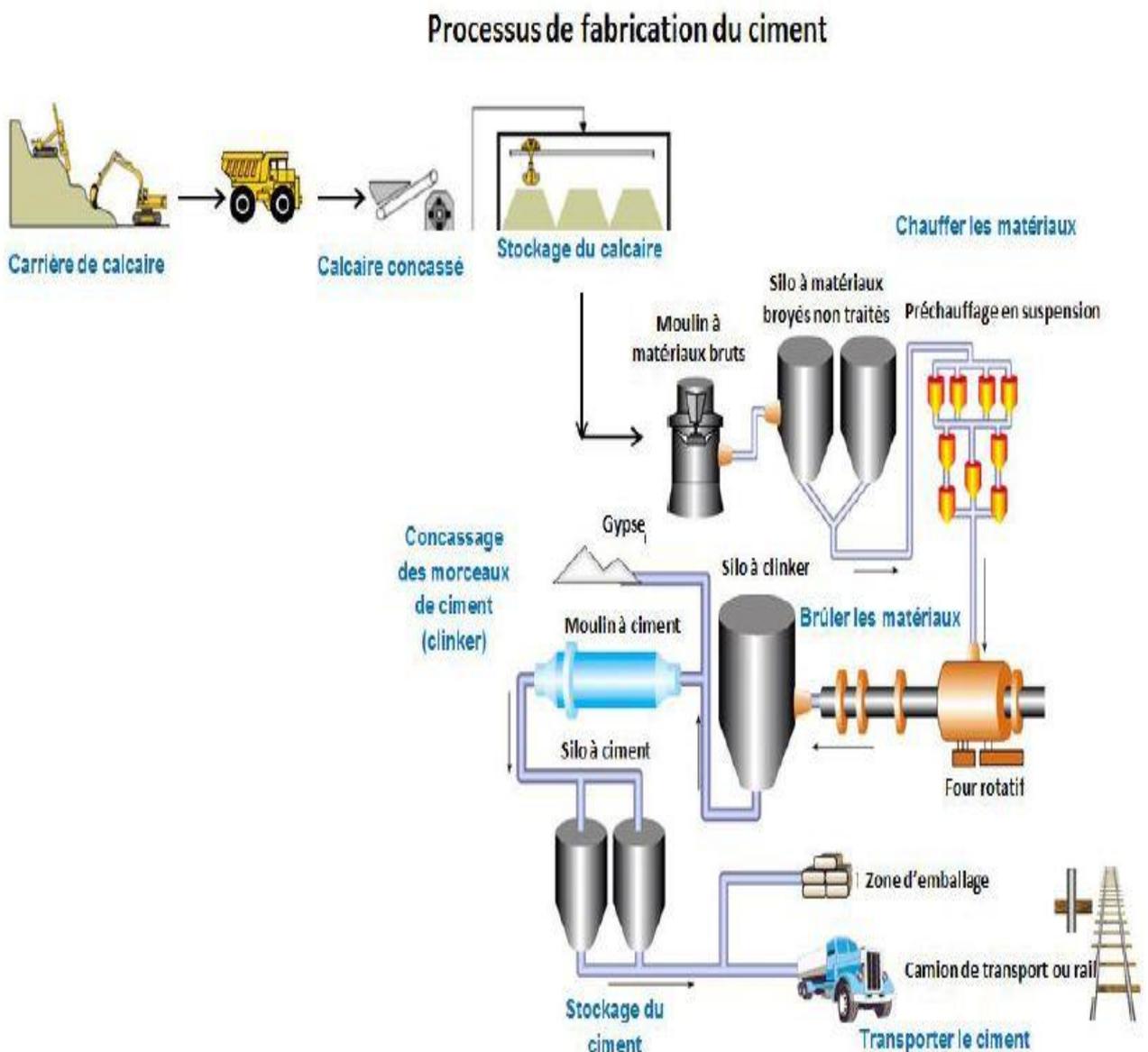
Le broyage du mélange (02 broyeurs d'une capacité de 2 x 100 T/H) complète le processus après incorporation des ajouts et obtention du ciment (produit final) qui est acheminé par voie pneumatique vers 05 silos de stockage d'une capacité de 8000 T 03 Silos de 8000 T chacun au niveau de la voie routière et 2 Silos de 8000 T chacun au niveau de la voie ferrée.

### 2.1.6 Expédition

L'expédition du ciment s'effectue par deux voies : Expédition par sac de 50 Kg et expédition en vrac.

Et voici ci-dessous un schéma récapitulatif des différentes étapes du processus de fabrication de ciments :

**Figure n°18 : Vue d'ensemble d'un procédé de fabrication de ciment**



Source : document interne de l'entreprise

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

Dans la partie suivante, on donne une liste de toutes les matières entrées et sorties dans la cimenterie, mais lors de notre visite nous focalisons sur deux domaines importants (la consommation d'énergie, et les déchets produits par l'entreprise).

### 2.2 Bilan des entrées (input) de la production

Les intrants sont constitués des ressources naturelles et des matières premières indispensables à la production, pour une cimenterie, il s'agit généralement de:

#### 2.2.1 Eau

Utiliser l'eau pour son procédé et le refroidissement de ses équipements (compresseurs, moteurs...).

#### 2.2.2 Matières premières

- **Matières de base:** la cimenterie possède une concession d'exploitation des carrières calcaire et argile plus les autres matières premières et ajouts: le sable, le fer, le gypse.
- **Les boulets:** les boulets sont utilisés dans l'atelier de broyage cru 1 et 2 (broyeur à boulet) et ciment (BK1, BK2). La consommation spécifique des corps broyant entraîne le transfert du chrome dans la farine ou/et dans le ciment lors de l'usure des boulets dans les broyeurs.
- **Les huiles et graisses:** selon les caractéristiques des machines utilisant ces huiles sont Huiles moteurs ou compresseurs et de base pour moteurs, Huiles utilisées comme matière première pour la fabrication d'additifs pour lubrifiants, Huiles de graissage, Huiles pour engrenage sou carté, Huiles pour mouvement, Huiles noires appelée mazout de graissage, Huiles isolantes, Huiles de trempe, Huiles pour turbines, Huiles de lubrification des cylindres et transmissions.
- **Les sacs d'expéditions:** les sacs d'emballage sont de type kraft, elles sont constituées essentiellement de cellulose, un polymère du glucose, de formule (C<sub>6</sub>H<sub>10</sub>O<sub>5</sub>).
- **Produits chimiques:** les produits chimiques sont utilisés pour effectuer des analyses de contrôle de qualité au niveau du laboratoire. Liste des produits mis en œuvre dans le laboratoire sont les suivants :

Soude (Sodium hydroxyde), Acétate ammonium, Ammoniaque, Acide acétique, Acide chlorhydrique, Acide perchlorique, Ethanol absolu, Tri et hanolamine et Autres (faibles quantités)

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

### 2.2.3 Energie

La fabrication de ciment nécessite un apport énergétique important pour la cuisson du clinker (gaz naturel) et pour le fonctionnement des machines (électricité en moyenne tension).

D'autres sources d'énergie sont utilisées comme le gasoil ou l'essence pour les engins d'exploitation en carrière et pour les véhicules utilisés sur le site de la cimenterie.

#### ➤ Gaz

Le gaz naturel est acheminée de la station de détente principale vers:

- Four de cuisson.
- foyer auxiliaire (broyeur cru) par une conduite aérienne.
- sécheur par une conduite aérienne (piquage).

Le gaz naturel qui alimente l'usine est sans additif d'odeur.

L'évolution de la consommation spécifique d'énergie thermique au cours de ces dernières années est donnée dans le tableau suivant:

**Tableau n°05 : consommation du gaz naturel durant ces dernières années**

Désignation	Année		Ratios fixés par le groupe ERCE	Norme Professionnelle (Cimenterie moderne) +
	2014	2015		
Consommation (Nm3)	80675500	98734130	La consommation en gaz doit être de 873.60 Kcal/Kg de clinker produit	La consommation en gaz doit être de 770 à 800 thermies / tonne de clinker produit
Consommation (thermies)	741327169	907267920.6		
Production du clinker (tonne)	<b>825158</b>	<b>873985</b>		
Consommation spécifique Thermies/t clinkers	898	1038		
Consommation spécifique: Kcal/kg clinker	1010.68	1009.39		

Source : document interne de l'entreprise

#### ➤ Electricité

La cimenterie est alimentée par deux lignes aériennes triphasées a 60 kV – 50 Hz installé par SONELGAZ.

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

L'énergie électrique transformée à 5500V dans le poste à 60 kV est distribués à 5500V à divers groupes de distribution et de transformation située à proximité des utilisateurs.

Le tableau suivant montre les machines fonctionnant à haute et moyenne tension :

**Tableau n°06 : Alimentation électrique de quelques machines**

Machines fonctionnant à Haute tension HT60 kV	Machines fonctionnant à Moyenne tension MT (55000 V)	Machines fonctionnant à Base tension BT
Les quatre électrofiltres (four) ont 60 – 70 kV	Moteur concasseur matière première et concasseur ajout	Eclairage + autres machines
Electrofiltre ciment	Moteur broyeur à cru R1 et R2	
	Moteur broyeur ciment 1 et 2	

Source : document interne de l'entreprise

### ➤ Mazoute

L'entreprise possède deux stations carburant (Gasoil) au niveau de la carrière, avec capacité de cuve 5000 l.

## 2.3 Bilan des sorties (Outputs) de la production

Il représente l'ensemble des répercussions et résultats obtenus pendant et après le processus de fabrication de ciment, nous les citons comme suit :

### 2.3.1 Produits finis et semi finis

Le clinker, étant le produit semi-fini est obtenu par cuisson du cru en deux fours rotatifs. Le ciment est obtenu par broyage fin du clinker, de gypse et des ajouts.

### 2.3.2 Eaux usées

Les eaux usées de la cimenterie de Ain-Touta proviennent de :

- du ruissellement.
- du lavage des engins.
- des purges des installations et des fuites.

### 2.3.3 Bruit

Carte de bruit à l'intérieure de l'usine (poste de travail), [Durant la nuit et Durant la journée].

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

### 2.3.4 Air (poussières et gaz)

Source des poussières; Facteurs d'émission de poussières; Retombées de poussières à l'intérieure et l'extérieure de la cimenterie; Gestion Rejet atmosphérique en phase de production. Source d'émission (évacuation) et leur Estimation des concentrations de poussières et des gaz à l'émission et dans l'air ambiant.

Méthode d'évaluation et enfin les Gaz à effet de serre (Environnement global).

