

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Impact de la certification ISO 14001 version 2015
sur la performance environnementale de
l'entreprise
ETUDE DE CAS : Schneider Electric Algérie**

Elaboré par :

Mohammed El Bachir HADJAIDJI

Encadreur :

Dr. Ghassane HADJAR

Lieu de stage : Schneider Electric Algérie

Période du stage : de 01/04/2018 au 30/04/2018

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Impact de la certification ISO 14001 version 2015
sur la performance environnementale de
l'entreprise
ETUDE DE CAS : Schneider Electric Algérie**

Elaboré par :

Mohammed El Bachir HADJAIDJI

Encadreur :

Dr. Ghassane HADJAR

Lieu de stage : Schneider Electric Algérie

Période du stage : de 01/04/2018 au 30/04/2018

2017/2018

Résumé

Pour répondre aux nouveaux enjeux environnementaux, les entreprises ont besoin de maîtriser les effets de leurs activités ou produits sur l'environnement, et donc de les évaluer, de façon à mettre en place des plans d'action et à mesurer leur efficacité. Les systèmes de management de l'environnement (SME) s'inscrivent dans ce contexte, en offrant un mode de gestion garantissant l'intégration de la préoccupation environnementale à tous les niveaux de l'entreprise. La norme ISO 14001, notamment sa dernière version, est l'outil de management environnemental le plus développé dans le monde. Il aide les organismes à manager mieux l'impact de leurs activités sur l'environnement et à démontrer qu'ils possèdent un management sain de l'environnement. Un questionnaire a été réalisé et soumis à des employés pendant notre stage pratique au sein de l'entreprise Schneider Electric Algérie, ayant comme objectif de démontrer si la certification ISO 14001 : 2015 permet vraiment d'améliorer la performance environnementale de l'entreprise. Les résultats de cette étude ont révélé que le SME est avant tout un outil de management pour améliorer l'entreprise, sa performance, et ses procédures de gestion.

Mots clés : Système de Management Environnemental, la Certification, la norme ISO 14001, la performance environnementale.

ملخص

لمواجهة التحديات البيئية الجديدة تحتاج الشركات للسيطرة على اثار أنشطتها على البيئة، وبالتالي تقييمها من أجل تطوير خطط العمل وقياس مدى فعاليتها. هو جزء من هذا السياق لأنه يوفر نمط إدارة يكفل ادماج الاهتمامات البيئية في جميع مستويات الشركة. المعيار العالمي ISO 14001، خصوصاً نسخته الأخيرة، هو أداة إدارة البيئة الأكثر تطوراً في العالم. فإنه يساعد المنظمات على إدارة تأثير أنشطتها على البيئة بشكل أفضل وإظهار أن لديهم إدارة بيئية سليمة خلال فترة التدريب العملي في مؤسسة Schneider Electric Algérie, قمنا بعملية استقصاء للرأي لدى الموظفين بهدف اثبات ما إذا كانت شهادة ISO 14001 : 2015, تسمح فعلاً بتحسين الأداء البيئي للشركة. كشفت نتائج هذه الدراسة أن نظام الإدارة البيئية هو في المقام الأول أداة إدارية لتحسين المؤسسة، أدائها وإجراءات العمل المعتمد فيها.

الكلمات المفتاحية :

نظام الإدارة البيئية, الشهادة, ISO 14001, الأداء البيئي للمؤسسة.

A mes parents

A mes amis

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier Dieu le tout puissant pour me munir de la volonté, la santé et de la patience pour accomplir ce modeste travail.

*Je tiens également à témoigner ma profonde gratitude à mon encadreur Dr. **HADJAR Ghassane** pour leur excellence qualité d'encadrement : leur disponibilité, leurs conseils précieux, et pour toutes les notions de base tout au long de cette dernière année.*

*Mes remerciements les plus vifs vont en faveur du personnel de « Schneider Electric Algérie » qui m'ont appris les notions de base du domaine professionnel particulièrement à M. **HACHELF Djamel** pour son accueil ses conseils et ses orientations, aussi de m'avoir donné la chance de participer aux différents activités de l'entreprise.*

Je remercie mes Parents sur le fait qu'ils soient ma source d'inspiration, de m'avoir éduqué et de n'avoir épargné aucun effort pour m'instruire, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.

Je tiens à remercier tous mes enseignants, l'ensemble du personnel administratif ainsi que l'ensemble du corps professoral de l'Ecole Supérieure de commerce (ESC) de m'avoir accompagné tout au long de mon cursus de formation.

Enfin je tiens à présenter mes remerciements à mes deux sœurs, mes oncles, mes tantes, a tous mes amis et toutes personnes ayant contribué à élaborer ce travail de près ou de loin.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
Tableau N°01	Quelques dates relatives à l'histoire environnementale	8
Tableau N°02	Quelques normes de la famille ISO 14000	25
Tableau N°03	Les sources de la performance	40
Tableau N°04	Matrice de la performance environnementale	49
Tableau N°05	Exemples des indicateurs d'évaluation de la PE	54
Tableau N°06	Utilité des indicateurs	57
Tableau N°07	Historique de Schneider Electric	68
Tableau N°08	Résumé les principales acquisitions de Schneider Electric	69
Tableau N°09	Principaux marchés et clients du groupe Schneider Electric	70
Tableau N°10	Profil de Schneider Electric Algérie	76
Tableau N°11	Informations générales sur Schneider Electric Algérie.	77
Tableau N°12	La répartition des questionnaires	90
Tableau N°13	Ce que disent les employés à propos de la participation aux formations de sensibilisation sur le respect l'environnement	91
Tableau N°14	Ce que disent les employés à propos du SME national	93
Tableau N°15	Ce que disent les employés à propos de la volonté de l'entreprise	94
Tableau N°16	La place des changements apportés par la certification dans l'esprit des employés	95
Tableau N°17	Ce que disent les employés à propos de l'existence d'un suivi du SME	97
Tableau N°18	La relation entre la certification ISO 14001 : 2015 et la réduction des déchets	98
Tableau N°19	Les objectifs environnementaux de SEA	99
Tableau N°20	La relation entre l'intérêt croissant au sujet de l'environnement et la performance environnementale de l'entreprise	100
Tableau N°21	Le degré de satisfaction	101
Tableau N° 22:	Ce que disent les employés à propos des équipements utilisés par SEA	102
Tableau N°22	Le niveau de formation environnementale	103
Tableau N°23	L'impact de la certification sur le contrôle de la pollution	104
Tableau N°24	La relation entre la certification et la performance environnementale	105
Tableau N°25	La performance environnementale avant la certification	106
Tableau N°26	La performance environnementale après la certification	106
Tableau N°27	L'impact de SME sur la performance environnementale	107

Liste des figures

N°	Titre	Page
Figure N°01	Evolution du nombre de certification ISO 14001 dans le monde.	18
Figure N°02	Les exigences de la norme NF EN ISO 14001	31
Figure N°03	les niveaux de mesure de la performance	47
Figure N°04	L'évaluation de la performance environnementale	50
Figure N°05	Classification des indicateurs environnementaux selon le référentiel ISO	56
Figure N° 6	Schématise la vue d'ensemble de l'organisation de Schneider Electric.	72
Figure N° 7	Cartographie de la chaîne de valeur de SE.	73
Figure N° 8	Cartographie des processus du groupe Schneider Electric.	73
Figure N° 9	Les initiatives du programme « ONE ».	75
Figure N°10	Les relations entre SEA et ses clients Source.	79
Figure N°11	Organigramme de SEA.	81
Figure N°12	Organigramme du département QHSE et Satisfaction des clients.	82
Figure N°13	Cartographie des processus du SMQ de SEA.	87
Figure N°14	Cartographie du système de management environnemental.	88
Figure N°15	Ce que disent les employés à propos de la participation aux formations de sensibilisation sur le respect l'environnement	92
Figure N°16	Ce que disent les employés à propos du SME national	93
Figure N°17	Ce que disent les employés à propos de la volonté de l'entreprise	94
Figure N°18	La place des changements apportés par la certification dans l'esprit des employés	96
Figure N°19	Ce que disent les employés à propos de l'existence d'un suivi du SME	97
Figure N°21	la relation entre la certification ISO 14001 : 2015 et réduction des déchets	98
Figure N°22	Les objectifs environnementaux de SEA	99
Figure N°23	La relation entre l'intérêt croissant au sujet de l'environnement et la performance environnementale de l'entreprise	100
Figure N°24	Le degré de satisfaction	101
Figure N°25	Ce que disent les employés à propos des équipements utilisés par SEA	102
Figure N°26	Le niveau de formation environnementale	103
Figure N°27	Ce que disent les employés à propos de la génération des déchets :	104
Figure N°28	La relation entre la certification et la performance environnementale	105
FigureN°29	L'impact de SME sur la performance environnementale	108

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFNOR	Association Française de Normalisation
BNAE	Bureau de Normalisation de l'Aéronautique et de l'Espace
CEI	Comité Électronique International
CEN	Comité Européen de Normalisation
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EPE	Examens des Performances Environnement
ISA	Fédération Internationale des Associations Nationales de Normalisation
ISO	International Organization for Standardization
IPM	Indicateur de Performance Environnemental
IPO	Indicateur de Performance Opérationnelle
ME	Management environnementale
OHSAS	<i>British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series</i>
PE	Performance Environnementale
PME	Petites et Moyennes Entreprises
QHSE	Qualité Hygiène et Sécurité
RBE	Résultat Brut d'Exploitation
SE	Schneider Electric
SEA	Schneider Electric Algérie
SME	Système Management Environnementale

SOMMAIRE

Introduction générale	02
CHAPITRE 01 : le système de management environnemental.....	06
- SECTION 01 : Management de l'environnement.....	07
- SECTION 02 : La normalisation environnementale.....	20
- SECTION 03 : Le SME selon la norme 14001.....	27
CHAPITRE 02 : la performance environnementale de l'entreprise.....	37
- SECTION 01 : Description de la performance.....	38
- SECTION 02 : La performance environnementale de l'entreprise.....	48
- SECTION 03 : Le SME et la performance environnementale.....	59
CHAPITRE 03 : Impact de la certification ISO 14001 version 2015 sur la performance environnementale de SEA.....	66
- SECTION 01 : présentation de l'organisme d'accueil.....	67
- SECTION 02 : Le système de management environnemental et la certification au sein de l'entreprise.....	83
- SECTION 03 : Etude de l'impact de la certification ISO 14001 version 2015 sur la performance environnementale de SEA.....	90
Conclusion générale.....	113

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution, la mondialisation, qui désigne une interdépendance croissante des économies entre elles, pour former une économie globale ou une économie mondiale, dans laquelle les frontières s'effacent progressivement au nom des bienfaits du libre-échange, l'ouverture des marchés, la diversification de la production, l'élévation du niveau intellectuel des consommateurs, le développement technologique ...etc. Représentent des enjeux cruciaux pour une entreprise.

Face à cet environnement instable, complexe et fortement concurrentiel, aucune organisation ne peut se permettre de risquer sa réputation en ignorant ses responsabilités sociétales et environnementales.

Aujourd'hui les entreprises qui réussissent savent que c'est le présent qui sous-tend l'avenir. Pour être plus armée face à la concurrence, plus solide sur le marché, et monter à grand pas les escaliers du développement durable, les entreprises optent pour la mise en place des systèmes de management environnementale qui lui permettent d'être plus efficace, plus compétente, performante et respectueuse à l'environnement tout en répondant au mieux aux exigences des clients et les parties intéressées.

Le système de management environnemental est un système de gestion de l'environnement dans l'entreprise. Un tel système vise à l'intégration de cette préoccupation à tous les niveaux dans l'entreprise. L'objectif est l'amélioration de la performance environnementale, qui est un sujet de plus en plus présent dans le monde des entreprises, notamment parce qu'elle subit des pressions de divers groupes intéressés, mais aussi parce qu'elles y ont trouvé un intérêt que ce soit économique, communicationnel ou autre, et son évaluation est d'ailleurs une question d'actualité pour les entreprises.