### 2.3.5 Déchet

Les déchets identifiés au niveau de la cimenterie de SCIMAT sont classés dans les catégories suivantes : Déchets banals, Déchets inertes, Déchets liquides, Déchets toxiques. (Voir l'annexe n°02)

Les pertes de matières non récupérées ont été classées dans la catégorie des déchets.

✓ **Déchets ménagères:** il s'agit de déchets de cuisine et de nettoyage des bureaux.

Ordures ménagères : Non déterminée.

Stockage : Bac au niveau de la cantine

Destination : Ordures ménagères : Décharge de la commune TILATO.

Transporteur : prestataire (entreprise de nettoyage).

✓ **Les déchets spéciaux (pertes technologiques):** les déchets technologiques générés par la cimenterie correspondent à des pertes de matières premières ou finies, non récupérées.

Ces pertes sont constatées au niveau de la zone cru, cuisson et ciment.

Ces déchets sont considérés comme déchets spéciaux selon le décret exécutif N° 06-104.

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

Les données quantitatives et qualitatives sont présentées dans le tableau suivant:

**Tableau n°07 : bilan qualitatif et quantitatif des déchets technologique (déchets spéciaux)**

Type de déchet	Zone de déchet	Nature physique	Activité source	Caractéristique des matières nocives	Quantité générée
Farine crue	Zone crue	Solide pulvérulent	Broyage cru	Néant <u>Analyse chimique moyenne*</u>	NON QUANTIFIÉE
				SiO <sub>2</sub> = 13.25	
				Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub> = 4.13	
				Fe <sub>2</sub> O <sub>3</sub> = 2.81	
				CaO = 41.77	
				MgO = 1.01	
				SO <sub>3</sub> = 1.11	
				K <sub>2</sub> O = 0.67	
				Na <sub>2</sub> O = 0.21	
				P.A.F = 34.78	
				TiO <sub>2</sub> = 0.18	
				P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> = 0.08	
	Zone ciment	Solide pulvérulent	Broyage ciment et expédition (livraison vrac et sac)	Néant Analyse chimique moyenne*	NON QUANTIFIÉE
				SiO <sub>2</sub> = 27.35	
				Al <sub>2</sub> O <sub>3</sub> = 7.26	
				Fe <sub>2</sub> O <sub>3</sub> = 3.06	
				CaO = 50.31	
				MgO = 1.75	
				SO <sub>3</sub> = 2.91	
				K <sub>2</sub> O = 0.99	
				Na <sub>2</sub> O = 0.59	
				P.A.F = 5.24	
				TiO <sub>2</sub> = 0.323	
				Absence des métaux lourds et des éléments agressifs.	

Source : Manuel intégré qualité/environnement de SCIMAT

\*Analyse chimiques est effectuée par le CETIM - BOUMERDES.

### 2.3.6 Les matières solides usagées

Ce sont les déchets correspondant à des matières usagées, telles que les tapis de transport, les pneus, les briques réfractaires et déchets métalliques, et nous les citons comme suit :

#### ●Briques réfractaires

Nature physique	Solide (brique)
Activité source	Four

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

### ●Pneu

Nature physique	Solide (caoutchouc)
Activité source	Travaux de carrière (engins d'extraction, de chargement et de transport matières premières provenant des carrières de la cimenterie).
Caractéristique des matières nocives	Néant
Quantité générée	30 Pneus /an.

### ●Déchets métalliques

Nature physique	Solide (pièces usées, tôles, plaques de blindage, chaudronnerie)
Activité source	Différents sections de la cimenterie
Caractéristique des matières nocives	Néant
Quantité générée	Plusieurs centaines de tonnes <sup>+</sup>

### 2.3.7 Les huiles minérales usagées

Les huiles usagées sont récupérées dans des fûts.

Les analyses sont effectuées au niveau de laboratoire de CETIM BOUMERDES

Nature physique	Huiles minérales usagées
Activité source	Vidanges (réducteurs, motoréducteurs, équipements électrique tels que transformateurs à Borak et Rhéostats de démarrage.

### 2.3.8 Les solvants

Les solvants issus de laboratoire d'analyse et de contrôle qualité sont rejetés sans traitement ; ils existent toute fois en très faible quantité.

### 2.3.9 Déchets septiques

Déchets de soins → 3- 4 kg /moins vers l'hôpital (aintouta, CHU de batna) pour l'incinération.

### **Section 3 : l'impact De Mise En Place d'un SME Sur l'amélioration De La Performance Environnementale De SCIMAT**

SCIMAT, comme les autres entreprises industrielles qui étaient volontaires à l'intégration environnementale, a suivi un processus qui se résume en cinq étapes déjà définies dans le substrat théorique de ce travail, nous essaierons dans ce point de juxtaposer ces cinq phases à notre étude de cas.

#### **3.1 Politique environnementale**

Convaincue de la maturité atteinte en matière de management de la qualité, consciente de la préservation de l'environnement, la SCIMAT s'intègre dans cette dimension conformément aux référentiels ISO 9001:2000 et ISO 14001: 2004 par la mise en place d'un système intégré Qualité et Environnement, dans une perspective de développement durable. **(Voir l'annexe n°03)**

A travers cette démarche, la SCIMAT s'engage à :

- Respecter la législation et la réglementation applicables à son activité, ainsi que les exigences souscrites ;
- Faire la prévention de la pollution par :
  - ✓ La réduction des rejets atmosphériques et la préservation des ressources naturelles ;
  - ✓ La maîtrise de La gestion des déchets.
- Rester en permanence à l'écoute des parties intéressées notamment ses clients et ses fournisseurs ;
- Améliorer la sensibilisation, la formation et la motivation du personnel.

#### **3.2 Planification**

La planification du SME se fait d'abord par une analyse environnementale initiale de l'entreprise afin de détecter les défaillances environnementales et les aspects environnementaux les plus influents de l'activité. A partir des lacunes détectées une fixation d'objectifs et cibles est établie.

## **CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

---

La deuxième étape, qui est un apprêt pour l'étape de mise en œuvre du SME, celle de la préparation d'un programme environnemental pour atteindre les objectifs et les cibles tracés. **(Voir l'annexe n°04)**

Mais avant tout cela, la SCIMAT doit établir et tenir à jour les procédures suivantes :

- a) Identifier et avoir accès aux exigences légales applicables et aux autres exigences applicables, auxquelles l'organisme a souscrit, relatives à ses aspects environnementaux. **(Voir l'annexe n°05)**
- b) Déterminer comment ces exigences s'appliquent à ses aspects environnementaux.

### **3.3 Mise en œuvre et fonctionnement**

Dans la partie suivante, nous expliquons la démarche suivie pour détecter les aspects environnementaux significatifs pour les remédier et mettre en place des actions correctives.

#### **3.3.1 Aspects environnementaux**

L'identification des aspects environnementaux et des impacts significatifs de l'activité de SCIMAT est faite suivant la procédure intitulée « Analyse environnementale » qui est proposée plus bas.

Cette procédure consiste à :

- ✓ Donner les instructions pour réaliser l'état des lieux ;
- ✓ Identifier les activités et les aspects environnementaux liés aux activités ;
- ✓ Proposer une grille d'évaluation des impacts et, enfin, met en évidence les impacts environnementaux significatifs (IES).

#### **3.3.2 L'analyse environnementale**

L'analyse environnementale est l'analyse préliminaire approfondie des problèmes, des impacts et des résultats en matière d'environnement liés aux activités d'une entreprise.

Pour faire une analyse, il faut d'abord - après l'identification et la maîtrise des obligations- réaliser des bilans de matière au niveau de l'entreprise. (Déjà présenté dans la deuxième section).

Elle consiste à diagnostiquer et évaluer les dégâts environnementaux au sein de l'entreprise. Cette analyse environnementale nous a permis de dégager des aspects

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

environnementaux significatifs (AES) pour les activités de l'entreprise. Pour déterminer la significativité des (AE), nous devons calculer le risque de l'impact environnemental (RIE) selon la formule suivante :

$$\text{RIE} = \text{CR} + \text{F} + \text{R} + \text{N} + \text{M}$$

Pour ensuite apprécier la significativité des Impacts environnementaux (IE) et (AE).

**CR** : Conformité Règlementaire

**R** : nature (Rejet ou Ressource)

**M** : niveau de Maitrise

**F** : Fréquence d'apparition

**N** : Nuisance de l'aspect

**Seuil de significativité = 15**

La matrice suivante donne plus d'éclaircissements quant à cette procédure :

**Tableau n°08 : Matrice des critères de pondération**

Critères de pondération	Indice 1(1)	Indice2(2)	Indice3(3)	Indice4(4)
1) Conformité réglementaire	Conforme à la réglementation	–	Conformité non formellement vérifiée	Non conforme à la réglementation
2) Fréquence d'apparition	Une fois par an ou moins (Très occasionnelle)	Une fois par mois ou moins	Une fois par jour ou moins	Continue (en permanence)
3) Nature (Rejet ou Ressource)	Réutilisable	–	Domestique ou industriel	Dangereux ou assimilé
	Abondante <sup>(1)</sup>	–		Critique ou rare <sup>(2)</sup>
4) Nuisance de l'aspect	Locale <sup>(3)</sup>	Zonale <sup>(4)</sup>	Usine <sup>(5)</sup>	Le site et l'environnement global <sup>(6)</sup>

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecarts (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

<b>5) Niveau de maîtrise</b>	<b>Détection systématique, (&lt;1jour), procédure existante et correctement appliquée.</b>	<b>Détection rapide (&lt;semaine).Procédure et moyens de contrôle imprécis.</b>	<b>Détection possible mais correction difficile. Procédure insuffisante ou inadéquate</b>	<b>Inexistant ou déficient. Donnée ou procédure non respectée ou manquante</b>
------------------------------	--	---	---	--

Source : Manuel intégré qualité/environnement de SCIMAT.

Légende :

- (1): Eau, oxygène, azote,
- (2): Energie fossile, matière première,
- (3): La nuisance est limitée à l'installation ou au bureau administratif / technique (section, service, département).
- (4): La nuisance est limitée à une zone d'activité tels que concassage, broyage ou à un bâtiment technique ou administratif.
- (5): La nuisance est limitée à l'usine (au-delà d'une zone) sans influence extérieure.
- (6):La nuisance affecte le site de la cimenterie, le paysage, la population environnante, et/ou l'environnement global.