En effet, l'intérêt du système est de créer une organisation de management inspirée de la démarche qualité : amélioration continue, contrôle de non conformités, prévention, réduction des pertes et des gaspillages, zéro pollution. Toutefois, la problématique environnementale n'est plus une question technique ou scientifique, c'est un véritable enjeu sociopolitique.

Afin de faciliter et de clarifier les composantes du SME aux dirigeants, plusieurs modèles ont été proposés par différents organismes, nationaux et internationaux, dont les principaux sont

INTRODUCTION GENERALE

la norme européenne Eco audit, et la norme internationale ISO 14001. À cause de son caractère international, la certification ISO 14001 connaît aujourd'hui un développement rapide contrairement à la norme européenne.

La norme du SME ISO 14001 ne se substitue pas à la réglementation et n'impose pas d'obligations environnementales au sens strict. Son objectif premier est de fournir un outil de gestion environnementale universel pour éviter que la protection de l'environnement ne constitue une barrière qui entrave la circulation des biens.

De ce fait le choix de mon thème est justifié par la volonté de voir de près à quel point est le système management environnement est-il appliqué dans nos entreprises ainsi que de savoir s'il pourrait imposer à une entreprise de s'orienter vers certain niveau de performance environnementale.

Le but de ce mémoire est de répondre à notre problématique qui est :

La mise en place d'un système de management environnemental, conformément à la nouvelle version de la norme (ISO 14001 : 2015), permet-il d'améliorer la performance environnementale de l'entreprise ?

De cette problématique découle les interrogations suivantes :

- Pourquoi une entreprise met-elle en place un SME ?
- Le SME contribue-t-il à la réduction des coûts relatifs aux activités de l'entreprise ?
- La nouvelle version de la norme ISO 14001 aide-t-il à améliorer la performance environnementale ?

Les réponses à ces interrogations seront formulées par la vérification des hypothèses suivantes:

- L'entreprise met en place un SME pour gérer les impacts de ses activités sur l'environnement voisinant ;
- Le SME contribue à la réduction des coûts tels que : la consommation des énergies, les taxes environnementales, etc.
- Le passage contribue à l'amélioration de la performance environnementale.

INTRODUCTION GENERALE

Pour ce qui est de la méthode choisie, nous avons opté pour les méthodes descriptives et analytiques. La recherche et l'exploitation des documents théoriques traitant le management de l'environnement et la performance environnementale en sollicitant les bibliothèques des établissements suivants :

- Notre école ESC Alger ;
- L'école des hautes études commerciales (EHEC) ;
- L'école nationale supérieure de management (ENSM) ;

Et la bibliothèque numérique d'ouvrages en ligne (ScholarVox), ainsi que les documents internes de l'entreprise et enfin une enquête par questionnaire destiné aux employés de SEA.

Pour ce qui est de la démarche méthodologique, nous avons scindé cette recherche en trois chapitres :

- Le premier chapitre, traitera le système de management environnemental, dans ce cas nous allons aborder la notion du management de l'environnement, la normalisation environnementale, et le SME selon la norme 14001.
- Le deuxième chapitre, traitera la notion de la performance environnementale, on abordera des définitions sur la performance globale en générale et la performance environnementale de l'entreprise en particulier, son définition, ses outils de mesure, ainsi on va parler de la relation entre le SME et la performance environnementale.
- Quant au troisième chapitre, il portera sur la présentation de l'entreprise SEA, et on abordera tous les éléments de l'enquête terrain, que nous avons menés auprès d'un échantillon de 73 personnes, à savoir la présentation, l'analyse et la synthèse des résultats de l'enquête.

Finalement, nous essayerons de suggérer les solutions qui nous semblent appropriées, et nous terminerons par une conclusion.

Chapitre 1

Le système de management environnemental

Introduction du premier chapitre

Semblable à l'approche qualité dans l'entreprise, la PME poursuit une approche similaire du système de management de la qualité. Ces deux systèmes sont des outils de gestion interne: l'un favorise l'intégration de l'approche qualité, l'autre favorise l'intégration des objectifs environnementaux dans les stratégies et les systèmes de management, mais tous les deux visent à assurer l'amélioration continue de l'activité. Pour mieux comprendre ce qu'est un système de management environnemental, ce chapitre traite des concepts liés à ce dernier et à ses différentes composantes.

Section 1 : Management de l'environnement

1.1. La démarche environnementale

1.1.1 Définition et historique de l'environnement

On présente dans le présent chapitre des différentes définitions qui offrent une vision globale, mais peu précise du terme environnement :

Selon l'ISO 14001, l'environnement est défini comme étant le « milieu dans lequel un organisme, fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations »¹.

Selon le dictionnaire de l'environnement : « les géographes définissent l'environnement comme un objet social qui intègre données sociales et éléments naturels dans un construit en quelque sorte hybride la dimension culturelle est donc centrale : la nature est partie intégrale de la culture du groupe social »².

M. Jolivet et A. Pavé définit l'environnement comme suit : « ensemble, à un moment donné, des agents physiques, chimiques, biologiques et des facteurs sociaux susceptibles d'avoir un effet direct ou indirect immédiat ou à terme sur les êtres vivants et les activités humaines »³.

La définition de l'environnement a évolué de diverses manières⁴ :

- Ce qui constitue tout simplement le voisinage ;
- L'entourage habituel d'une personne, milieu, dans lequel elle vit ;
- L'ensemble des éléments naturels et artificiels qui conditionnent la vie humaine.

¹ NF X30-200, NF EN ISO 14001 Octobre 2015 *Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation*

² VEYRET(Y), *dictionnaire de l'environnement*, édition Armand Colin, Paris, 2007, P : 134.

³ ODHAG(C), BREUIL(F), GONDRAN(N), et OSSAMA(F), *Dictionnaire du développement durable*, édition AFNOR, Paris, 2004, P : 87.

⁴ BOYER(L) et GUILLE(M), *L'environnement : Comprendre et gérer*, édition EMS, Paris, 2006, P : 211.

CHAPITRE 1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTALE

Et selon Claude PINET, l'environnement peut être défini comme « l'ensemble des éléments qui entourent un individu (ou un organisme). En fait, il y a plusieurs catégories d'environnement :

- L'environnement naturel qui est composé de l'air, l'eau, la terre, les végétaux, les animaux, les autres organismes vivants...
- L'environnement organisationnel est constitué des différentes entités, sites, bureaux d'une même organisation.
- L'environnement administratif qui conditionne les relations avec les administrations d'état, les collectivités locales, ...
- L'environnement économique est constitué des clients, des fournisseurs, des marchés, des concurrents.... »¹.

Il est utile de rappeler quelques dates qui correspondent à des étapes clés dans le fil de l'histoire environnementale, à savoir :

Tableau N°1 : Quelques dates relatives à l'histoire environnementale

Date	Évènement
Du 5 au 16 juin 1972	La conférence de Stockholm avec sa déclaration des 26 principes
Du 10 au 18 mai 1982	Le sommet de la Terre de Nairobi qui s'est soldé par un échec
Du 3 au 14 juin 1992	Le sommet de la Terre de Rio de Janeiro donne le coup d'envoi de la lutte mondiale contre le réchauffement climatique
Du 26 août au 4 septembre 2002	Le sommet mondial du développement durable qui a adopté un plan d'action de 153 articles
Le 11 décembre 1997	Le protocole de Kyoto a été adopté. Il propose un calendrier de réduction des émissions de six gaz qui contribuent à l'effet de serre.
Octobre 2007	Le Grenelle de l'environnement en faveur du développement durable

¹ PINET(C), L'ISO 14001 facile : réussir sa démarche de certification, édition Lexitis, Paris, 2011, P : 27.

Décembre 2009	La réunion internationale de Copenhague pour le climat et la lutte contre le réchauffement climatique qui s'est terminée par un échec
Décembre 2010	Sommet de Cancun sur le réchauffement climatique Climatique avec un accord non contraignant qui engage les nations à lutter contre les causes humaines du changement climatique

Source : PINET(C), *L'ISO 14001 facile : réussir sa démarche de certification*, édition Lexitis, Paris, 2011, P : 29.

Ajoutant aussi un sommet mondial plus récent en décembre 2015 à Paris, dont il y avait la troisième édition de la Conférence environnementale qui est placée sous le signe de la décisive Conférence mondiale sur le Climat (COP21). L'enjeu sera d'aboutir à la signature d'un accord global et contraignant de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)¹.

1.1.2 Les différentes échelles de problèmes environnementaux

On peut distinguer trois niveaux d'influence sur l'environnement, dont la prise en compte a été progressive à partir des années soixante² :

- Au niveau local, se produisent les pollutions de proximité (années 1960) : pollutions et nuisances directes dues au bruit des ateliers, aux odeurs, à la pollution de l'air ambiant.

Certaines préoccupent depuis l'antiquité, au point que des règles chercheront déjà à les limiter. Ces nuisances ont pris cependant de nouveaux atours au siècle dernier, lorsque le terme « environnement » est apparu.

- Au niveau régional, se produisent les pollutions à longue distance (années 1975-1980): pollutions et nuisances diffuses, indirectes, telles que les atteintes d'un bassin versant, les pollutions transfrontalières...
- Au niveau global, se produisent les pollutions planétaires (années 1990) : pollutions engendrant des dysfonctionnements planétaires, tels que l'effet de serre, les changements climatiques ou la destruction de la couche d'ozone.

¹ <https://www.actu-environnement.com/> (consulté le 03/06/2018 à 21 : 53).

² VAUTE-SAMANNI (L) et GREVECHE (M-P), *Certification ISO 14001 : Les 10 pièges à éviter*, édition AFNOR, Paris, 2012, P : 6.

1.1.3 Lien entre l'environnement et le développement durable

« Un développement est durable s'il garantit la satisfaction des besoins de la génération actuelle de tous les pays et de tous les groupes de population sans porter préjudice à la possibilité de générations futures de satisfaire leurs besoins, et en sauvegardant la biodiversité »¹.

Préserver le patrimoine de notre planète devient une nécessité pour assurer la survie des générations futures de l'espèce humaine, l'approche écologique nous oriente vers une gestion plus durable de notre capital de ressources naturelles.

La prise de conscience de cette recherche d'un équilibre entre notre développement économique et les prélèvements que nous effectuons sur le milieu naturel qui nous entoure et la préservation de l'environnement a fait naître le concept de « développement durable ».

Aujourd'hui, cette expression est bien souvent utilisée. Afin de clarifier cette notion, nous proposons d'en rappeler une définition publiée dans le rapport Brundtland en 1987 : « le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Ce phénomène d'actualité touche tous les acteurs de notre société, il incite de plus en plus les entreprises à mettre en place un management de l'environnement².

Une démarche de développement durable peut constituer le prolongement d'un projet environnement en s'interrogeant sur les attentes des partenaires de l'entreprise.

1.1.4 L'entreprise et l'environnement³

L'environnement est-il un élément de frein au développement des entreprises ? On a longtemps utilisé l'impossibilité d'assumer des coûts présumés élevés comme « excuse » pour ne rien faire en matière de gestion environnementale. Cette attitude des entreprises, couplée aux grands désastres écologiques des dernières décennies, a amené l'opinion publique et le pouvoir politique à considérer les entreprises, et particulièrement celles de production, comme les principales responsables de la pollution mondiale.

¹ BARACCHINI(P), *Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001*, édition presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2004, P : 9.

² PINET(C), *10 clés pour réussir sa certification QSE*, édition AFNOR, Paris, 2009, P : 64.

³ BARACCHINI(P), *guide de la mise en place du management environnemental en entreprise selon l'iso 14001*, édition l'École polytechnique fédérale, Lausanne, 2007, P : 4.

Heureusement cette situation a radicalement changé, du moins en ce qui concerne les grandes entreprises multinationales. Actuellement, on tend plutôt à intégrer l'environnement dans la gestion courante de l'entreprise puisque les avantages pour celle-ci peuvent être significatifs. L'environnement est un capital qui doit être géré correctement pour fournir à la collectivité de nouvelles ressources et du bien-être, de la même façon que le capital économique, à travers les opérations de valeur ajoutée, fournit du bien être aux actionnaires. Seule différence, mais d'envergure : enfants, notre société, le monde dans lequel nous vivons ainsi que les générations futures ont aussi des droits en tant qu'actionnaires du *capital environnement*.