### 3.3.2.1 Identification des aspects environnementaux

Pour des raisons d'indisponibilité d'informations nous n'avons pu collecter que les (AE) de quelques activités qui ont des impacts sur les domaines de l'Energie et des Déchets, plus précisément le processus de management des infrastructures et le processus de fabrication de ciment de l'année 2015, comme le montre les tableaux suivants :

**Tableau n°09 : Processus de management des infrastructures**

Activité	Aspect	Situation			Domaine	Impact	Cotation					Total $\Sigma$	AES
		Normale	Transitoir	Anormale			C	F	R	N	M		
Nettoyage et entretien des ateliers de production, ateliers de maintenance et	Émission de poussière lors de l'évacuation des déchets	X			Air	Pollution atmosphérique	3	3	3	1	2	12	

**CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

autres (caniveaux, fosses septiques, séparateurs)	Production d'un mélange de déchets (DIS & DIB) et leur mise en décharge	X			<b>Déchets</b>	Pollution du sol et sous-sol	1	3	4	4	3	15	<b>15</b>
Nettoyage des bureaux administratifs et techniques	Production de Déchets (DIB) et leur mise en décharge	X			<b>Déchets</b>	Pollution du sol et sous-sol	1	3	3	2	2	11	
Travaux de fumisteries	Émission de poussière lors de l'évacuation des déchets	X			<b>Air</b>	Pollution atmosphérique	3	2	3	2	3	13	
	Production de Déchets (DIB)	X			<b>Déchets</b>	Pollution du sol et sous-sol	1	2	3	2	3	11	
Entretien et réparation des matériels roulants	Fuite d'huile lors de la vidange	X			<b>Sol</b>	Pollution du sol/sous-sol	1	1	4	4	3	13	
	Production d'un mélange de déchets (DIS & DIB) et leur mise en décharge	X			<b>Déchets</b>	Pollution du sol et sous-sol	1	3	4	4	3	15	<b>15</b>
Entretien, réparation électronique des équipements installations	Production d'un mélange de déchets (DIS & DIB) et leur mise en décharge	X			<b>Déchets</b>	Pollution du sol et sous-sol	1	3	4	4	3	15	<b>15</b>
Entretien réparation électrique des équipements installations	Production d'un mélange de déchets (DIS & DIB) et leur mise en décharge	X			<b>Déchets</b>	Pollution du sol et sous-sol	1	3	4	4	3	15	<b>15</b>
	fuite d'huile lors des opérations de vidange	X			<b>Sol</b>	Pollution du sol/sous-sol	1	1	4	4	3	13	
	Production d'un mélange de déchets (DIS & DIB)	X			<b>Déchets</b>	Pollution du sol et sous-sol	1	3	4	4	3	15	<b>15</b>

**CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

	et leur mise en décharge																
Récupération et stockage des huiles usagées	Déversement accidentel des huiles usagées lors des opérations de dépotage et de stockage	X			<b>Sol</b>	Pollution du sol/sous-sol	1	1	4	4	3	13					
Entretien et réparation des installations (climatisation, chaufferie et équipements de production d'air)	Production d'un mélange de déchets (DIS & DIB) et leur mise en décharge	X			<b>Déchets</b>	Pollution du sol et sous-sol	1	3	4	4	3	15	<b>15</b>				

Source : réalisé par nos soins selon l'analyse environnementale 2015

**Tableau n°10 : Processus de fabrication de ciment**

Activité	Aspect	Situation			Domaine	Impact	Cotation					Total $\Sigma$	AES
		Normale	Transitoir	Anormale			C	F	R	N	M		
Séchage et broyage des matières	Fuite de matière (Entrée Broyeur R1)	X			<b>Déchets</b>	Pollution du sol et altération du paysage du site	3	3	1	2	1	10	
Transport et Stockage farine crue	Déversement de matière lors du transport ou bourrage des conduites	X			<b>Déchets</b>	Pollution du sol et altération du paysage du site	3	3	1	2	1	10	
Alimentation farine crue et préchauffage	Déversement de la farine lors du transport ou lors du bourrage des conduites et sa mise en décharge			X	<b>Déchets</b>	Pollution du sol et altération du paysage du site	3	3	3	3	3	15	<b>15</b>
Cuisson	Consommation d'énergie thermique au niveau de l'atelier de cuisson	X			<b>Energie</b>	Appauvrissement des ressources naturelles	4	4	4	4	3	19	<b>19</b>

**CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

	Production de farine incuite lors du démarrage du four et sa mise en décharge		X		Déchets	Pollution du sol et altération du paysage du site	3	3	1	1	2	10	
Broyage clinker, Gypse et/ou ajouts	Déversement de matière à l'entrée du broyeur			X	Déchets	Pollution du sol et altération du paysage du site	3	3	1	4	4	15	15
Transport et stockage	Déversement de matière à l'arrêt des pompes flux Z1/2U05PF ou/ bourrage des conduites et sa mise e décharge			X	Déchets	Pollution du sol et altération du paysage du site	3	3	3	3	3	15	15
Ensachage et livraison(sac, vrac)	Déversement de matière par bourrage de vis sans fin et élévateurs			X	Déchets	Pollution du sol et altération du paysage du site	3	3	1	4	4	15	15
	Production de déchets (sacs éventrés)	X			Déchets	Pollution du sol et altération du paysage du site	1	3	3	2	1	10	
Filtration (atelier des expéditions)	Emission de poussière au niveau l'atelier des expéditions	X			Air	Pollution atmosphérique	3	3	4	2	3	15	15
Essais physico-mécaniques	Production de DIB suite aux essais physico-mécaniques	X			Déchets	Pollution du sol et altération du paysage du site	3	3	1	1	1	9	
Alimentation en électricité de tous les ateliers de production	Consommation d'énergie électrique par la ligne de production	X			Energie	Appauvrissement des ressources naturelles	4	4	4	4	3	19	19

Source : réalisé par nos soins selon l'analyse environnementale 2015

### 3.3.3 Aspects environnementaux significatifs (AES)

A partir de cette analyse, nous pouvons définir, évidemment, les impacts de chaque activité sur l'environnement et surtout les impacts significatifs (IES) qui dépasse le seuil de significativité fixé à 15. En effet la signification d'un impact n'a de sens qu'au regard de la maîtrise du facteur d'impact, autrement dit, si un procédé fondamental entraîne des sorties,

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

mais que l'entreprise n'ait aucune maîtrise de cette pollution, les impacts peuvent être considérés comme non significatifs. Le document de synthèse ci-dessous fait ressortir les (AES) de chaque domaine (Energie et Déchets) :

**Tableau n°11 : Les aspects significatifs**

Domaine	AES	Cotation
Energie	Consommation d'énergie thermique au niveau de l'atelier de cuisson.	19
	Consommation d'énergie électrique par la ligne de production.	
Déchet	Production d'un mélange de déchets (DIS & DIB) et leur mise en décharge.	15
	Déversement de la farine lors du transport ou lors du bourrage des conduites et sa mise en décharge.	15
	Déversement de matière à l'entrée du broyeur.	
	Déversement de matière à l'arrêt des pompes flux ou/ bourrage des conduites et sa mise en décharge.	
	Déversement de matière par bourrage de vis sans fin et élévateurs.	

Source : réalisé par nous-même suivant les données de SCIMAT

### 3.3.4 Les cibles à atteindre

Les cibles à atteindre doivent être quantifiées, dans la mesure du possible, par rapport à la situation existante, qui est l'indicateur d'amélioration. Il est ainsi possible de donner un repère qui permet de situer la cible et de comparer le résultat.

#### ➤ Energie

**Tableau n°12 : Les cibles à atteindre pour l'énergie**

Objectif spécifique du processus	Indicateurs	Cibles
Respecter les ratios des consommations spécifiques	Electricité	104 KWh/t de ciment
	Réfractaires	1,04 kg/t clinker
Réduire la consommation spécifique du gaz	Consommation spécifique (Kcal/ Kg de clinker)	3%-5%

Source : réalisé par nous-même suivant les données de SCIMAT

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

### ➤ Déchets

**Tableau n°13 : les cibles à atteindre pour les déchets**

Objectif spécifique du processus	Cibles
Recycler les matières (matière première, produit semi fini et produit fini)	Recyclage à 100%
Mieux gérer les déchets spéciaux dangereux	Vendre : - Les huiles et graisses usagés et Batterie usagées

Source : réalisé par nous-même suivant les données de SCIMAT

### 3.3.5 La formation et la sensibilisation du personnel

Le personnel de la SCIMAT a acquis une grande expérience et il a connu parfaitement les installations, le procédé de fabrication et les différentes étapes de production.

Cela est dû en grande partie à la formation initiale, adaptée aux différentes activités de la cimenterie et au niveau d'instruction des opérateurs. Une partie de la formation initiale a porté sur les aspects liés à la sécurité au travail.

Les aspects liés à la protection et au respect de l'environnement ont été traités dans la formation réalisée dans le cadre de la préparation à la mise en place du système de management environnemental (SME).

La SCIMLAT organise aussi des campagnes de sensibilisation du personnel :

- A l'importance de la conformité à la politique environnementale, aux procédures et aux exigences du SME.
- Aux aspects et impacts environnementaux associés à leur travail.
- A l'amélioration de leur performance individuelle.
- A leur rôle et responsabilités dans le SME.
- Aux conséquences potentielles des écarts par rapport aux procédures.

La Politique environnementale de cimenterie doit être affichée sur tous les sites et dans tous les bâtiments.

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

### 3.4 Contrôle et actions correctives

#### 3.4.1 Surveillance et mesurage (Interprétation des résultats)

Les opérations identifiées dans l'analyse environnementale comme ayant ou pouvant avoir un impact environnemental significatif doivent être surveillées et mesurées régulièrement. Une procédure ou une instruction de travail spécifique doit être établie afin d'assurer la conformité à cette obligation.

Autres paramètres du SME, visée par ce chapitre, de la norme :

- Le suivi de la performance environnementale ;
- Les contrôles opérationnels applicables ;
- La conformité à la politique environnementale, aux objectifs et cibles.

La vérification et l'étalonnage des équipements est un point clé de la surveillance / mesurage.