1.1.5 La stratégie environnementale de l'entreprise

Lorsqu'une organisation choisit de mettre en œuvre une stratégie environnementale, elle se trouve confrontée au choix du positionnement de cette dernière dans l'intégration à la stratégie générale de l'entreprise ou comme une stratégie indépendante développée en parallèle à la stratégie générale d'entreprise.

Différentes auteurs (Roome, Henriques, et Sadorsky) (1992) ont proposé un ensemble de stratégies environnementales allant d'une stratégie purement réactive à une stratégie proactive¹ :

- Une stratégie environnementale passive : où l'entreprise ne se préoccupe pas de la protection de l'environnement, ne développe aucun système de management environnemental et où le contrôle de gestion environnemental n'a pas sa place ;
- Une stratégie environnementale de conformité « compliance » : qui se contente de respecter les législations en vigueur, ce qui nécessite un système de veille pour suivre l'évolution des régulations environnementales afin de s'y conformer ;
- Une stratégie environnementale de conformité « plus » : qui va au-delà du simple respect des normes en vigueur et développe sa stratégie en anticipant les évolutions réglementaires et en envisageant la possibilité de construire un avantage concurrentiel ;

¹ BERLAND (N) et DE RONGE (Y), *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*, édition Pearson France, 2013, P : 551/ 552.

- Une stratégie environnementale proactive : qui vise à construire des avantages concurrentiels durables. Cette stratégie environnementale peut se concentrer :
 - ✓ Soit sur le fonctionnement interne des processus de l'organisation en construisant des avantages concurrentiels à travers des réductions de coût et des améliorations de productivité ;
 - ✓ Soit sur le positionnement externe de l'organisation en visant l'amélioration de son image et de sa réputation environnementale afin d'augmenter son chiffre d'affaires et sa part de marché auprès des consommateurs « vert » et d'accéder ainsi à de nouveaux marchés ;
 - ✓ Soit sur une combinaison d'une orientation interne et externe de la stratégie.

1.1.6 Raison d'être de la démarche environnementale

La démarche environnementale est une démarche qui « s'applique à l'ensemble des activités ayant une influence, un impact significatif sur l'environnement. On ne travaille plus sur le produit qui est fabriqué par l'entreprise mais sur les éléments non intentionnels délivrés par elle »¹.

Pour certaines entreprises, la plus-value dégagée par la démarche environnementale doit être cherchée à l'intérieur de l'entreprise en termes de rentabilité et d'optimisation des processus suivants² :

- Maîtrise économique des matières premières ;
- Gestion correcte des déchets ;
- Rationalisation de la production ;
- Renforcement de la sécurité juridique ;
- Motivation du personnel ;
- Allègement des formalités pour les développements de l'entreprise.

¹ GILLET-GOINARD (F), *Bâtir un système intégré : Qualité/Sécurité/Environnement*, édition Groupe Eyrolles, Paris, 2006, P : 59.

² BARACCHINI(P), *guide de la mise en place du management environnemental en entreprise selon l'iso 14001*, édition l'École polytechnique fédérale, Lausanne, 2007, P : 6.

Vis-à-vis de l'extérieur on peut identifier ceux-ci :

- Meilleur image auprès des clients ;
- Augmentation de la compétitivité ;
- Transparence vis-à-vis des partenaires économiques ;
- Amélioration des relations avec les organismes publics et le voisinage.

Chaque entreprise pourra personnaliser cette liste et donner ainsi à la démarche environnementale une signification réelle et adaptée à sa situation.

1.2. Le management de l'environnement

1.2.1 Définition du management environnemental

Le management environnemental désigne : « les méthodes de gestion mise en place par une organisation pour satisfaire sa politique environnementale, ces méthodes ont pour objectif d'évaluer, réduire, maîtriser, ou éliminer l'impact environnementale des différentes activités et services de l'entreprises »¹.

Le management environnemental consiste à « intégrer la prise en compte de l'environnement dans la gestion et le management de l'entreprise »².

1.2.2 Les enjeux du management environnemental³

- **Le défi financier** : car les coûts de réparation des dommages environnementaux sont de plus de plus importants au fur et à mesure de l'évolution des lois de protection de la nature et surtout de la mobilisation d'associations de toutes sortes auprès des tribunaux, en cas de pollution avérée. Dans le même temps les investissements associés à la prévention nécessitent une approche rationnelle et méthodique pour éviter des dépenses inutiles.
- **Le défi lié à l'image** : la rapidité et le taux de couverture des médias sont devenus des enjeux incontournables pour l'entreprise, parce que la réputation d'une entreprise peut, en quelques heures être fortement altérée par la révélation d'un accident

¹ THOMAS (P) et PERDREAU (B), *L'éco conception*, édition AFNOR, Paris, 2012, P : 47.

² Collection Guides pratiques, *Gestion de l'environnement pour les PME- PMI*, édition AFNOR, Paris, 2007, P:87.

³ FROMAN (B) et GEY (J-M) et BONNIFET (F), *Qualité-Sécurité-Environnement : Construire un système de MGT intégré*, édition AFNOR, Paris, 2007, P : 48/49.

environnemental. Chacun sait qu'il faut beaucoup plus de temps pour construire une image qu'il n'en faut pour la détruire. Ainsi, l'émergence du concept de développement incite pour les entreprises à soigner leur image via les actions concrètes en matière de performance environnementale, sociale, et financière dans le but de préserver les générations futures.

- **Le défi réglementaire** : Cela peut paraître surprenant, mais il ne va pas toujours de soi de respecter la loi, car pour la respecter il faut d'abord la connaître et la décrypter activité par activité. Le nombre, l'évolution permanente et la complexité des textes réglementaires, la jurisprudence, le calendrier des décrets d'application, les stratifications des juridictions nationales et européennes ... constituent un vrai casse-tête pour les entreprises non dotées d'un solide service juridique.

1.2.3 Les principes du ME¹

- **Principes généraux** : les démarches de management environnemental sont soumises à quelques grands principes généraux et doivent être :
 - ✓ Volontaires, et avoir été décidées au plus haut niveau de l'entreprise : La réussite de ces démarches dépendra des moyens et de la profondeur de cet engagement ;
 - ✓ Progressives, et s'étaler sur une échelle de temps adaptée : il est impossible en quelques mois de passer d'une situation environnementale médiocre à une situation excellente ;
 - ✓ Continue : une situation est toujours perfectible et le système de management doit prévoir des progrès en permanence ;
 - ✓ Transversales, et s'appliquer à l'ensemble des secteurs de l'entreprise.
- **Principes pratiques** : en pratique, les démarches de management environnemental ont toutes le même déroulement :
 - ✓ La première étape consiste à dresser un état des lieux (analyse réglementaire et analyse environnementale) pour connaître précisément la situation.
 - ✓ A partir de cet état de lieux, il est possible de définir des priorités d'action sur les points les plus sensibles.
 - ✓ Il faut ensuite planifier ces actions.
 - ✓ Les mettre en œuvre.

¹ Collection Guides pratiques, Gestion de l'environnement pour les PME- PMI, édition AFNOR, Paris, 2007, P : 87/88.

CHAPITRE 1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTALE

- ✓ Il est important de connaître les résultats précis de ses démarches et de les archiver afin de vérifier leur efficacité.
- ✓ A partir de ces résultats, il sera possible d'envisager de nouvelles actions qui engendreront de nouveaux résultats et ainsi de suite : la continuité de la démarche est assurée.

1.3. Le système de management environnementale

1.3.1 Définition

Selon ISO 14001, le système de management environnemental représente « composante du système de management utilisée pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités »¹

Un SME est un « ensemble de processus et de pratiques, établi sur le volontariat qui permet à l'entreprise de structurer sa démarche de gestion environnementale. Il s'agit donc d'un mode d'organisation interne spécifique qui a pour objet, dans une perspective d'amélioration continue, de réduire et de maîtriser les impacts de l'entreprise sur l'environnement »².

1.3.2 Les objectifs du SME

Les objectifs et les enjeux managériaux liés à un SME sont multiples³ :

- Respecter la réglementation en matière d'environnement, voire aller au-delà ;
- Maîtriser les risques environnementaux ;
- Diminuer et maîtriser les coûts liés à l'environnement ;
- Améliorer la performance du système de gestion ;
- Préserver le patrimoine ;
- Différencier l'offre de l'entreprise ;
- Valoriser son image.

¹ AFNOR. (2015, October). *Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation*. NF X30-200, NF EN ISO 14001, P : 2.

² BERLAND (N) et DE RONGE (Y). (2009). *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*. Paris: édition Pearson France, P : 552.

³ Op. Cité, p.552-553.

1.3.3 Les avantages d'un SME

Le SME permet d'amener l'entreprise à être plus concurrentielle sur le marché en améliorant sa rentabilité à travers¹ :

- Une meilleure gestion des ressources, qui implique la chasse au gaspillage de matières premières coûteuses et la recherche de solutions technologiques toujours plus performantes et moins énergivores ;
- La possibilité d'avoir, vis-à-vis de l'évolution de la législation environnementale, une attitude proactive qui permet d'anticiper toute nouvelle limitation des impacts environnementaux en la transformant en avantage ;
- La maîtrise des procédés en particulier ; car la mise en place d'un SME demande une meilleure connaissance des procédés de l'entreprise et une analyse en profondeur de l'interaction entre entreprise et environnement, cette dernière amenant souvent à une meilleure maîtrise des procédés.

1.3.4 Les outils du SME

Le management environnemental s'articule essentiellement autour de deux normes : l'EMAS et l'ISO 14001 :

➤ Enregistrement Européen EMAS

Le système de management environnemental et d'audit (EMAS) est un règlement européen dont la deuxième version, la seule qui s'applique aujourd'hui, est datée du 19 mars 2001. Ce règlement est donc un outil législatif européen d'application immédiate et sans réécriture dans le droit de tous les états membres qui définit un système volontaire permettant aux entreprises de s'engager dans une démarche d'amélioration continue de leur performance environnementale.

Ce règlement demande aux États membres de mettre en œuvre un dispositif d'accréditation et de suivi des entreprises. Pour être enregistrée, l'entreprise dispose² :

¹ BARACCHINI(P). (2007). *guide de la mise en place du management environnemental en entreprise selon l'iso 14001*, . Lausanne: édition l'École polytechnique fédérale, P : 7.

² SALAMITOU (J), *Management environnemental : Application à la norme ISO 14001 révisée*, édition Dunod, Paris, 2004, P : 129/130.

CHAPITRE 1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTALE

- ✓ D'une analyse environnementale initiale ;
- ✓ D'une politique environnementale ;
- ✓ D'un programme d'action d'amélioration ;
- ✓ D'un système de management environnemental (de type ISO 14001 par exemple) ;
- ✓ D'audits environnementaux ;
- ✓ D'une déclaration environnementale destinée au public (une annuelle simplifiée et une complète tous les trois ans). Cette déclaration doit être validée par le certificateur agréé ;
- ✓ D'un enregistrement du site en tant qu'entreprise agréée EMAS auprès du ministère de l'Environnement.