Et nous montrons ci-dessous, l'énergie et les déchets :

##### 3.4.1.1 Energie

###### ➤ Pour le gaz

Comparativement aux ratios fixés par le groupe ERCE, la consommation en gaz doit être de 873.60 Kcal/ Kg de clinker produit, et nous avons constaté les surconsommations suivantes :

**Tableau n°14 : Dépassement de consommation du gaz naturel durant ces dernières années par rapport aux ratios fixés par le groupe ERCE**

Année	2014	2015	Ratios fixés par le groupe ERCE
Dépassement de consommation (surconsommation) (%)	15.7	15.5	La consommation en gaz doit être de 873.60 Kcal/Kg de clinker produit

Source : réalisé par nous-même suivant les données de SCIMAT

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

Comparativement aux normes professionnelles (Cimenterie moderne), la consommation en gaz doit être de 770 à 800 thermies / tonne de clinker produit ou de 4530 MJ/ tonne de produit de clinker, et nous avons constaté les surconsommations suivantes :

**Tableau n°15 : Dépassement de consommation du gaz naturel durant ces dernières années par rapport aux normes internationales (Benchmarking).**

Année	2014	2015	Norme
Dépassement de consommation (surconsommation) (%)	12	29	La consommation en gaz doit être de 770 à 800 thermies / tonne de clinker produit

Source : réalisé par nous-même suivant les données de SCIMAT

### Les causes de dépassement

- ✓ La rénovation des anciens bruleurs par des nouveaux bruleurs qui ont pour objet la combustion à l'intérieure du four, ce changement passe toujours par une phase de maîtrise et d'adaptation préliminaire qui exige une consommation supérieure du gaz.
- ✓ Les analyseurs de gaz qui permettent à l'opérateur de déterminer la tendance de la combustion à l'intérieure du four : parfaite, moyenne ou faible, pour qu'il puisse y réagir à savoir : réduire ou augmenter les « thermies » de gaz à utiliser.
- ✓ Et comme ces analyseurs ne fonctionnent plus après la combustion, ceci pose un vrai problème à l'opérateur qui soit obligé d'y réagir de façon aléatoire, chose qui a causé cette surconsommation gazière.

#### ➤ Pour l'électricité

La valeur moyenne de la consommation d'énergie et le dépassement de la consommation en 2015 par rapport aux normes admises par le groupe de la cimenterie moderne (Benchmarking).

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

**Tableau n°16 : Taux de dépassement de consommation d'énergie électrique par rapport aux normes admises par le groupe de la cimenterie moderne (Benchmarking).**

Atelier	Consommation moyenne d'énergie	Norme admise par le groupe de cimenterie (Benchmarking)	Dépassement (%)
Atelier cru	26.4 KWh/t	20 KWh/t	32
Four	44 KWh/t	28 KWh/t	57
Ciment	44.19 KWh/t	30 KWh/t	46
Cimenterie (Facture de la SONALGAZ)	105.7 KWh/t	110 KWh/t	4.5 (Gain)

Source : réalisé par nous-même suivant les données de SCIMAT.

### Les causes de dépassement

L'acquisition de nouvelles installations techniques d'une consommation électrique un peu supérieure comparativement aux anciennes installations, chose qui a engendré cette surconsommation électrique.

### Les mesures énergétiques prises (gazières ou électriques)

Des audits énergétiques réalisés par l'Agence Nationale de la Promotion d'Utilisation de l'Energie (APRUE), qui est délégué par le ministère de l'énergie et prend en charge l'émission des recommandations (sous forme de propositions) pour remédier aux dysfonctionnements constatés.

Ces audits consistent à élaborer un diagnostic énergétique et ensuite faire ressortir des recommandations à mettre en place afin de réduire les deux surconsommations gazière et électrique.

## CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT

---

### 3.4.1.2 Déchets

#### ✓ Brique réfractrice

Caractéristique des matières nocives

Analyse effectuée au laboratoire CETIM montre que le taux du chrome exprimé en  $Cr_2O_3$  est de l'ordre de 4.37% D'où le risque de contamination en cas de largage du chrome (libération)

Quantité générée

Non déterminée (cumule depuis des années)

#### ✓ Les huiles

Caractéristique des matières nocives

Analyse effectuée au niveau de laboratoire CETIM BOUMERDES montre :

- La présence de mono et poly aromatique.
- La présence de très faible quantité de métaux lourds
- Absence des toxiques comme le chrome, Nickel.

Quantité générée

138 Futs en 2014  
27 Futs en 2015

### 3.4.2 Actions correctives

#### 3.4.2.1 Energie

- Voir revues du processus ;
- Renouvellement des batteries de condensateurs ;
- Acquisition d'un nouveau système de conduite des ateliers de production ;
- Acquisition de brûleurs nouvelle génération.

#### 3.4.2.2 Déchets

- Utiliser les moyens adéquats pour récupérer la matière ;
- Trouver des acquéreurs spécialisés dans la filière et agréés auprès du MATET ;
- Etablir et mettre en œuvre des conventions de vente.

### 3.4.3 Audit interne

Le programme d'audit interne doit être établi par le département de l'environnement. Il décide également les responsabilités, la périodicité des audits et la planification et choisie l'équipe des auditeurs internes.

## **CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

---

La certification environnementale étant délivrée par cycles de trois ans, chaque site intégré dans le SME doit être audité au moins une fois durant cette période.

### **3.4.3.1 Déroulement de l'audit**

L'auditeur commence son audit par une courte réunion d'ouverture au cours de laquelle il précise le domaine de celui-ci.

L'audit est réalisé via des entretiens avec les personnes ainsi que par des visites aux postes de travail de ces personnes, des documents de type procédures et enregistrements peuvent être exigés.

### **3.4.3.2 À vérifier lors de chaque audit**

Les aspects essentiels à vérifier lors d'un audit interne sont les suivants :

- ✓ Les mises en conformité par rapport aux remarques des audits précédents ;
- ✓ La conformité réglementaire aux permis, autorisations et autres exigences ;
- ✓ L'auditeur prend des notes au fur et à mesure des questions posées.

Au cours de l'audit, plusieurs types d'anomalies peuvent se présenter :

- Une non-conformité réglementaire. En pareil cas, la non-conformité réglementaire est consignée dans le rapport d'audit ;
- Une mauvaise mise en œuvre d'une procédure ou d'un document jugé par ailleurs correct. L'auditeur propose un suivi dont il convient de la date avec le responsable du service audité ;
- Une non-adéquation d'une ou plusieurs procédures.

Lorsque l'audit est terminé, l'auditeur tient une courte réunion de clôture au cours de laquelle il fait part de ses observations au responsable du service audité. Il annonce également, s'il y a lieu, les demandes d'actions correctives qu'il compte rédiger et le suivi éventuel qu'il désire programmer.

### **3.4.3.3 Rédaction du rapport d'audit**

L'auditeur rédige son rapport d'audit dans la semaine qui suit l'audit. L'auditeur fera la synthèse des observations faites lors de l'audit. Il doit mentionner les points positifs et négatifs mis en évidence.

## **CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

---

Le dossier d'un audit n'est clôturé que lorsque les actions correctives, s'il y en a, sont identifiées, planifiées et réalisées.

Si un suivi est jugé nécessaire par l'auditeur, le dossier de l'audit initial n'est clôturé que lorsque le résultat du suivi est considéré comme satisfaisant.

### **3.5 La revue de direction**

La préparation de la revue consiste à rassembler le maximum de données nécessaires à l'évaluation du SME. Toutes ces informations relatives au SME constituent les données d'entrée de la revue de direction :

- ✓ Examen de la politique Qualité/Environnement ;
- ✓ L'analyse du fonctionnement des processus, analyse environnementale ;
- ✓ La conformité du produit ;
- ✓ Le niveau de réalisation des objectifs, cibles et programme de management environnemental ;
- ✓ Résultats des audits ;
- ✓ Evaluation de la conformité réglementaire ;
- ✓ Retours d'information clients ;
- ✓ Les informations venant des parties intéressées externes, y compris les plaintes ;
- ✓ Situation des actions correctives, préventives et actions d'améliorations ;
- ✓ Les changements pouvant affecter le système de Management Qualité Environnement ;
- ✓ Situation des actions décidées en revues de direction précédentes ;
- ✓ Recommandations pour l'amélioration du SME.

### **3.6 Propositions d'amélioration, leurs impacts et commentaires**

#### **3.6.1 Propositions**

En collaboration avec les ingénieurs de la structure d'exploitation, nous avons fini par la suggestion des propositions suivantes :

##### **3.6.1.1 Energie**

Dans la fabrication du ciment, l'énergie est principalement utilisée sous forme de combustible dans les fours. Les principaux consommateurs d'électricité sont les broyeurs (ciment et cru) et les ventilateurs extracteurs (fours/broyeurs cru et broyeurs ciment) qui

## **CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

---

consomment à eux seuls 80% de l'électricité utilisée. Le coût de l'énergie sous forme de combustible et d'électricité représente en moyenne 50 % du coût de production total d'une tonne de ciment. L'électricité représente environ 20 % des besoins globaux en énergie.

Pour optimiser la consommation d'énergie dans d'autres fours cimentiers, il est possible de modifier leur configuration et de les convertir en fours courts en voie sèche à plusieurs étages de préchauffage et pré-calcination. Ce n'est généralement pas possible sauf en cas de modernisation de grande envergure visant à augmenter la production. L'utilisation la plus large possible de la dernière génération de refroidisseurs à clinker et la récupération aussi importante que possible de la chaleur pour le séchage et le préchauffage, sont des exemples de méthodes permettant de réduire de manière drastique la consommation d'énergie primaire.

Il est possible de réduire l'utilisation de l'énergie électrique en installant des systèmes de gestion de l'énergie et en utilisant des équipements à haute efficacité énergétique, comme les installations de broyage sous haute pression du clinker et les variateurs de vitesse pour les ventilateurs.

### **3.6.1.2 Déchets**

Le recyclage des matières particulaires dans le procédé chaque fois que possible est considéré comme meilleure technique disponible. Quand les poussières récupérées ne sont pas recyclables, leur utilisation dans d'autres produits commerciaux quand cela est possible est considérée comme meilleure technique disponible.

Afin de d'éviter de toute sorte d'infiltration, nous proposons de bétonner le sol de la déchetterie pour éviter toute infiltration à travers du sol (le cas de dépôt des huiles, des briques réfractaires où il y'a le risque de lessivage du chrome et les huiles).

Dans ce cas les pertes technologiques (la farine crue et /ou le ciment perdue durant la production) peut présenter un risque avec le temps (accumulation du chrome) dans les cas suivants :

- Lessivage du chrome dans les pertes technologique (farine cru et ciment) par la pluie ;
- Déversement de ce dernier dans les cours d'eau ;
- Dispersion des poussières par roulage des camions ;
- Lessivage dans le sol au niveau de la décharge de la cimenterie (lors de mise en décharge).

## **CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

---

D'où la nécessité de récupération de ces pertes et réintroduction dans le procès de production. La valorisation d'autres matériaux, tels que le laitier venant de la sidérurgie, la pouzzolane, ou les cendres volantes venant des centrales thermiques au charbon sont autant d'exemples permettant d'améliorer les performances énergétiques et ainsi réduire les émissions de gaz à effet de serre.

### **3.6.2 L'impact des propositions précédentes sur la performance environnementale SCIMAT**

Le processus d'analyse des écarts environnementaux obtenus, du suivi de la réalisation des actions correctives, a été clôturé par l'émission des propositions qui vont, par la suite, avoir les impacts suivants :

- Renforcer les relations de SCIMAT avec les parties intéressées, à savoir : la commune de TILATOU, la Direction de l'environnement du gouvernorat de BATNA, l'université de BATNA, le centre national de la formation en environnement, le centre national de la technologie propre, le GICA et le ministère de l'environnement ;
- Faire la prévention de la pollution par :
  - ✓ La réduction des rejets atmosphériques et préservation des ressources naturelles ;
  - ✓ La maîtrise de la gestion des déchets.
- Une récupération importante de poussières dans le circuit matière ;
- Une diminution de la consommation énergétique des équipements et machines, chose qui générera une performance environnementale meilleure, et par conséquent un gain important en énergie électrique ;
- Une réduction très significative de la consommation d'eau ;
- Amélioration du milieu de travail et préservation de la santé, la sécurité et la satisfaction des travailleurs et des biens ;
- Amélioration de la communication vis-à-vis les sous-traitants ;
- Assurer un taux de rentabilité compétitif aux investisseurs grâce à l'amélioration des pratiques de développement durable.

## **CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme ISO 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT**

---

### **3.6.3 Commentaires**

Pour synthétiser notre travail :

La politique environnementale de SCIMAT mérite d'être saluée et encouragée par les autorités locales : elle est proactive et progresse depuis longtemps. Il reste néanmoins encore sur le terrain des différences importantes entre les engagements et la réalité.

Cet objectif demande un effort soutenu si l'on désire le déployer depuis la cimenterie. Cela commence par son adoption par la direction. Les bénéfices en seront réels : par la mise en commun de moyens et par la motivation des employés.

ISO 14001 est aujourd'hui pour la SCIMAT une solution simple pour palier le risque environnemental. Ce projet lui permettra de prendre les moyens de "tenir parole" vis à vis des engagements environnementaux pris et d'être leader.

Cette étude nous a permis de vérifier l'existence des différents équipements nécessaires à la préservation de la protection de l'environnement. Aussi, elle nous a donné l'occasion de vérifier sur le terrain l'activité du service de l'environnement et le rôle qu'il joue dans la maîtrise des risques environnementaux.

L'entreprise est connue pour ses efforts et moyens qu'elle met en place dans le cadre de l'amélioration de la sécurité, l'hygiène et la protection de l'environnement. Cependant, cet effort de maîtrise de ces dimensions doit s'accompagner d'un programme de renforcement et d'actualisation de la formation et de l'information. Car une des difficultés majeures pour bien coordonner ces domaines vient du fait qu'un certain nombre d'informations ne soient pas disponibles.

### **Conclusion**

Cette étude nous a permis de montrer l'intérêt d'identifier les éléments du (SME) et son impact sur la performance environnementale en précisant les aspects environnementaux notamment ceux qui ont un impact significatif vis-à-vis des déchets et de l'énergie.

Cette identification a induit la proposition d'un programme d'action environnemental afin d'aider l'entreprise à :

- Introduire le concept d'éco- efficacité ;
- Contribuer à protéger la santé des personnes ;
- Mètre en accord avec l'ensemble des parties intéressées ;
- Se mettre en conformité vis-à-vis de la réglementation.

# **Conclusion générale**

Aujourd'hui dans un environnement concurrentiel et instable, l'activité de l'entreprise est devenue beaucoup plus complexe et subit des fluctuations et des changements qui sont le résultat d'une mondialisation et d'une concurrence accrue. Pour atteindre ses objectifs face à une telle complexité, l'entreprise doit se doter d'outils de gestion.

Dans ce travail, nous voulons mettre en évidence l'importance du processus d'analyse des écarts dans l'évolution et l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

En Algérie, la question environnementale a commencé à émerger lorsque la situation écologique était sérieusement menacée. En effet, plusieurs facteurs de développement du pays sont à l'origine de la dégradation de l'environnement naturel.

Le plus marquant est celui du développement industriel accéléré connu juste après l'indépendance. Le contexte écologique a atteint un niveau de gravité qui risque non seulement de compromettre une bonne partie des acquis économiques et sociaux, mais également de limiter les possibilités de gains de bien-être des générations futures.

Transposé à l'échelle de l'entreprise, la protection de l'environnement a soulevé de nouvelles exigences, celles qui s'intéressent à la façon de concilier la protection de l'environnement et la maximisation des résultats économiques.

Depuis l'introduction de la norme ISO 14001, de nombreuses entreprises ont trouvé en celle-ci un fil conducteur et une méthodologie pour la mise en œuvre du système de management environnemental. Cette norme s'est rapidement imposée comme un référentiel de base dans le domaine du management environnemental. Chose qui nous a motivé de prendre l'initiative et choisir la dimension environnementale et d'analyser le processus de son application.

A travers ce qui a été exposé lors de cette recherche qui vise à apporter une réponse à la problématique précédemment posée, nous rappelons qu'elle a été annoncée comme suit :

**L'adoption d'un processus d'analyse des écarts permet-elle d'améliorer la performance environnementale de SCIMAT ?**

Pour répondre à ce questionnement, le premier chapitre a abordé quelques notions théoriques autour du processus d'analyse des écarts et les étapes qui le constituent en commençant par la bonne définition des objectifs, la manière que l'on doit suivre pour bien maîtriser la réalisation des objectifs préalablement fixés, puis l'importance cruciale du

## **Conclusion générale**

---

feedback des managers et leur prise de décision vis-à-vis l'analyse des écarts (favorables ou défavorables) obtenus, ensuite la nécessité d'avoir une hiérarchie bien structurée dans l'exécution des actions correctives.

Le deuxième chapitre, a été consacré pour les aspects théoriques définissant la performance de l'entreprise, puis nous avons cité les dimensions qui peuvent composer une performance globale et nous avons fini par la focalisation sur les outils de mesure de la performance environnementale et le SME inspiré de la norme ISO 14001.

Dans le dernier chapitre, nous sommes rentrés au vif de notre thème à travers l'analyse des données de la SCIMAT, dans un premier temps sa présentation, puis le processus de fabrication de ciment et ses bilans des entrées et sorties (inputs, outputs) et à la fin, la mise en place de son SME et l'analyse de l'impact de la l'adoption de ce système sur la performance environnementale de SCIMAT.

Les résultats de notre recherche ont abouti à vérifier l'hypothèse une et deux et partiellement l'hypothèse trois car l'entreprise n'utilise pas le tableau de bord vert et nous avons conclu que la mise en place d'un SME conforme à l'ISO 14001 contribue favorablement à l'amélioration de la performance environnementale, sur la base des résultats de l'analyse de l'évolution de la réalisation des objectifs de SCIMAT.

Ceci est démontré du fait que le processus environnemental a permis à SCIMAT de :

- Introduire le concept d'éco- efficacité ;
- Contribuer à protéger la santé des personnes ;
- Mètre en accord avec l'ensemble des parties intéressées ;
- Améliorer son image de marque et renforcer sa réputation comme société «verte » ;
- Améliorer l'efficacité de ses processus avec la désignation des pilotes ;
- Se mettre en conformité vis-à-vis de la réglementation.

Suite aux observations que nous avons eu à travers l'étude menée au sein de l'entreprise, nous l'invitons à :

- Etablir les mécanismes pour assurer le développement des actions déjà mises en œuvre en matière de la protection de l'environnement, et ce selon une perspective d'amélioration continue ;
- Clarifier les stratégies en matière du développement durable en général et la protection de l'environnement en particulier ;

## **Conclusion générale**

---

- Décentraliser les responsabilités en matière de la protection environnemental à travers une organisation transversale ;
- Réaliser des actions de sensibilisations et de formations en matière de l'environnement à l'intérêt de tout le personnel.

### **Difficultés de la recherche :**

- La principale difficulté rencontrée dans notre recherche est la non-disponibilité de l'information, grande obstacle de notre étude ;
- La stricte confidentialité des informations dans l'entreprise surtout les responsables des aspects environnementaux significatifs (AES) ;
- La durée de stage est insuffisante et limitée.

### **Horizons de la recherche :**

Cette étude ne constitue qu'une modeste tentative à rechercher sur ce sujet, de ce fait d'éventuels approfondissements, extensions et détails seraient d'un grand apport pour la recherche scientifique. Elle a mis en avant plusieurs aspects et sujets qui pourraient faire l'objet d'une recherche, tels :

- Le tableau de bord prospectif outil de mesure de performance au sein des entreprises ;
- Etude de degré d'assimilation du SBSC dans une entreprise certifiée ISO 14001 ;
- L'effet de l'intégration de la RSE dans le pilotage stratégique de l'entreprise sur sa réflexion stratégique.

Au final, nous souhaitons avoir pu vous communiquer une grande partie des informations que recommande ce sujet.

# **Bibliographie**

## ❖ OUVRAGES

1. Alain Marion et Al, **diagnostic de la performance de l'entreprise**, paris, 2012.
2. Balland. S et Bouvier. M, **management des entreprises en 24 fiches**, Édition Dunod, paris, 2008.
3. Bescos. P, Autre, **Contrôle de Gestion et Management** ,4ème édition, Maison d'édition Montchrestien, Paris, 1997.
4. Boisselier. P, **Le contrôle de gestion (épreuve et application, DECF)**, Vuibert, Paris, 2005.
5. Bouquin. H, **Le Contrôle de gestion**, Presses Universitaires de France, Paris, 1986.
6. BOWEN H. R, **Social Responsibilities of the Businessman**, Harper, 1953.
7. Brigitte Doriath et autres, **Comptabilité et Gestion des Organisations en 109 fiches**, 6e édition, édition DUNOD, Paris, 2008.
8. Capron. M et Quairel Lanoizelee, « **La responsabilité sociale d'entreprise** », Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 2007.
9. Darbelet. M et Izars. L, **notion fondamentales de gestion d'entreprise**, Édition foucher, paris, 1995.
10. Declerck. R et Autre, **le management stratégique**, Édition H et T, paris, 1983.
11. Drabelet. M et Izard L, **Notions fondamentales de gestion d'entreprise**, Édition foucher, paris.
12. Françoise Giraud, Autre, **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, deuxième édition, Gualino éditeur EJA, paris, 2005, pp 250-251.
13. Gilles Bressy et christian Konkuyt, **Management et économie des entreprises**, Ed. Sirey, neuvième édition, paris, 2008.
14. Guerny et Autre, **principes et mise en place du tableau de bord de gestion**, cinquième édition, 1986, paris.
15. HOPKINS. M, **The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age**, Macmillan, London, 1998.
16. Jean Yves Salulou, **le tableau de bord du décideur**, Édition afnor, paris, 2004.
1. Lorino. P, **Méthodes et pratiques de la performance**, 3ème édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
2. Malo J-L.et Mathe .J.C, **L'essentiel du contrôle de gestion**, Edition d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2000.
3. Martory. B et Autre, **économie d'entreprise**, Édition Nathan, paris, 1993.
4. Mercier. S, **L'éthique dans les entreprises, Collection Repères**, Editions La Découverte, Paris, 2004.