➤ La norme ISO 14001¹

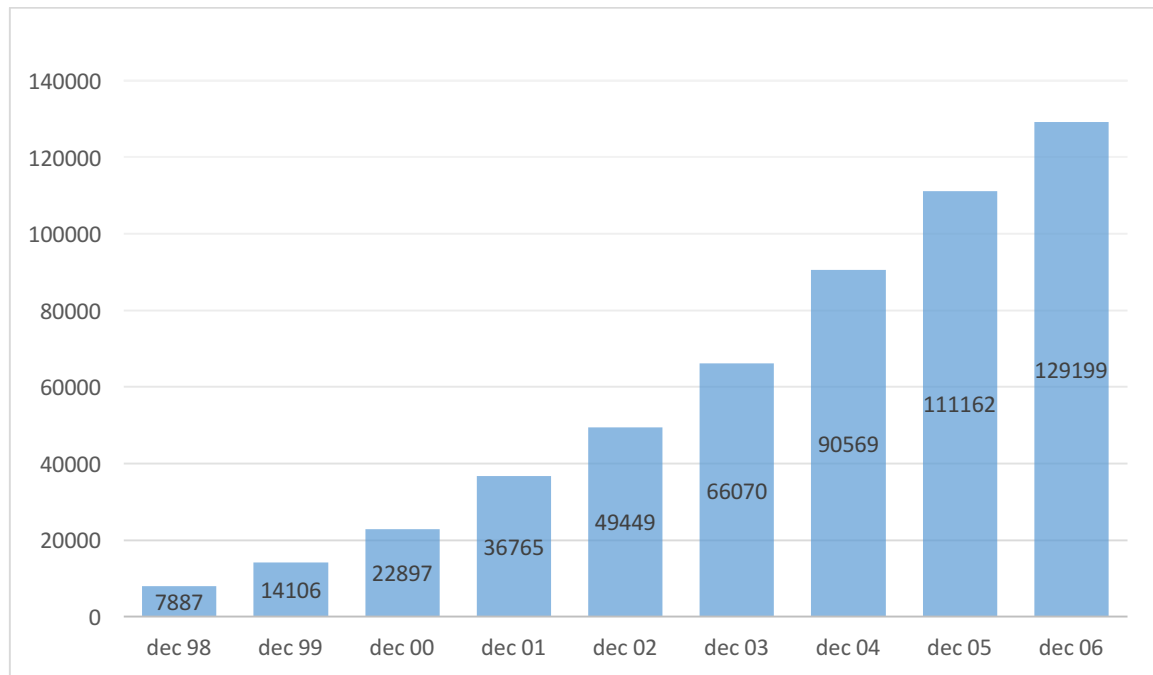
La norme ISO 14001, établie en 1996 par l'*International Organisation for Standardization* et révisée en 2004 (ISO 14001 :2004), définit les exigences relatives à un SME permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qui prennent en compte, d'une part, les obligations légales et autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et, d'autre part, les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs.

La norme ISO 14001 n'instaure toutefois pas en elle-même de standard de performance environnementale : elle n'établit aucune exigence absolue en matière de performances environnementales excepté celle, au niveau de l'engagement dans la politique environnementale, de se conformer à la législation et au principe d'amélioration continue et de prévention de la pollution. C'est donc l'évolution qui est privilégiée et la certification indique simplement que des dispositifs ont été mis en place pour améliorer la situation de départ.

¹ BERLAND (N) et DE RONGE (Y). (2009). *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*, Paris: édition Pearson France, P : 553/554.

Cette norme connaît un succès certain, comme la montre la figure ci-dessous. Selon l'étude annuelle de l'ISO 2007 :

Figure N° 01 : Evolution du nombre de certification ISO 14001 dans le monde.



Source : DRUEZ-VÉRITÉ(C) et NIEK(G), *Les rapport de la certification ISO 14001*, AFNOR, Paris, P : 13.

1.3.5 Les points communs et les différences entre EMAS et ISO 14001¹

➤ Les points communs

Les deux référentiels EMAS et ISO 14001 se ressemblent sur plusieurs points :

- ✓ Engagements de la direction à appliquer une politique ;
- ✓ Définition d'objectifs et d'un programme d'actions environnementales ;
- ✓ Mises-en œuvre du programme, suivi et évaluation, correction et amélioration ;
- ✓ Les deux référentiels sont bâtis suivant un même schéma de type PDCA.

➤ Les différences

- ✓ L'EMAS n'est pas une norme ;
- ✓ L'un est européen, l'autre mondial ;
- ✓ Le EMAS se limite aux activités industrielles et au site de production, tandis que l'ISO

¹ FROMAN (B) et GEY (J-M) et BONNIFET (F). (2007,). *Qualité-Sécurité-Environnement : Construire un système de MGT intégré*, . Paris, : édition AFNOR, P : 138/139.

CHAPITRE 1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTALE

14001 peut concerner toute l'entreprise, ou même un organisme tel qu'une collectivité locale, et couvre des activités de service aussi bien qu'industrielles ;

- ✓ Le premier oblige à rédiger et communiquer une déclaration environnementale annuelle qui engage la direction, alors que la norme ISO 14001 n'oblige qu'à définir une politique environnementale et à la communiquer sur demande ;
- ✓ Enfin, l'EMAS oblige à utiliser les meilleures technologies disponibles, alors que la norme ISO 14001 n'oblige qu'à réduire les sources de pollutions.

1.3.6 Les motivations pour une certification environnementale¹ :

Une étude de l'AFNOR a recensé les principales motivations des entreprises pour engager une certification environnementale, il ressort de cette étude que les principales motivations sont :

- ✓ Améliorer l'efficacité globale ;
- ✓ Améliorer l'image de marque ;
- ✓ Répondre à une obligation client ;
- ✓ Prévenir certains dysfonctionnements ou y remédier ;
- ✓ Aller au-devant des exigences réglementaires ;
- ✓ Répondre à des exigences réglementaires ;
- ✓ Se différencier des concurrents ;
- ✓ Répondre à une volonté du groupe ;
- ✓ Faire un bilan des pratiques de l'entreprise ;
- ✓ Acquérir de nouvelles méthodes de travail ;
- ✓ Parer aux contestations sociales ;
- ✓ Parer aux contestations économiques.

¹ PINET(C). (2009). *10 clés pour réussir sa certification QSE*,. Paris: édition AFNOR, P : 140.

Section 2 : La normalisation environnementale

2.1 Norme, normalisation, et certification : concept de base

2.1.1 La norme

L'ISO définit la norme comme « documents qui définissent des exigences, des spécifications, lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services »¹.

Les normes sont « des accords documentés accessibles au public contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles pour assurer que des produits ou des services sont aptes à leur emploi. L'utilisation n'est obligatoire »².

Les normes produites par des organismes de normalisation sont³ :

- Internationaux, comme l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et le Comité électrotechnique international (CEI) ;
- Régionaux, comme le Comité européen de normalisation (CEN) en Europe ;
- Nationaux, comme Afnor en France et les bureaux de normalisation, comme le Bureau de normalisation de l'aéronautique et de l'espace (BNAE).

2.1.2 La normalisation

La normalisation est présentée comme « l'établissement et la mise en application d'un ensemble de règles et de spécifications ayant pour objet de simplifier, d'unifier et de rationaliser les produits industriels, les unités de mesure, les symboles, etc »⁴.

L'établissement de normes est d'une importance capitale puisqu'il permet aux entreprises de s'ouvrir à de nouveaux marchés en répondant aux exigences de base de ceux-ci.

L'établissement de normes est d'une importance capitale puisqu'il permet aux entreprises de s'ouvrir à de nouveaux marchés en répondant aux exigences de base de ceux-ci.

Dans le contexte économique contemporain dominé par le progrès technique et le

¹ <https://www.iso.org/fr/home.html> (consulté le 05/04/2018 à 10h49)

² TERFAYA (N), *Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*, édition Houma, Alger, 2004, P : 63.

³ OTTER (M), SIDI (J), et HANAUD (L), *Guide des certifications SI*, Dunod, Paris, 2ème édition, 2009, P : 210.

⁴ HARIZ (S), *Etude Critique du Système de Management Environnemental au Niveau des Entreprises Algériennes*, Université HADJ LAKHDAR de Batna, 2009, P : 7-8.

développement du consumérisme (association de consommateurs, les groupes de défense de l'environnement, les comités d'usagers et de nombreux autres groupements de ce type), la normalisation devient un instrument privilégié pour réguler les échanges de biens et services, et protéger le consommateur.

La certification en est un élément complémentaire qui vient confirmer la conformité à ces normes.

2.1.3 La certification

L'ISO définit la certification comme « un instrument utile qui, en démontrant que votre produit ou service répond aux attentes de vos clients, renforce votre crédibilité. Dans certains secteurs, elle est même une obligation légale ou contractuelle »¹.

La certification est « une procédure qui permet d'attester la conformité d'un produit, d'un service ou d'une organisation par un référentiel (norme). Par un organisme tiers et indépendant du client et du fournisseur d'un système d'assurance de la qualité »².

2.2 Les normes ISO

2.2.1 Présentation de l'ISO

2.2.1.1 Historique

La normalisation débute dans le monde, dans le domaine électrotechnique en 1906 avec la création de la commission électronique internationale (CEI). D'autres travaux furent entrepris dans d'autres domaines par la fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA) créée en 1926 qui a opté pour l'ingénierie mécanique.

Les activités de l'ISA cessèrent en 1942 à cause de la deuxième guerre mondiale. Une réunion tenue à Londres en 1946 par des délégués de 28 pays, fut à l'origine de la création de la nouvelle organisation internationale dont le but été de faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles.

¹ <https://www.iso.org/fr/home.html> (05/04/2018 à 12h10)

² TERFAYA (N), *Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*, édition Houma, Alger, 2004, P : 58.

La nouvelle organisation ISO entra officiellement en fonction le 23/02/1947. La première norme ISO fut publiée en 1951 sous le titre de « température normale de référence des mesures industrielles de longueur ».

2.2.1.2 Définition de l'ISO

L'ISO est « une organisation non gouvernementale sans but lucratif composée de membres qui sont les organismes nationaux de normalisation de 163 pays. Ses membres, qui jouent un rôle essentiel dans son mode de fonctionnement, se réunissent une fois par an pour une assemblée générale qui décide des objectifs stratégiques.

Son Secrétariat central à Genève, Suisse, coordonne l'organisation dans son ensemble. Ces activités sont menées sous la direction du Secrétaire général »¹.

2.2.2 Membres de L'ISO²

Il y a trois catégories de membres, avec différents niveaux d'accès et d'influence dans le système ISO. Ainsi, chacun y a sa place, tout en tenant compte des besoins et des capacités des différents membres. Les pays dont les ressources sont limitées ou dont le système national de normalisation n'est pas encore totalement fonctionnel peuvent observer et suivre la normalisation internationale à l'ISO.

- Les membres à part entière (ou comités membres) : influent sur la normalisation et la stratégie de l'ISO en participant et en votant dans le cadre de réunions techniques et de politique de l'ISO. Ils vendent et adoptent les Normes internationales ISO dans leur pays.
- Les membres correspondants : observent la normalisation et la stratégie de l'ISO en assistant aux réunions techniques et de politique de l'ISO en qualité d'observateurs. Ils peuvent vendre et adopter les Normes internationales ISO dans leur pays.
- Les membres abonnés : se tiennent informés des travaux de l'ISO mais ne peuvent y participer. Ils ne vendent ni n'adoptent les Normes internationales ISO dans leur pays.

¹ [Http://:www.iso.org](http://www.iso.org) (06/04/2018 à 09h40)

² [Http://:www.iso.org](http://www.iso.org) (06/04/2018 à 09h56)

2.2.3 Comment élaborer une norme ISO¹

L'élaboration d'une norme ISO fait appel aux principes suivants :

- **Consensus** : fabricant, vendeurs, consommateurs, laboratoires d'essais, gouvernements, professionnels de l'ingénierie et organismes de recherche ont tous des points de vue qui sont pris en compte dans l'élaboration de la norme ;
- **A l'échelle de l'industrie** : les normes ISO visent à satisfaire les industries et les clients partout dans le monde ;
- **Volontaire** : les normes ISO s'appuient sur la participation volontaire de tous les protagonistes du marché.

2.2.4 Avantages et inconvénients de la norme ISO

2.2.4.1 Les avantages²

Les Normes internationales sont des outils stratégiques et des lignes directrices destinés à aider les entreprises à relever les défis les plus urgents pour l'économie moderne. Elles garantissent l'efficacité optimale des opérations commerciales, augmentent la productivité et aident les entreprises à accéder à de nouveaux marchés.