5. Périgord. M, **Réussir la qualité totale**, Éditions d'Organisation, 1987.
6. Pierre Voyer, **tableau de bord de gestion et indicateur de performance**, 2ème édition, 1999.
7. PHILIPPE Honorat, « **Le budget facile pour les managers : Démarche, indicateurs, tableaux de bord** », deuxième, édition revue et corrigé, Paris, 2005.
8. Simon. H.A, **administration et processus de décision**, Édition Economica, paris, 1983.
9. Wartick et cochran, **the evolution of the corporate social performance model**, 1985.

❖ **ARTICLES scientifique**

1. AMAL HAMHAMI et Ahmed Smahi, **Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises**, Les cahiers du MCAS, N° 08 Décembre 2012.
2. Angèle Renaud, **les outils d'évaluation de la performance environnementale : audit et indicateurs environnementaux**, Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM, 2009.
3. Angèle Renaud, Nicolas Berland, **mesure de la performance globale des entreprises**, France, May 2007.
4. Baret. P, **L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?**, 2ème journée de recherche du CEROS, 2006, p.2.
5. Bergeron. H, **Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?**, 21eme Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Angers. 2000.
6. Bertrand SOGBOSSI BOCCO, « **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique** », janvier-février 2010, pp.119-122.
7. Berland. N, **A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage**, in Mortagne, (Les enjeux du développement durable, Le Harmattan, Espace Mendès France, (2007), p.44.
8. Bourguignon. A, **Performance et contrôle de gestion**, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, 2000, p.934.
9. Bourguignon. A, **Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : I 'exemple de la performance**, Comptabilité- Contrôle-audit, tome 3, vol. 1, mars, p. 90-91.

10. Capron. Met Quairel-Lanoizelee, **Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale** , Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence, (2005), p.2.
11. Capron. M, **Comptabilité sociale et sociétale** , in Colasse B. (éd.), Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Economica, 2000, p. 419.
12. CARROLL A. B, **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance** , Academy of Management Review, vol. 4, n°4, 1979, p. 499.
13. Elkinton. J, **Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21th Century Business** , Oxford, Capstone Publishing Ltd, 1997.
14. Furrer Olivier et Sudharshan David, **Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing**, revue Française du Marketing, 2003, n° 195, 5/5, novembre, p. 39.
15. Gendron. C, **La gestion environnementale et la norme ISO 14001**, Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal, 2004. p. 209.
16. Gendron. C, **La gestion environnementale et la norme ISO 14001**, Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal, (2004), p.104.
17. Germain. C et Trébuc. S, **La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions**, Semaine sociale Lamy, (2004), p.40.
18. Henri J-F, Giasson A., **Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management**, CMA Management, August-September, (2006), p.24.
19. Igalens Jacques et Gond Jean-Paul, **La mesure de la performance sociale de l'entreprise** : Une analyse critique et empirique des données ARESE. Revue Gestion des Ressources Humaines, 2003, n° 50, octobre-novembre-décembre, p. 111.
20. Janicot. L, **Les systèmes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle**, Comptabilité Contrôle Audit, tome 13, vol. 1, (2007), p.50.
21. Lafontaine. J-P, **L'implantation des systèmes d'information environnementale: un domaine en quête de théories** , Actes du 19ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, vol. 2, (1998), p.888.
22. La Norme internationale ISO 14001, **Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation** , Deuxième édition, 2004-11-15, p.1
23. La Norme internationale ISO 14031 (1999), **Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale**, lignes directrices, AFNOR, p.2.

24. Luc Janicot, **Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle**, Comptabilité - Contrôle - Audit 2007/1 (Tome 13), p. 47.
25. Mabrouk Aib et Oumhani Belmokhtar, **Conception d'un tableau de bord stratégique Application à l'activité amont d'une compagnie pétrolière**, mai-août 2010, P.122.
26. Manoubia BEN AMARA TELLILI, Enseignante, ISET de Djerba, département sciences économiques et de gestion, **Cours de comptabilité analytique de gestion**, Tunis, année universitaire 2016/2017, pp11-12.
27. Nadeau. R et Landry. M, **l'aide à la décision**, presses de l'université laval, québec, 1986, p.147.
28. Nicolas Antheaume, **Le contrôle de gestion environnemental. État des lieux, état de l'art**, Comptabilité - Contrôle - Audit 2013/3 (Tome 19), p. 13.
29. Olivier de la villarmoies, **Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art**, 2001, CNRS 8020, p2.
30. OUSLEMEN meriem, Enseignante, école supérieure de commerce, département finance et comptabilité, **Cours du mesure de la performance**, Alger, année universitaire 2016/2017.
31. Quairel. F, **Contrôle de la performance globale et RSE**, Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, (2006), p.1.
32. Reynaud. E, **Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique**, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, (2003), p. 10.
33. Rivière-Giordano, **Comment crédibiliser le reporting sociétal ?**, Comptabilité Contrôle Audit, Tome 13, vol. 2, (2007), p.138.
34. SALBURG, LENT TOOLS. **the use of environmental performance indicators for better decision making**, european research paper, n°1-90, esceap, (2000), avril, 115 pages.
35. Saucier .A, **les indicateurs et la gestion par résultats**, Gouvernement du Québec, Ministère de la santé et des services sociaux, Gouvernement du Québec méthodologie et instrumentation, N 8, 1994, P.16.
36. L.SFEZ, **La Décision, Que sais-je ?**, PUF, 2004. **Critique de la décision**, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, 1992.
37. Tam WY, Tam CM, and Zeg SX., (2006), **Environmental performance measurement indicators in construction**, Building and environment, p.164.

38. TYTECA. D, **Problématique des indicateurs environnementaux et développement durable**, Congrès SIM (Société de l'Industrie Minérale), Atelier 5, le développement durable et ses indicateurs, Liège, Palais des congrès, 8-11 octobre, 2002.

❖ **Thèses**

1. CHALLAL HAMID, **analyse critique de la prise de décision stratégique dans l'entreprise publique algérienne**, thèse de doctorat 3ème cycle, université paris – dauphine, paris, 1986, p.21.
2. MATTHIEU LAURAS, **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques**, Thèse de doctorat, Toulouse, 2004.

❖ **Sites Web**

[www.toupie.org](http://www.toupie.org)

<http://www.la-definition.fr>

<https://www.piloter.org>

[www.netpme.fr](http://www.netpme.fr)

<http://www.ecologie.gouv.fr>

<http://sabbar.fr>

<http://www.iso.org>

<http://www.sa-intl.org>

<http://www.accountability.org>

<https://www.boutique.afnor.org>

<https://www.memoireonline.com>

<http://cours-gestion.com>

<https://www.manager-go.com>

<https://www.collectiviteslocales.gouv.fr>

<http://www.etudier.com>

<https://www.editions-tissot.fr>

# **Annexes**

## Annexe n°01 : Certificat du SME de SCIMAT



**N°2005/25505.2**

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :  
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

**SOCIETE DES CIMENTS DE AIN-TOUTA  
(SCIMAT)**

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

**FABRICATION, CONDITIONNEMENT ET COMMERCIALISATION  
DE CIMENTS ET DE GRANULATS.**

**MANUFACTURING, PACKAGING, MARKETING AND SALE  
OF CEMENT AND AGGREGATES.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 14001 : 2004**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

Direction Générale: 73 Bis, Rue Benflis La Verdure, BP N°67 El Boustene BATNA 05000 ALGERIE  
Unité Cimenterie: Cimenterie Aïn Touta, BP N°10 Aïn Touta BATNA 05500 ALGERIE  
Unité Agrégats: BP N°10 Aïn Touta BATNA 05500 ALGERIE  
Unité Commerciale BISKRA: Zone Industrielle, BP 453 BISKRA 07000 ALGERIE  
Unité Commerciale TOUGGOURT: Avenue du 05 Juillet BP 52 Touggourt  
30200 OUARGLA ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2013-02-01

Jusqu'au  
until

2015-01-31

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL  
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL

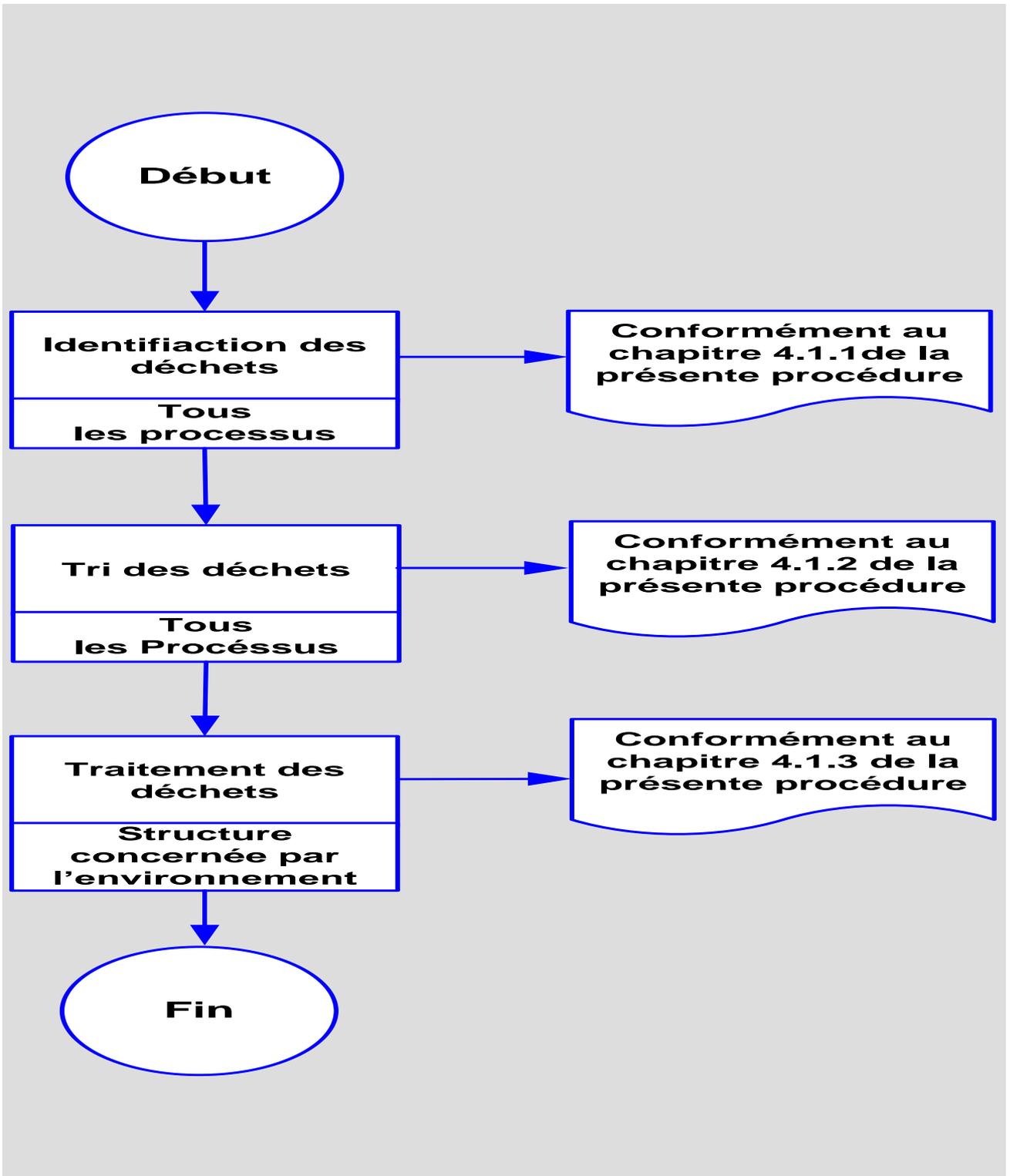


M. ALGEREAU-LANDAIS



AFAQ AFNOR International S.A. - Siège Social: Centre Urbain Nord, Avenue Hédi Kaddaf - 2082 Tunis - Tunisie  
T. (216) 71 751 323 - F. (216) 71 757 341 - R.C. : 01994831947

Annexe n°02 : La gestion des déchets au niveau de la cimenterie



## Annexe n°03 : la politique environnementale de SCIMAT 2014



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS ALGERIE  
SOCIETE DES CIMENTS DE AÏN TOUTA  
« S.C.I.M.A.T. »

S.P.A. au capital social de : 2.250.000.000,00 D.A. : راسماتها الاجتماعي : 05010212840 - N° Identification Fiscale : 099805180720724 - N° Article d'imposition : 05010212840 - N° Registre de Commerce : 0222106/B/98

### POLITIQUE QUALITE/ENVIRONNEMENT/SECURITE & SANTE AU TRAVAIL

Dans une perspective de développement (économie/écologie/social) ayant pour objectif principal de concilier le progrès économique et social avec la préservation de l'environnement, ce dernier étant considéré comme patrimoine devant être transmis aux générations futures par ses activités relatives à la fabrication des ciments, des granulats et leurs commercialisations, la Société des Ciments d'Ain Touta s'engage à satisfaire pleinement et en toute transparence les exigences de ses clients, fournisseurs, riverains, autorités, propriétaire, son personnel et le personnel de ses sous-traitants au niveau de tous les sites où elle est implantée.

A travers son système de management intégré qualité, environnement, santé et sécurité au travail selon les référentiels ISO 9001 : 2008, ISO 14001 : 2004 et OHSAS 18001 : 2007, la SCIMAT s'engage à :

- Se conformer à la législation et la réglementation applicables à ces activités, ainsi que les exigences souscrites.
- Faire la prévention :
  - de la pollution par :
    - ✚ La réduction des rejets atmosphériques et la préservation des ressources naturelles.
    - ✚ La maîtrise de la gestion des déchets.
- Rester en permanence à l'écoute des parties intéressées.
- Valoriser ses produits à la marque de conformité nationale TEDJ.
- Assurer une ressource humaine efficace.
- Préserver la santé & la sécurité des personnes et des biens.
- Elaborer d'objectifs de progrès en matière de maîtrise des risques par :
  - ✚ La maîtrise des bruits
  - ✚ Elimination des poussières.

Chaque acteur contribue activement à la réussite de cette démarche et s'intègre parfaitement à travers les Objectifs Généraux suivants :

- 1) Répondre aux exigences clients.
- 2) Amélioration continue du Système de management Intégré.

Le Président Directeur Général  
  
A. IGUELMAMENE

Code : E.00.00 version N

Désignation: Déclaration SMI

Date: 24 Mars 2014

SIÈGE SOCIAL : 73 BIS RUE BENFLIS LA VERDURE BATNA BP N° 67 EL BOUSTENE (W.BATNA) - Algérie.  
Tél : (033)85 13 00 LIGNES GROUPEES - Fax : (033) 85 11 01 / 85 12 47  
Cimenterie Ain-Touta W Batna : BP 10 Ain-Touta - W. Batna Algérie  
Tél : 213/033.83.51.08 / 83.54.01 Fax : 213/033.89.26.66  
N° Article d'imposition : 051 80 70 10 83 N) Registre de commerce n° 222106-05/B/98

**Annexe n°04 : Modèle de programme de management environnemental de la SCIMAT**

Domaine	AES Consolidés	Objectifs	Cibles	Actions	Montant K.DA	Responsabilités	Délais
Déchets	déversement de matière (matière première, produit semi fini et produit fini) et leur mise en décharge	Recycler les matières (matière première, produit semi fini et produit fini)					
	Production de déchets spéciaux dangereux	Mieux gérer les déchets spéciaux dangereux					
Sol	Rejets d'effluents liquides.	Respecter la réglementation					

Domaine	AES Consolidés	Objectifs	Cibles	Actions	Montant K.DA	Responsabilités	Délais
Air	Rejets atmosphériques	Respecter la réglementation et prendre en charge les réclamations de La population environnante					
Energie	Consommation d'énergie.	Réduire la consommation d'énergie					

*Le Représentant de la Direction*

Assistant PDG Chargé du SMI  
**S. BADA**



## Annexe n°05 : Les obligations réglementaires de la SCIMAT

### **-La loi 82-02 du 06.02.1992, relative au permis de construire et au permis de lotir:**

*L'obligation pour la Direction SCIMAT est d'avoir le permis de construire avant début des travaux.*

### **-Décret exécutif 93-68 du 01.03.1993, relatif aux modalités d'application de la taxe sur les activités polluantes ou dangereuses pour l'environnement.**

*L'obligation pour la DIRECTION SCIMAT est de se soumettre au paiement des taxes à la pollution.*

### **-La loi 83-03 du 05.02.1983, relative à la protection de l'environnement.**

*L'obligation pour la DIRECTION SCIMAT est d'avoir le permis de construire car ses installations peuvent constituer une menace pour le voisinage, la santé et la sécurité publique. Cette autorisation de construction est sujette à une étude d'impact de l'aménagement du territoire selon le décret exécutif 87 - 91 du 21.04.1987 et du décret exécutif 90 - 78 du 27.02.1990 relatif aux études d'impact sur l'environnement.*

### **-Décret exécutif 90-78 du 27.02.1990, relatif aux études d'impact sur l'environnement.**

*L'obligation pour la DIRECTION SCIMAT est d'avoir un permis de construire et de permettre l'accès de ses installations aux inspecteurs pour qu'ils attestent de la conformité aux règlements de sécurité et d'hygiène. Il est fait obligation de renseigner les services publics sur les points d'accès et procédures de sécurité en vigueur.*

### **-Décret exécutif 93-161 du 10.07.1993, réglementant le déversement des huiles lubrifiantes dans le milieu naturel.**

Interdit le déversement intentionnel ou accidentel, directement ou indirectement de 11 sortes d'huiles lubrifiantes dans le milieu naturel, même si les systèmes purification sont en place. Pour les autres types d'huile, le ministère de l'environnement peut accorder des dérogations. *L'obligation pour la DIRECTION SCIMAT est de demander une autorisation pour leur élimination.*

### **-Décret exécutif 93-162 du 11.07.1993, fixant les conditions et les modalités de récupération et de traitement des huiles usagées.**

Les huiles usagées minérales qui après usage, ne peuvent être utilisées dans leur but originel sont sous la responsabilité de leur possesseur, qui doivent prendre des mesures de récupération, d'incinération, d'exportation ou de stockage ou les faire faire par des entreprises certifiées.

### **-La loi n° 01- 10 du 3 Juillet 2001 portant LOI MINIERE**

L'exploitant doit s'engager en matière de protection de l'environnement sur l'ensemble de l'assiette foncière du gîte minier, il doit mettre en œuvre les actions pour prévenir, réduire, supprimer ou compenser les effets néfastes de ses activités minières sur l'environnement et sur la santé des populations riveraines du gîte minier (**Art 24**).

L'exploitant doit établir un plan de gestion environnemental (Art 150, 151, 153). Ce plan doit comporter:

- Les mesures d'atténuations.
- Les mesures retenues pour la mise en état de la carrière.

L'exploitant doit planifier les audits environnementaux une fois par an.

**Art 151** « .....les audits environnementaux qui seront réalisés annuellement..... »

**Art 24** « *Audit environnemental est une démarche tendant à la connaissance de la situation d'une entreprise, d'un site ou de leur exploitation au regard de l'environnement pour :*

1. *mesurer et analyser l'impact que peut avoir l'activité exercée et les méthodes d'exploitation utilisées sur tel ou tel aspect du milieu,*
2. *apprécier la conformité des méthodes d'exploitation aux prescriptions imposées par la législation, la réglementation et les engagements contractuels,*
3. *dresser un bilan de l'impact de l'activité antérieurement exercée sur le site, puis soit prescrire les mesures de remise en état du site, soit vérifier la conformité des mesures prises ou à prendre par rapport aux prescriptions légales, réglementaires et contractuelles ..... ».*

Et autre règlementations:

**-Décret exécutif sur les émissions de gaz et poussières.**

**-Décret exécutif 93-184 du 27.07.1993, réglementant l'émission des bruits.**

**-Décret exécutif 98-339 du 03.11.1998, définissant la réglementation applicable aux installations classées et fixant leur nomenclature.**

**-La loi 83-17 du 16.07.1983, portant code des eaux.**

**-Ordre 91-176 DU 28.06.1991 , sur les méthodes d'approbation pour les certificats d'urbanisation, les permis de construction et le développement et les certificats de conformité.**

**-Décret exécutif 82-305 du 09.11.1982, portant réglementation des constructions régies par la loi 82-02 du 06.02.1982, relative au permis de construire et au permis de lotir.**

**-Décret exécutif 87-91 du 21.04.1987, relatif à l'étude d'impact de l'aménagement du territoire.**

**-Décret exécutif n°06-141 du 20 Rabie El Aouel 1427 correspondant au 19 avril 2006 définissant les valeurs limites des rejets d'effluents liquides industriels.**