- Economies de coûts : les Normes internationales aident à optimiser les opérations et ont donc un impact positif sur le bilan ;
- Renforcement de la satisfaction clientèle : les Normes internationales aident à améliorer la qualité, à renforcer la satisfaction clientèle et à accroître les ventes ;
- Accès à de nouveaux marchés : les Normes internationales aident à éliminer les obstacles au commerce et à ouvrir l'accès aux marchés mondiaux ;
- Augmentation des parts de marché : les Normes internationales aident à accroître la productivité et les avantages concurrentiels ;
- Avantages environnementaux : les Normes internationales aident à réduire les effets négatifs sur l'environnement ;
- Les entreprises tirent également des avantages de leur participation au processus d'élaboration des normes.

¹ TERFAYA (N). (2004,). *Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*, . Alger, : édition Houma, P : 66/67.

² Op. Cit, p. 66-67.

2.2.4.2 Les inconvénients

- Difficulté des pays du tiers monde pour exporter leurs produits à cause des grandes exigences de la norme.
- L'inconvénient majeur est que les normes peuvent être des barrières à la diffusion des produits étrangers dans le pays bardé de normes et de règlements spécifiques

2.3 L'ISO et l'environnement

2.3.1 La série ISO 14000

2.3.1.1 Définition

Les normes de la famille ISO 14000 sont « des documents qui aident les entreprises à traiter des aspects environnementaux de leurs activités, produits, et services. Certaines de ces normes sont relatives aux systèmes de management des organismes et les autres sont relatives aux produits et services qu'ils fournissent »¹.

La série de normes ISO 14000 comprend plusieurs normes qui fournissent un ensemble complet d'outils de management pour traiter des aspects environnementaux des organismes, produits, et projets.

¹ Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises, Développement durable et entreprises : Un défi pour les managers , AFNOR, 2004, P : 92.

2.3.1.2 Normes de la série ISO 14000

Tableau N°2 : Quelques normes de la famille ISO 14000

Systèmes de management ISO 1400X	ISO 14001	Système de management environnemental-exigences et lignes directrices pour son utilisation
	ISO 14004	SME-Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes, et les techniques de mise en œuvre
Audits environnementaux ISO 140XX	Suppression des ISO 14010, ISO 14011, et ISO 14012. Remplacement par ISO 19011	Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et management de l'environnement
Etiquetage environnemental 1402X	ISO 14020	Etiquettes et déclarations environnementales- principes généraux
Performance environnementale ISO 1403X	ISO 14031	Management environnemental évaluation de la performance environnementale
	ISO 14032	Management environnemental exemples d'évaluation de la performance environnementale (EPE)
Analyse du cycle de vie ISO 1404X	ISO 14040	Management environnemental-Analyse du cycle de vie- principes et cadres
Terminologie management environnemental ISO 1405X	ISO 14050	Management environnemental- Vocabulaire

Source : AFNOR dans : VAUTE-SAMANNI (L) et GREVECHE (M-P), Op.cit., P : 101.

2.3.2 Les enjeux des normes 14000

Les normes de la famille ISO 14000 sont largement utilisées pour gérer les problèmes environnementaux et les risques au sein des entreprises, c'est pour ça il faut comprendre leurs mises en application¹ :

- Connaître les objectifs et la finalité de l'ISO 14000 ;
- Connaître le vocabulaire utilisé dans l'ISO 14000 ;

¹ <http://www.lrq.fr/>, (consulté le 06/04/2018 à 13h45).

CHAPITRE 1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTALE

- Identifier, comprendre et savoir décliner les exigences de l'ISO 14000 ;
- Connaître les différents points de vue et les impacts de cette norme sur le système de management environnemental de l'entreprise ;
- Appréhender les relations avec l'ISO 9000 et l'OHSAS 18000.

2.3.3 La finalité des normes ISO 14000

L'utilisation de ces normes est un vrai projet global d'entreprise mobilisant l'ensemble du personnel. Tout comme la démarche qualité. Ces deux approches relèvent toutes les deux de manière plus générale de la qualité en entreprise, de la recherche permanente de l'amélioration des prestations et des services.

L'application des ISO 14000 par l'entreprise lui apporte¹

- La connaissance et la maîtrise des risques environnementaux ;
- La gestion efficace de la consommation de matières premières et d'énergie ;
- La diminution des déchets, des rejets et des nuisances ;
- L'amélioration des résultats et de leur cohérence ;
- L'anticipation des risques et la conformité avec la réglementation environnementale ;
- L'optimisation des coûts et des ressources ;
- L'augmentation de la confiance des clients dans la capacité à répondre à leurs besoins et attentes et La motivation et l'implication du personnel ;
- L'amélioration de l'image de l'entreprise ;
- L'ouverture sur de nouveaux marchés.

¹ <http://www.blogqualite.com/>, (06/04/2018 à 14 :35)

Section 3 : Le SME selon la norme 14001

3.1 ISO 14001

3.1.1 Ce que la norme ISO 14001¹

- Un outil basé sur le volontariat :

Cette norme est d'application volontaire, aucun texte de loi n'oblige un organisme à mettre en place ses exigences.

L'objet d'un SME ISO 14001 est d'aider un organisme à mieux gérer ses sources d'impact, à améliorer ses résultats environnementaux et à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés afin d'améliorer sa performance environnementale.

La démarche à suivre pour y parvenir consiste à identifier ses aspects/impacts environnementaux significatifs afin de se fixer des objectifs/ cibles de progrès, puis d'en définir de nouveaux lorsqu'ils sont atteints.

- Une norme utilisable par tout organisme :

La norme ISO 14001 est une norme internationale, elle est donc applicable dans un grand nombre de pays, qu'ils soient situés en Asie, en Europe, en Afrique ou en Amérique...

Cette norme concerne également tout type d'activité- industrielle ou pas- de tout secteur (L'industrie agro-alimentaire métallurgie, textile, mécanique, chimique, pharmaceutique...). C'est pour être applicable dans toutes ces entités que l'ISO 14001 est un document conceptuel.

- Un texte pour anticiper la conformité à la réglementation :

La norme ISO 14001 permet d'identifier en amont, par une organisation structurée et définie, la parution des futurs textes de loi et donc d'anticiper sur les seuils de rejets à respecter.

- Un référentiel pour structurer une communication :

L'environnement est un sujet sensible qui génère parfois des questions, plaintes, demandes, ou réclamations de la part des parties intéressées externes ou du personnel d'une entreprise.

¹ BARON (V), *Pratiquer le management de l'environnement : Les réponses à vos questions*, AFNOR, Paris, 2011, P : 7-9 ;

C'est pourquoi la communication est un point clé de la norme ISO 14001, elle comprend la communication interne, la sensibilisation du personnel, mais aussi le traitement des demandes externes et dans une moindre mesure la communication externe volontaire.

3.1.2 Ce que n'est pas la norme ISO 14001¹

- Un texte de loi :

Certaines normes sont rendues obligatoires par leur intégration dans un texte réglementaire.

Ce n'est pas le cas de la norme ISO 14001.

Pour être conforme à la norme ISO 14001, il faut respecter les contraintes réglementaires. À l'inverse le non-respect des exigences de cette dernière n'expose donc pas à des poursuites d'ordre judiciaire.

- Un référentiel imposant des seuils réglementaires ou modifiant les exigences légales :

La norme ISO 14001 impose de définir une méthodologie permettant de faire l'inventaire des exigences applicables. Elle ne modifie pas ces textes et ne présente pas non plus de seuils de rejets supplémentaires.

- Un référentiel imposant des niveaux d'objectifs :

L'ISO 14001 n'impose pas de seuils de rejets, encore moins un niveau zéro d'émission de polluant.

Un organisme qui souhaite mettre en place les exigences de ce référentiel est libre de se fixer le niveau d'objectifs qu'il peut atteindre dans la mesure de ses moyens et ceci dans le cadre du respect des exigences légales et réglementaires applicables.

- Un référentiel imposant la mise en place d'un système documentaire complexe :

La norme ISO 14001 n'a pas pour objet de mettre en place d'un système documentaire lourd à gérer parce que trop volumineux et complexe.

¹ BARON (V), *Pratiquer le management de l'environnement : Les réponses à vos questions*, AFNOR, Paris, 2011, P : 9-10 ;

- **Un texte présentant l'obligation de publier ses résultats environnementaux :**

La communication externe « volontaire » sur les aspects environnementaux significatifs n'est pas une obligation de la norme. L'organisme qui le souhaite peut néanmoins publier ses résultats environnementaux ou en faire une synthèse, par exemple en publiant un bilan annuel.

- **Un texte imposant des moyens quant à la satisfaction de ses exigences :**

La norme ISO 14001 est un document d'exigences et non pas de moyens ; c.-à-d., l'organisme qui applique cette norme doit répondre à l'exigence notamment en fonction des moyens dont il dispose, et de sa culture d'entreprise, de ses installations et équipements en place, du nombre de salariés...

C'est pourquoi, un système de management environnemental est propre à chaque organisme et ne peut pas être copie conforme d'un autre.

3.1.3 Procédure de la certification

La procédure de certification se déroule généralement dans l'ordre suivant¹ :

- Candidature ;
- Etude de recevabilité (entretien/échanges d'informations) ;
- Proposition d'une équipe d'auditeurs ;
- Audit de certification ;
- Rapport d'audit ;
- Réponse de l'entreprise ;
- Décision du comité de certification ;
- Attribution du certificat ;
- Visites de suivi (une par an durant deux ans) ;
- Audit de renouvellement (tous les trois ans) ;
- Renouvellement de certificat.

¹ VAUTE-SAMANNI (L) et GREVECHE (M-P). (2012). *Certification ISO 14001 : Les 10 pièges à éviter*, . Paris: édition AFNOR, P : 106 .

3.2 La mise en place du système de management environnemental

3.2.1 Les principaux acteurs

Les acteurs qui réellement agissent et interagissent dans la démarche environnementale sont multiples ; à savoir¹ :

- **L'organisme** : (public ou privé) qui est placé dans un contexte ; son environnement. Cet organisme décide d'entreprendre la démarche environnementale et va définir et mettre en place le système de management.
- **La direction** : de l'organisme ; c'est la personne (ou le groupe de personnes) détenteur du pouvoir et des responsabilités pour conduire l'organisme.
- **Les parties intéressées** : peuvent être soit un organisme soit un groupe de personnes qui sont concernés ou affectés par la performance environnementale d'un organisme. Les parties intéressées peuvent être très diverses. Par exemple, les organismes publics nationaux ou locaux, les associations, les riverains (plus ou moins proches), les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les consommateurs....

3.2.3 Schéma de principe d'ISO 14001²

Suivant la démarche d'amélioration continue popularisée par La Roue de Deming qui est le principe de base sur lequel reposent toutes les exigences de la norme ISO 14001, le SME est organisé selon le schéma PDCA, acronyme de :

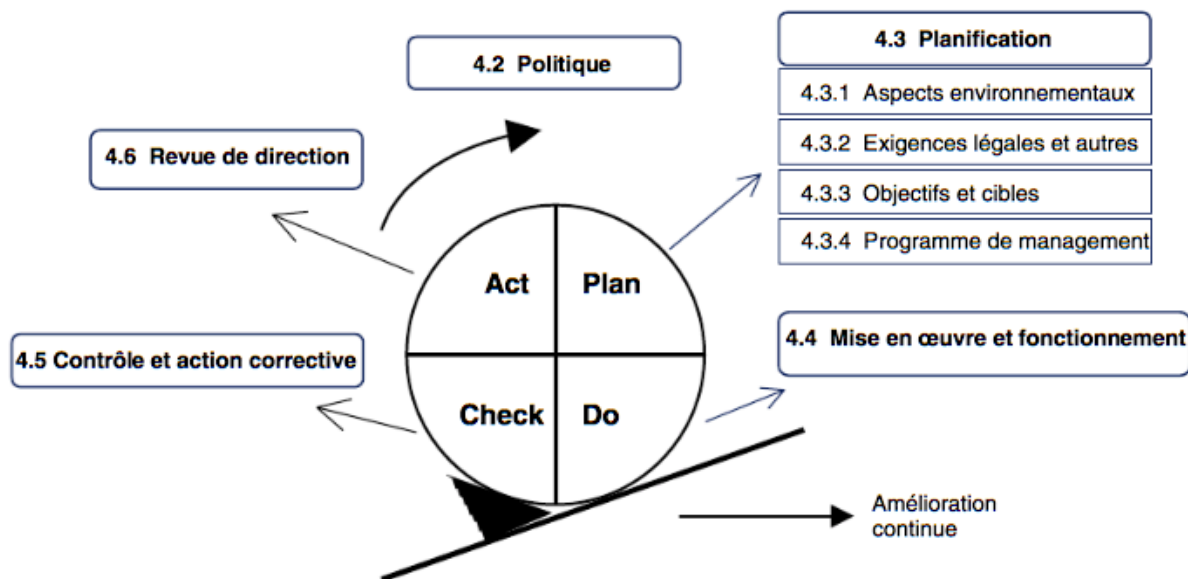
- « Plan » : planifier par l'établissement d'objectifs et de programme ;
- « Do » : mettre en œuvre les programmes ;
- « Check » : vérifier ou contrôler leur exécution ;
- « Act » : réagir, réviser les objectifs et programmes en fonction des connaissances acquises lors du cycle précédent et en fonction des changements dans l'environnement de l'entreprise au sens large.

Le schéma ci-dessous montre les exigences de cette norme selon le principe de la roue de Deming ou principe d'amélioration continue :

¹ PINET(C). (2009). *10 clés pour réussir sa certification QSE*,. Paris: édition AFNOR, P : 30.

² Ordre des Experts- Comptables,. (2008). *La gestion environnementale : Levier de performance pour l'entreprise*, . Paris: édition Dunod, P : 151.

Figure N° 02 : Les exigences de la norme NF EN ISO 14001



Source : BARON (V), Mettre en place votre système de management environnemental, AFNOR, Paris, 2002, P : 6.

3.3 Comparaison entre la version 2004 et la version 2015 de la norme ISO 14001

3.3.1 Correspondance entre l'ISO 14001 :2004 et l'ISO 14001 : 2015

Dans le but de rendre sa mise en place une exigence commerciale primordiale dans de nombreux secteurs de l'industrie et dans de nombreuses régions, la norme ISO 14001a été largement développé.

A première vue, l'édition 2004 et celle de 2015 sont différente ; En effet cette dernière adopte une nouvelle structure appelé la structure HLS¹ qui vise à rendre cette nouvelle version compatible avec les différentes normes de système de management afin de faciliter leur intégration et mise en œuvre par les organisations certifiées. Les exigences du système étaient regroupées sous une clause (clause 4), qui regroupait six sous-paragraphes.

Par contre, la nouvelle version comporte sept clauses principales (clauses 4 à 10) et 21 sous paragraphes².

¹ La High Level Structure (HLS) (ou en français « Structure de Niveau Supérieur ») est la standardisation de la rédaction des futures normes ISO de système de management.

² Voir le tableau de l'annexe 6 : Correspondance entre l'édition 2015 et l'édition 2004 de la norme internationale ISO 14001.

3.3.2 Les différents changements apportés à la nouvelle version¹

La nouvelle version apparaît avec une grande nouveauté celle de l'approche risque, et plusieurs termes viennent s'y ajouter tels que : audit, compétence, condition environnementale, conformité, cycle de vie, direction, efficacité, exigence, externaliser, indicateur, information documentée, leadership, mesure, objectif, obligations de conformité, opportunité, performance, processus, risques et opportunités, surveillance, système de management.

D'autres ont été abandonnés tels que : action préventive, cible, enregistrement, exigences légales et autres, procédure, programme, représentant de la direction.

En termes d'exigences pour l'organisation, nous remarquons l'augmentation de l'utilisation du terme « doit » de 165 à 179 fois, et c'est ainsi que la nouvelle version met l'emphase sur un certain nombre de considérations clés.

Celles-ci sont détaillées ci-après :

- **Contexte de l'organisation** : une nouvelle exigence est introduite afin que les organisations s'intéressent davantage au contexte dans lequel elles évoluent. Elles devront démontrer, entre autre, une compréhension des conditions et facteurs qui peuvent affecter la gestion environnementale de l'organisation telles que le climat, la disponibilité et les contraintes des ressources naturelles, la qualité de l'eau et de l'air, le contexte social et le régime réglementaire. Le contexte externe de l'organisation, tel que les exigences et attentes des parties intéressées (qui peuvent inclure, par exemple, les gouvernements, les investisseurs, les employés, les communautés, les groupes autochtones, les clients, etc.) devra être pris en compte. L'organisation devra identifier les parties intéressées qui sont pertinentes à son SGE et déterminer lesquels de leurs attentes et besoins deviendront des obligations de conformité. La version 2004 de la norme exigeait seulement la prise en considération du point de vue des parties intéressées lors de l'élaboration des objectifs et cibles. Enfin, l'information relative au contexte et aux parties intéressées sera utilisée pour déterminer le champ d'application du système de gestion. Ceci n'était pas une exigence de la version 2004 de la norme. Une fois défini, le champ déterminera les activités, produits et services à être inclus et l'autorité de l'organisation à exercer un contrôle ou une influence sur ses aspects environnementaux.

¹ EEM. (2015). *Livre blanc des révisions à la norme ISO sur les systèmes de gestion environnementale*,. quebec: EEM, P : 2.

- **Obligations de conformité (6.1.3) :** Connues sous la rubrique « exigences légales et autres exigences » dans la version 2004 de la norme, les « obligations de conformité » seront considérées comme des sources potentielles de risques et opportunités pour les organisations. Les organisations devront documenter leurs obligations et les plans d'action pour adresser celles-ci. Les obligations peuvent inclure les lois et règlements applicables, les normes et codes de pratique de l'industrie, et les exigences d'ententes avec les parties intéressées.
- **Gestion intégrée des risques (6.1) :** La nouvelle norme exige une gestion stratégique des risques. En plus des aspects et impacts de ses activités, produits et services, l'organisation devra évaluer les menaces et opportunités auxquelles elle fait face. Ces dernières découlent des obligations de conformité auxquelles l'organisation souscrit ainsi que du contexte dans lequel l'organisation évolue. Les risques peuvent être associés strictement à des enjeux environnementaux (ex: risque de déversement) ou ils peuvent découler des préoccupations des parties prenantes (ex: perception du risque pour la santé) ou d'une obligation du marché (ex: conditions exigées par le client).
- **Leadership (5) :** Une nouvelle clause attribue des responsabilités spécifiques à la direction d'une organisation. La haute direction devra assurer un alignement entre la politique environnementale et les objectifs et la direction stratégique de l'organisation, ainsi que l'intégration des exigences du SGE dans les processus d'affaires clés. La direction devra également s'assurer que le SGE atteint ses objectifs, incluant une meilleure performance environnementale.
- **Perspective de cycle de vie (6.1.2 et 8.1) :** Les organisations devront aller plus loin lors de l'identification des aspects environnementaux en intégrant la maîtrise des impacts associés à l'utilisation des produits et à leur traitement en fin de vie, ou à leur élimination. Quoique cela n'implique pas de réaliser une analyse de cycle de vie, cela requiert l'application de contrôles lors des processus de conception et de développement des produits ou services, en tenant compte de chaque étape du cycle de vie. Il existe maintenant une exigence d'inclure des exigences environnementales dans le processus d'approvisionnement de produits et services. Les processus en sous-traitance devront également être contrôlés ou influencés.
- **Amélioration Continue (10.3) :** La notion d'amélioration continue du SGE évolue vers celle d'amélioration de la performance environnementale. Il devient important d'associer des objectifs et des résultats mesurables pour démontrer une réelle avancée

de la performance environnementale. La future norme engagera ainsi l'organisation à s'interroger davantage sur le niveau de ses résultats et sur les bénéfices de sa démarche. Dans certains cas, les besoins et attentes des parties intéressées pourraient avoir un impact important au niveau des cibles de performance établies.

- **Politique Environnementale (5.2)** : Au-delà de limiter les nuisances et les dégradations, la nouvelle norme ISO 14001 demande aux organisations, dans leur contexte particulier, d'être proactives en matière de protection de l'environnement. Cela peut inclure la prévention des pollutions, l'utilisation des ressources durables, l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques, la protection de la biodiversité et des écosystèmes.
- **Informations documentées (7.5)** : La norme réfère maintenant à l'information documentée (au lieu de document, procédure, enregistrement, etc.). L'approche est moins basée sur les procédures pour la gestion de la documentation. L'information du SGE peut être intégrée avec celle d'autres systèmes de gestion. Les supports peuvent être papier ou média électronique.

Conclusion du premier chapitre

Le système de management environnemental selon ISO 14001 est prévu pour l'entreprise à la fois preuve de conformité aux règles, de son savoir-faire dans l'intégration de l'environnement écologique dans la stratégie d'entreprise et la sécurité environnementale de ses activités. Il est indéniable que le SME apporte des avantages considérables au fonctionnement de l'entreprise, à savoir :

- La rigueur de l'impact et du contrôle des risques ;
- La traçabilité des événements ayant un impact sur l'environnement, dans la situation normale comme dans une situation favorable pour l'entreprise ;

L'objectif d'SME, que ce soit la certification ISO 14001 ou autre standard est bon amélioration continue de la performance environnementale. La question qui se pose alors dans quelle mesure la certification aide-t-elle à atteindre les objectifs d'efficacité et augmenter la performance environnementale des entreprises ?

Chapitre 02

La performance environnementale de l'entreprise

Introduction du deuxième chapitre

La performance a toujours été un concept vague. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs ont tenté de la définir. Plus récemment, cette notion a été utilisée à nouveau avec l'émergence des concepts tels que la RSE et les parties prenantes. La performance environnementale comme toute performance est largement non spécifiée, complexe et policière. Elle est la source d'interprétations dans le domaine de l'environnement.

L'évaluation de la performance environnementale est également une question de fond pour les entreprises, utilisant souvent les services de sociétés de conseil spécialisées pour les soutenir dans le processus d'amélioration continue.

Section 1 : Description de la performance

1.1. Concepts de base de la performance

1.1.1. La notion de la performance

Le mot performance regroupe de nombreuses significations, en fonction des domaines dans lesquels il est utilisé. Toutefois, Le sens de la performance est plus vague.

Selon philipie LORINO : « ... Performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/couts, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (au contrairement, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-couts ou le ratio valeur/couts) »¹.

De sa part, Caroline SELMER a proposé une autre définition : « la performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser, c'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (Additionner des chiffres sur une feuille) »².

On peut alors dire que la performance est le résultat d'un mélange parfait d'actions cohérentes avec les moyens utilisés par l'entreprise, de sorte qu'elle consomme les ressources qu'elle peut se permettre de répondre aux besoins des clients. Cet organisme est perçu comme performant lorsqu'il atteint les objectifs de croissance qu'il s'est fixés au plus bas et qu'il est capable d'améliorer la création de valeur par l'utilisation rationnelle des ressources et la minimisation de tout type de gaspillage.

1.1.2. La distinction entre la performance et les notions voisines

Il est important de décortiquer les concepts similaires afin d'éliminer la confusion et même de connaître de chaque concept lors de mesurer une activité retenue.

¹ LORINO (P), *Méthodes et Pratiques de la Performance*, Edition d'Organisation, Paris, 2001, P : 19.

² SELMER (C), *Concevoir le tableau de bord*, édition DUNOD, Paris, 1998, P : 41.

1.1.2.1. L'efficacité

La gestion d'une entreprise donne lieu à ce concept manifesté par l'évaluation de la performance d'une organisation. L'efficacité se traduit par l'atteinte des objectifs fixés au préalable par l'entreprise.

L'efficacité se définit comme : « le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc sur le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »¹.

Alors, elle traduit la capacité de l'entité de réaliser les objectifs que lui ont été assignés. Lors de leurs actions les managers cherchent le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation et les objectifs fixés en amont.