## Table des matières

<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>Sommaire.....</b>	<b>I</b>
<b>La Liste Des Tableaux.....</b>	<b>III</b>
<b>La Liste Des Figures.....</b>	<b>IV</b>
<b>La liste des annexes.....</b>	<b>V</b>
<b>La Liste des abréviations.....</b>	<b>VI</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>A</b>
<b>CHAPITRE 01 : Le Processus D’analyse Des Ecart Et La Prise De Décision.....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>Section 1: définitions, concepts et généralités sur les objectifs de l’entreprise.....</b>	<b>3</b>
1.1 Définition d’un objectif.....	3
1.1.1 Les quatre composantes d’un objectif composantes.....	4
1.1.2 Les trois dimensions principales des objectifs.....	4
1.1.2.1 Une dimension Management.....	4
1.1.2.2 Une dimension Organisation.....	4
1.1.2.3 Une dimension Psychologique.....	5
1.2 Importance des objectifs.....	5
1.3 Typologie des objectifs.....	5
1.3.1 Objectifs stratégiques.....	5
1.3.2 Objectifs opérationnels.....	6
1.3.3 Objectifs intermédiaires.....	6
1.4 Comment l'entreprise fixe-t-elle ses objectifs.....	7
1.4.1 La fixation des objectifs.....	8
1.4.2 Le choix des objectifs.....	9
1.4.3 La détermination d’un objectif.....	9
1.4.4 Avantages de la définition des objectifs.....	10
1.5 Cohérence entre finalité et objectif.....	11
1.5.1 Finalité et objectif.....	11
1.5.2 La multiplicité des objectifs.....	11
1.5.3 Quelques situations annexes des objectifs.....	12
<b>Section 2 : les outils de mesure de la performance.....</b>	<b>12</b>
2.1 Les objectifs et principes communs du suivi des performances.....	12
2.2 Les outils de suivi de la performance de l’entreprise.....	13
2.2.1 La comptabilité financière.....	13
2.2.2 La comptabilité de gestion.....	14
2.2.2.1 Les objectifs de la comptabilité de gestion.....	14
2.2.3 Le contrôle budgétaire.....	15
2.2.3.1 Le contrôle par les écarts.....	17

2.2.3.2	Interprétation des écarts .....	18
2.2.3.3	Les limites des écarts .....	18
2.2.4	Le tableau de bord .....	19
2.2.4.1	Définition .....	19
2.2.4.2	Le Rôle du tableau de bord .....	19
2.2.4.3	Structure .....	20
2.2.5	Le système de reporting .....	20
2.3	De l'analyse des résultats à la mise au point de plans d'action correctifs .....	21
<b>Section 3</b>	<b>la prise de décision au sein de l'entreprise.....</b>	<b>21</b>
3.1	La notion de décision .....	21
3.1.1	Définition.....	21
3.1.2	Les approches des sciences de la décision.....	22
3.1.2.1	L'approche rationnelle .....	22
3.1.2.2	L'approche probabiliste .....	22
3.1.2.3	L'approche psychologique.....	22
3.1.3	Une bonne décision .....	22
3.2	Classification des décisions.....	23
3.2.1	Selon le degré de risque.....	23
3.2.1.1	Une décision certaine .....	23
3.2.1.2	Une décision incertaine.....	23
3.2.2	Selon l'objet de la décision :.....	24
3.2.2.1	Une décision stratégique .....	24
3.2.2.2	Une décision tactique ou de pilotage .....	25
3.2.2.3	Une décision opérationnelle.....	25
3.2.3	Selon l'échéance de décision .....	25
3.2.3.1	Décision à court terme .....	25
3.2.3.2	Décision à moyenne terme.....	25
3.2.3.3	Décisions à long terme.....	26
3.2.4	Selon l'échéance .....	26
3.2.4.1	Une décision de pilotage.....	26
3.2.4.2	Une décision de planification.....	26
3.2.4.3	Les décisions de régulation.....	26
3.2.5	Selon la nature des variables de décision .....	26
3.2.5.1	Une décision structurée.....	26
3.2.5.2	Une décision non structurée.....	27
3.3	Les étapes de la prise de décision.....	27
3.3.1	Phase de formalisation du désir ou encore d'alerte .....	27
3.3.2	Phase d'instruction .....	27
3.3.3	Phase de choix .....	27
3.3.4	Phase d'exécution .....	28
3.4	Analyse de la décision.....	28
3.5	Les réactualisations budgétaires, les reprévisions, les révisions.....	30
<b>Conclusion</b>	.....	<b>31</b>

<b>CHAPITRE 02 : L'évaluation De La Performance Globale De L'entreprise (Performance Environnementale)</b> .....	<b>32</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>33</b>
<b>Section 1 : le concept de la performance de l'entreprise</b> .....	<b>34</b>
1.1 La notion de la performance.....	34
1.1.1 L'origine étymologique de la performance .....	34
1.1.2 Définition de la performance .....	35
1.1.3 Les critères de la performance .....	36
1.1.3.1 La notion d'efficacité.....	36
1.1.3.2 La notion d'efficience .....	37
1.2 L'évaluation de la performance.....	37
1.3 La mesure de la performance .....	39
1.3.1 La difficulté de mesure de la performance .....	40
1.4 Les indicateurs de performance.....	41
1.4.1 Définition.....	41
1.4.2 Caractéristique des indicateurs .....	42
1.4.3 Les Critères d'un bon indicateur (KPI) .....	43
<b>Section 2 : les dimensions de la performance globale</b> .....	<b>44</b>
2.1 L'approche globale de la performance.....	44
2.1.1 La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).....	45
2.1.1.1 La vision américaine .....	45
2.1.1.2 La vision européenne .....	47
2.1.2 Le concept de performance globale.....	49
2.2 Les dimensions de la performance .....	50
2.2.1 La performance financière.....	50
2.2.2 La performance économique .....	51
2.2.3 La performance sociale.....	52
2.2.4 La performance environnementale .....	53
2.2.5 La performance commerciale .....	54
2.3 Les outils de mesure de la performance globale .....	55
2.3.1 Les outils environnementaux.....	55
2.3.2 Les outils sociaux .....	56
2.3.3 Les Outils globaux.....	58
<b>Section 3: l'évaluation de la performance environnementale</b> .....	<b>60</b>
3.1 La norme ISO 14001 .....	60
3.1.1 Définition de la norme ISO 14001 .....	60
3.1.2 Le but de la norme ISO 14001.....	61
3.1.3 Intérêt d'être certifier ISO 14001 .....	61
3.2 Le concept de la performance environnementale.....	62
3.2.1 Définition.....	62
3.2.2 Management environnemental .....	62
3.2.2.1 Exigences du système de management environnemental .....	63
3.3 Les outils d'évaluation de la performance environnementale.....	65
3.3.1 Les indicateurs environnementaux .....	65

3.3.2 Les audits environnementaux .....	66
<b>Conclusion .....</b>	<b>68</b>
<b>CHAPITRE 03 : Le Processus D'analyse Des Ecart (SME) Conforme à La Norme Iso 14001 Et La Performance Environnementale De SCIMAT .....</b>	<b>69</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>70</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>71</b>
1.1 Présentation du groupe GICA .....	71
1.1.1 Historique .....	71
1.1.1.1 La période entre 1962 et 1967 .....	71
1.1.1.2 La Période entre 1967 et 1983 .....	71
1.1.1.3 La période entre 1983 à 2005.....	72
1.1.2 Missions du Groupe GICA .....	72
1.2 Présentation de la SCIMAT .....	73
1.2.1 Fiche signalétique de SCIMAT .....	73
1.2.2 Activités.....	74
1.2.2.1 Les produits principaux .....	74
1.2.2.2 Répartition du chiffre d'affaire des deux principaux produits .....	75
1.2.2.3 Répartition géographique du C.A .....	75
1.2.2.4 Marché .....	75
1.2.3 Taille.....	76
1.2.4 Environnement de l'entreprise .....	77
1.2.4.1 Sous-traitances .....	77
1.2.4.2 Donneurs d'ordre .....	77
1.2.4.3 Concurrence .....	77
1.2.5 Dates principales.....	78
1.3 L'organisation de l'unité de production de la SCIMAT .....	80
1.4 Equipements et production.....	81
<b>Section 2 : Processus de fabrication du ciment .....</b>	<b>82</b>
2.1 Les étapes principales du processus .....	82
2.1.1 Carrière (extraction de la matière première).....	82
2.1.2 Concassage .....	82
2.1.3 Broyage.....	83
2.1.4 Cuisson .....	83
2.1.5 Broyage clinker.....	84
2.1.6 Expédition.....	85
2.2 Bilan des entrées (input) de la production.....	86
2.2.1 Eau .....	86
2.2.2Matières premières .....	86
2.2.3 Energie.....	87
2.3 Bilan des sorties (Outputs) de la production .....	88
2.3.1 Produits finis et semi finis .....	88
2.3.2 Eaux usées .....	88
2.3.3 Bruit.....	88
2.3.4 Air (poussières et gaz) .....	89

2.3.5 Déchet.....	89
2.3.6 Les matières solides usagées .....	90
2.3.7 Les huiles minérales usagées.....	91
2.3.8 Les solvants .....	91
2.3.9 Déchets septiques .....	91

<b>Section 3 : l'impact De Mise En Place d'un SME Sur l'amélioration De La Performance Environnementale De SCIMAT .....</b>	<b>92</b>
3.1 Politique environnementale.....	92
3.2 Planification .....	92
3.3 Mise en œuvre et fonctionnement .....	93
3.3.1 Aspects environnementaux.....	93
3.3.2 L'analyse environnementale .....	93
3.3.2.1 Identification des aspects environnementaux .....	95
3.3.3 Aspects environnementaux significatifs (AES).....	98
3.3.4 Les cibles à atteindre .....	99
3.3.5 La formation et la sensibilisation du personnel .....	100
3.4 Contrôle et actions correctives .....	101
3.4.1 Surveillance et mesurage (Interprétation des résultats).....	101
3.4.1.1 Energie.....	101
3.4.1.2 Déchets.....	104
3.4.2 Actions correctives .....	104
3.4.2.1 Energie .....	104
3.4.2.2 Déchets.....	104
3.4.3 Audit interne .....	104
3.4.3.1 Déroulement de l'audit .....	105
3.4.3.2 À vérifier lors de chaque audit.....	105
3.4.3.3 Rédaction du rapport d'audit .....	105
3.5 La revue de direction.....	106
3.6 Propositions d'amélioration, leurs impacts et commentaires.....	106
3.6.1 Propositions .....	106
3.6.1.1 Energie .....	106
3.6.1.2 Déchets.....	107
3.6.2 L'impact des propositions précédentes sur la performance environnementale SCIMAT .....	108
3.6.3 Commentaires.....	109
<b>Conclusion .....</b>	<b>110</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>111</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>115</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>i</b>
<b>Table des matières</b>	