On peut résumer ainsi :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultats atteints} / \text{Objectifs visés}$$

1.1.2.2. L'efficience

« L'efficience exprime le rapport entre les objectifs visés et les moyens engagés pour les atteindre »²

Alors, l'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens engagés.

Selon J-L MALO et J-C MATHE l'efficience c'est : « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »³.

Il s'agit d'une meilleure consommation rationnelle des ressources de l'entreprise qui ainsi sert à réduire le coût globale de l'activité, pour cela l'efficience ne s'arrête pas à la réalisation des objectifs plutôt de les atteindre au moindre coût, et plus l'entreprise arrive à une utilisation rationnelle de ses ressources, plus elle est performante mieux que celle engendré par l'efficacité.

¹ DAMODARN (A), *Pratique de la finance d'entreprise*, édition Boeck université, 2ème édition, Paris, 2010 P : 65

² Ibid. P : 65

³ MALO (J-L) et MATHE (J-C), *L'essentiel du contrôle de gestion, édition d'organisation*, 2ème édition, Paris, 2000, P : 106.

On va noter :

$$\text{Efficience} = \text{Résultats atteints} / \text{moyens mis en œuvre}$$

1.1.2.3. L'effectivité

Selon J-L LE MOIGNE « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »¹.

D'après le précédent, la notion d'effectivité montre la satisfaction vis-à-vis des objectifs atteints, c'est-à-dire elle va plus loin que l'efficacité et l'efficience dans l'évaluation de la performance, elle se mesure par le triptyque Objectifs/Moyens/Résultats.

Alors, l'effectivité s'exprime par la comparaison entre ce qu'on obtient et ce qu'on veut :

$$\text{Effectivité} = \text{Niveau de Satisfaction obtenue} / \text{Résultats obtenus}$$

1.1.2.4. L'économie

Ce concept se manifeste en amont de l'activité, c'est-à-dire ne juge pas seulement l'utilisation des ressources mais aussi de chercher comment ces dernières se procurent les ressources au moindre coût.

¹ LE MOIGNE (J-L), *l'évaluation des systèmes complexe, in système de mesure de la performance*, Harvard Expansion, 1999, P : 203.

1.1.3. Sources de la performance

La performance comprend deux sources : l'un interne, l'autre externe :

Tableau N°03 : les sources de la performance

Performance externe	Performance interne
Elle est tournée principalement vers les actionnaires et les organisations.	Elle est tournée vers les managers.
Porte sur le résultat présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.
Nécessité de produire et de communiquer les informations financière financières.	Nécessité de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.
Génère l'analyse financière des grands équilibres.	Aboutit à la définition des variables d'actions.
Donner lieu à débat entre les différentes parties prenantes.	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : BRIDGE (D) et GOUJET (CH), *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, édition DUNOD, Paris, 2002, P : 170.

1.1.4. Les facteurs de la performance¹

Ce sont les éléments qui servent à une bonne interprétation de l'état d'une activité donnée et sa gestion.

Ces facteurs sont les suivants :

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits des services ;
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel ;
- Les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et aux moindres coûts ;
- Les processus doivent être efficaces et efficients ;

¹ <https://www.3symptico.ca/jplaberge/performance.com>, (consultant 20/04/2018 à 11 :20)

- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partager les mêmes valeurs ;
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

1.2. La typologie de la performance

On peut citer les suivants :

1.2.1. La performance organisationnelle

« Superposer à un processus une structure organisationnelle conçue de telle sorte que la performance attendue du processus (compétitivité, création de valeur, pérennité) soit optimisée. Pour cela, l'enjeu est d'instaurer un découpage de l'organisation et des critères de comportement tels que le pouvoir, et la responsabilité qui en résulte, soit donné à celui qui est le mieux placé dans le processus pour agir ou réagir dans le sens attendu »¹.

Donc, c'est la stratégie adoptée par l'entreprise qui justifie le choix de la structure organisationnelle, elle est performante lorsqu'elle s'innove en permanence avec les contingences de l'environnement interne et externe.

Il y a quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle² :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure peut générer un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète le besoin de coordonner et de travailler mutuellement ;
- La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'informations permettant d'obtenir l'information fiable et récente ;
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

¹ BOUQUIN (H), *le contrôle de gestion*, Presse universitaire de France, 5^{ème} édition, Paris, 2001, P : 173.

² KALIKA (M), *Structure d'entreprise, réalités, déterminants et performance*, édition Economica, 1998, P : 340.

1.2.2. La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique. Elle se mesure par plusieurs ratios et se détermine par l'interprétation de ces indices financiers (ratios) tel que la capacité d'autofinancement qui montre l'efficacité du système financier de l'entreprise.

1.2.3. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

- **La production et la marge commerciale** : pour les entreprises exerçant une activité commerciale, le flux global de l'activité est mesuré par la marge commerciale :

$$\text{Marge commerciale} = \text{ventes des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues (marge brute)}$$

Pour les entreprises exerçant une activité de production :

$$\text{Production de l'exercice} = \text{production vendue} + \text{production stocké} + \text{production immobilisée}$$

- **La valeur ajoutée** : ce solde représente la contribution productive ou la valeur économique créée par l'entreprise.

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{production de l'entreprise} - \text{achats de l'entreprise}$$

- **Le résultat brut d'exploitation** : ce solde correspond aux ressources additionnelles permettant le financement des investissements futurs et l'efficacité de l'exploitation après la soustraction des charges financières.

$$\text{RBE} = \text{EBE} + \text{résultat financier}$$

1.2.4. La performance commerciale

Une entreprise performante sur le plan commercial doit enregistrer un niveau de ventes et de marges élevées, une augmentation du nombre de clients recrutés et fidélisés, une diminution de son volume de stock...

Dans le champ de l'action commerciale, la performance commerciale d'une entreprise

peut donc être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre.

Pour être en performance concurrentielle, le souci de l'entreprise est de bien se positionner par rapport à ses concurrents, mais par rapport aussi aux clients. Les trois critères suivants déterminants la performance concurrentielle :

- **La part du marché** : elle représente le rapport entre les ventes réalisées par l'entreprise et celles réalisées par les concurrents (totale des ventes de secteur sur le marché) ;
- **La satisfaction de la clientèle** : à travers le dialogue entre la firme et ses clients via la communication, mais également aussi par des études de satisfactions ;
- **Le taux de fidélisation** : il concerne la stabilité de la clientèle sur les caractéristiques des clients les plus anciens, sur la fréquence et la nature des nouveaux clients et les clients perdus. Ce taux peut être exprimé comme un miroir reflétant des compétences des entreprises auxquelles sont sensibles les clients.

1.2.5. La performance technologique

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise. Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'informations et de formation sur les innovations ;
- Bilans d'activité des équipes traitant des innovations et la mise à disposition des produits pour les autres ;
- Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise.

1.2.6. La performance sociale

« La performance sociale est aussi définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation »¹.

Le climat social est la satisfaction du personnel peuvent être comme déterminant de la performance sociale.

¹ CHUNG (K-H) et PRUITT (SW), « *Simple approximation of Tobin's Q*, revue *Financial Management* », Vol 23, N°3, P : 71.

La performance sociale, au niveau de l'organisation, est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficilement mesurable en quantité.

1.2.7. La performance stratégique

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre à partir des années 60 et est restée dominante jusqu'aux années 80. Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. « Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global »¹.

1.3. Le pilotage et la mesure de la performance

L'exigence de mesure et de pilotage de la performance intéresse toutes formes organisationnelles. Elle concerne les entreprises privées ou publiques, et elle doit prendre en considération l'ensemble des paramètres de fonctionnement et d'environnement de ces organisations.

1.3.1. Le pilotage de la performance

L'idée de maîtrise gagne cependant à être précisée. Dans cette perspective, le contrôle s'apprécie fondamentalement par rapport aux effets des actions ou des événements, c'est-à-dire aux résultats obtenus.

Les indicateurs de performance montrent que les objectifs ont été atteints ; mais seuls, ils ne permettent pas de comprendre pourquoi la performance est atteinte ou non, et sur quel levier le responsable doit exercer son action pour rectifier la déviation. Il s'agit donc de piloter, et aussi contrôler, l'activité par les indicateurs de pilotages.

¹ https://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf (consulté le 20/04/2018 à 21h46).

1.3.1.1. Définition

Le pilotage de la performance est à la fois¹ :

- Un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- Un processus d'animation afin de coordonner les actions pour atteindre les objectifs. Ce processus peut être décrit par la fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous objectifs, par centre de responsabilité, unité, coût, etc.

1.3.1.2. Les enjeux de pilotage

Afin de développer la stratégie, le pilotage s'occupe de trois types d'enjeux : stratégiques, opérationnelles et techniques ; prenant en compte les variables suivantes :

- Fin de l'économie de l'offre ;
- Client roi ;
- Environnement mouvant ;
- Contrôler ne suffit plus.

1.3.2. La mesure de la performance

La mesure de la performance est l'évaluation du réalisé par rapport à un référentiel préalablement fixé. Elle « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises »².

Mesurer ; c'est évaluer par indice ou critère en comparant les objectifs escomptés et les résultats obtenus. Ce critère est une indication chiffré (expression quantifiable) des objectifs et des résultats, et il a plusieurs fonctions³ :

¹BRIGITTE (J) et BERARD (J), « *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations* », Revue Internationale de Gestion, Vol 24, N° 4, hiver 2000, P : 15.

²GIRAUD (F), SAULPIC (O), NAULLEAU (G), DELMOND (M-H), et BESCOS (P-L), *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, Gualino éditeur, France, 2002, p : 21.

³OUACHERINE (H), *gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, thèse de magistère, INC, 2003, P : 32/33.

- Il sert de point de départ à la planification et à la prévision dans l'entreprise ;
- Il aide à la formulation des stratégies, des méthodes et des pratiques de gestion dans la perspective de réaliser les objectifs pour lesquels l'entreprise a été créée ;
- Il fournit une base pour l'évaluation de la performance (résultat, production, rendement, productivité, etc.) de l'entreprise et pour porter un jugement objectif sur l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles l'entreprise accomplit ses tâches ;
- Il permet de vérifier le bien-fondé des décisions prises au niveau de l'entreprise ;
- S'agissant des décisions à long terme, parfois, il permet même de remettre en cause le projet de l'entreprise, autrement dit ses choix stratégiques ;
- Il constitue un régulateur de l'alimentaire de l'entreprise : plus le degré de réalisation de l'indice de performance est élevé, plus seront les primes distribuées au personnel élevées, ainsi se verra augmentée la possibilité pour l'entreprise de se procurer davantage de moyens. Le niveau de performance se répercute en effet sur le montant des fonds de développement de l'entreprise ;
- Il constitue ainsi, une base au système de motivation et de stimulation du personnel de l'entreprise.

D'après A. KHEMAKHEM « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement (responsable) des membres de l'entreprise »¹.

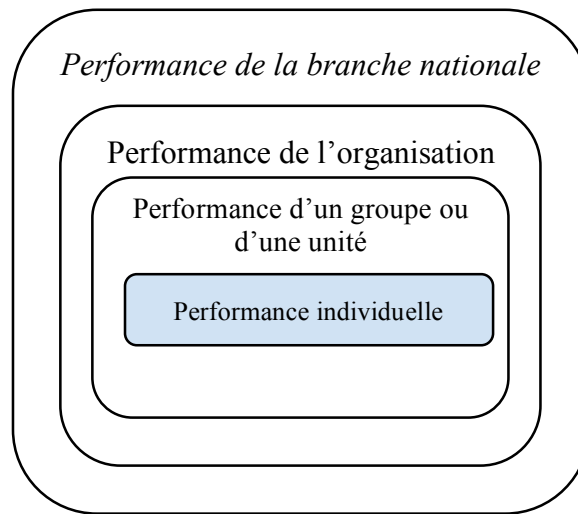
Alors, la mesure de la performance dépend directement de la définition des responsabilités de chacun au sein de l'entreprise.

La mesure de la performance peut comprendre plusieurs niveaux :

- Au niveau des individus, on peut avoir une performance sur le poste ;
- Au niveau d'équipe, on peut avoir une performance résulté d'un effort collectif ;
- Au niveau d'organisation, une performance totale de l'entreprise ;
- Une performance immédiate ou performance dans la durée : les résultats s'améliorent avec le temps, sur le tas, et par l'apprentissage ;
 - Une performance de la branche nationale, qui n'intéresse pas les gestionnaires.

¹ KHEMAKHEM (A), *La dynamique du contrôle de gestion*, édition DUNOD, 1992, P : 343.

Figure N°03 : les niveaux de mesure de la performance :



Source : MARTORY (B) et CROZET (D), *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, édition DUNOD, 5^{ème} édition 2002, P : 165.

Section 2 : La performance environnementale de l'entreprise

La performance environnementale est un sujet de plus en plus présent dans le monde des entreprises, notamment parce qu'elles subissent des pressions de divers groupes intéressés, mais aussi parce qu'elles y ont trouvé un intérêt que ce soit économique, communicationnel ou autre.

2.1. Le concept de performance environnementale

2.1.1 Définition

Dans le domaine du management environnemental, elle se définit comme : « 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 »¹.

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.

Pour Henri et Giasson, la performance environnementale peut être analysée comme la résultante du croisement de deux axes qui ferait émerger quatre dimensions :

- L'amélioration des produits et processus ;
- Les relations avec les parties prenantes ;
- La conformité réglementaire et les impacts financiers ;
- Les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise.

¹ NORME ISO 14031, *Management environnemental-évaluation de la performance environnementale-lignes directrices*, AFNOR, Paris, 1999, P : 2.

Tableau N°04 : Matrice de la performance environnementale :

Axe interne-externe	Interne	Externe
Axe processus-résultats		
Processus	Amélioration des produits et processus	Relations avec les parties prenantes
Résultats	Conformité réglementaire et impacts financiers	impacts environnementaux et l'image de l'entreprise

Source : HENRI et GIASSON, 2006, P : 28.

2.1.2 Programme d'amélioration de la performance environnementale¹

Il faut reprendre les fiches d'amélioration approuvées par la direction puis :

- Pour chacune d'entre elles revoir dans le détail les cibles, les bénéfices attendus ainsi que les moyens proposés et le calendrier prévu pour les atteindre ;
- Désigner un responsable pour mener le projet à bien ; il appartient au responsable de s'adjoindre les compétences dont il peut avoir besoin ;
- Prévoir un calendrier pour contrôler l'avancement de ce projet.

Ne pas oublier de prévoir à l'achèvement du projet un récolement entre les résultats atteints et le budget dépensé avec les résultats escomptés et le budget prévu.

Si l'amélioration de la performance environnementale doit rester la préoccupation majeure de la direction, d'autres programmes d'amélioration peuvent être nécessaires, d'autant plus qu'ils peuvent conduire in fine à une amélioration de la performance environnementale. La nécessité peut résulter, mais pas obligatoirement, de lacunes révélées pendant le fonctionnement du SME, notamment par les audits.

Parmi les domaines où l'amélioration est nécessaire :

- La sensibilisation et la formation du personnel ;
- La communication avec le public ;
- La maîtrise de la documentation ;
- La détermination des AES.

Comme pour la performance environnementale, pour chaque domaine fixé, le programme d'amélioration comportera :

¹ SALAMITOU (J), Op.cit. P : 184/185.

Une cible chiffrée (si possible) : par exemple nombre d'employés formés, nombre de plaintes auxquelles il a été répondu, ... ;

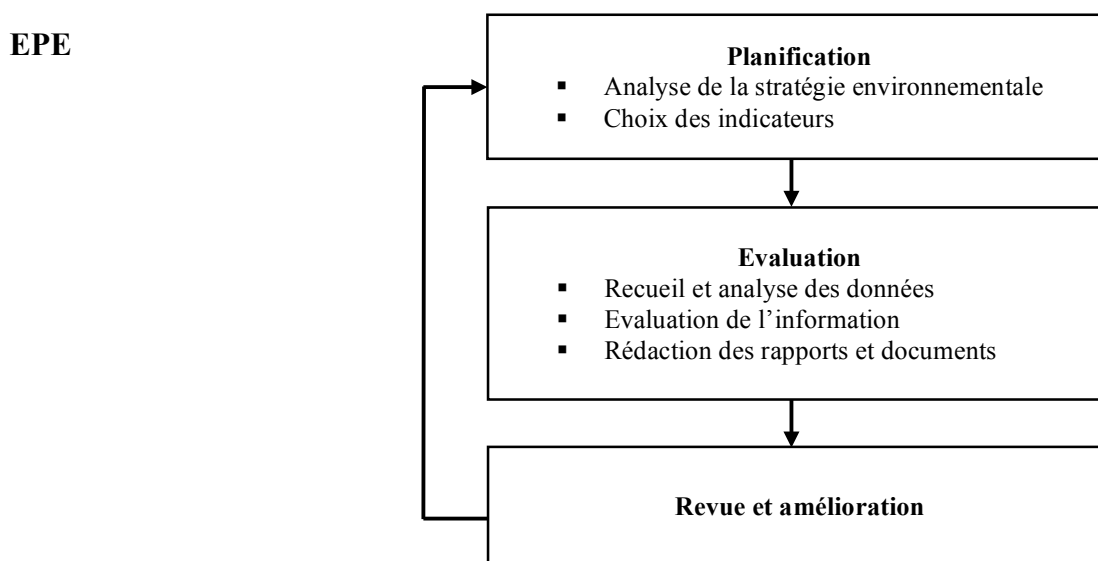
- Un calendrier ;
- Un responsable ;
- Des moyens.

2.1.3 Le processus d'évaluation de la performance environnementale

Depuis quelques années, la plupart des entreprises ont pris conscience la nécessité de développer un outil d'évaluation de leur performance environnementale : « il est difficile de gérer ce qui n'est pas mesuré »¹

Mais, nombreux organismes (qu'ils soient certifiés ou pas) éprouvent des difficultés pour mettre en place une méthode adaptée pour évaluer leur performance.

Figure N° 04 : L'évaluation de la performance environnementale :



Source : BARACCHINI(P), Op.cit. P : 111.

¹Bauraing (J) et Nicolas (M), *Les Indicateurs de Performances Environnementales*, ministère de la région wallonne, Luxembourg, 2000, P : 3.

2.2 Les outils de mesure de la performance environnementale

Pour mesurer cette performance, les entreprises souvent mettent en place des systèmes d'indicateurs et des audits environnementaux. La principale différence entre ces deux outils réside dans le fait que les indicateurs permettent une mesure permanente de la performance, tandis que les audits environnementaux sont réalisés de manière périodique afin de vérifier la conformité du système à des exigences bien déterminées. Mais il existe généralement plusieurs méthodes d'évaluation de la performance environnementale, on peut mentionner les suivants :

2.2.1 L'écobilan¹

Les entreprises doivent être en mesure de convaincre les marchés que leurs pratiques ne nuisent ni à la rentabilité financière, ni à l'environnement. Dans ce cadre, l'utilité de l'information environnementale se définit par sa capacité à évaluer les risques environnementaux, à déterminer s'il existe des programmes visant à gérer ces risques, notamment par la mise en place d'un SME, et à évaluer l'incidence de la performance environnementale sur les résultats financiers. Bien que ce dernier point fasse encore aujourd'hui l'objet de nombreux débats, il est donc important pour l'entreprise de pouvoir identifier ses coûts environnementaux.

Il existe différentes typologies des coûts environnementaux. On distingue notamment :

- Les coûts conventionnels ou ordinaires : tels que les coûts relatifs à des investissements dans des technologies propres ou les coûts opérationnels liés à la gestion de l'environnement ; Les coûts réglementaires ou liés à la responsabilité légale de l'entreprise comme les coûts de *reporting environnemental*, les amendes, les écotaxes, etc.
- Les coûts futurs comme les provisions pour le nettoyage probable de sites pollués ;
- Les coûts immatériels comme ceux liés aux dommages causés à l'image d'une organisation suite à une pollution accidentelle ;
- Les externalités, c'est-à-dire les coûts environnementaux liés à des dommages que l'entreprise impose aux autres suite à ses opérations mais qu'elle ne prend pas directement en compte.

¹ BINET (L) et LIVIO (C), *guide vert à l'usage des entreprises*, AFNOR, Paris, 1993, P : 193/194.

2.2.2 Les audits environnementaux

L'audit environnemental peut se définir comme « un outil de management qui permet une évaluation exhaustive, documentée, périodique, et objective de la manière dont les personnes, les systèmes de management et les équipements d'une entreprise intègrent l'environnement »¹.

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 de latents qui pourraient dégénérer en crise. De plus, 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.

2.2.3 Le tableau de bord vert (indicateurs)

Bien que ce ne soit pas une exigence de la norme ISO 14001, il est très utile pour le responsable du SME et pour la direction de disposer d'un outil permettant de suivre la mise en application du SME : le tableau de bord. Ce tableau de bord est constitué d'indicateurs de mesure de la performance environnementale.

Le tableau de bord est un très bon outil pour le contrôle du fonctionnement du SME, en particulier pour la détection des anomalies et non conformités. Il est bon d'avoir un tableau de bord assez détaillé par unité opérationnelle à destination du responsable de cette unité et un tableau de bord rassemblant les principaux indicateurs pour l'ensemble du SME et suivi par le responsable du SME.

Le choix des indicateurs est de la responsabilité des opérationnels chargés de la mise en place des programmes d'amélioration. Cependant il n'est pas nécessaire de multiplier les indicateurs mais plutôt les limiter à un bon suivi des objectifs de performance².

¹ ORDRE DES EXPERTS- COMPTABLES, *la gestion environnementale : levier de performance pour l'entreprise*, Edition DUNOD, Paris, P : 11.

² SALAMITOU (J), *management environnemental : Application à la norme ISO 14001 révisée*, Edition DUNOD, Paris, P : 187.

2.2.3.1 Les fonctions de l'indicateur environnemental

Dans le SME, les indicateurs répondent à plusieurs fonctions ¹:

- Comparer la mesure d'un impact significatif avec une valeur de référence (réglementaire ou objectifs interne) ;
- Interpréter les écarts dans la performance environnementale de l'entreprise ;
- Suivre le fonctionnement du SME avec un nombre restreint de données ;
- Définir et actualiser la stratégie environnementale ;
- Fournir des outils efficaces de communication interne et externe ;
- Effectuer du benchmarking environnemental ;
- Etre une aide pour l'échange d'informations pertinentes entre l'entreprise et les structures de contrôle cantonales.

2.2.3.2 Les caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques nécessaires aux indicateurs pour présenter de façon claire et compréhensible la performance environnementale de l'entreprise et son évolution dans le temps sont nombreuses.

En effet, ils doivent être² :

- **Pertinents** : afin de fournir une information répondant aux besoins des différentes parties intéressées ;
- **Adaptés** : pour être cohérents avec les aspects significatifs et la politique environnementale de l'entreprise ;
- **Simple**s : pour transmettre un message clair et être facilement interprétés et compris ;
- Facilement mesurables : puisque basés sur des données accessibles et objectives ;
- **Reproductibles** : leur validité doit se maintenir dans le temps et dans les situations de variabilité des processus opérationnels ;
- **Efficaces** : garantir la nécessité sensibilité aux différents phénomènes ;
 - **Limités en nombre** : peu d'indicateurs doivent offrir un cadre complet de la

¹ BARACCHINI(P), *guide de la mise en place du management environnemental en entreprise selon l'ISO 14001*, Ecole polytechnique fédérale, Lausanne, 2007, P : 119.

² Op.cit. P: 120.

performance environnementale de l'entreprise.

Tableau N°05 : Exemples des indicateurs d'évaluation de la PE :

Champs	Indicateurs
Performance environnementale	<ul style="list-style-type: none">- Réduction et prévention des émissions, rejets et déchets polluants et des nuisances.- Distribution spatiale des pollutions et nuisances.- Richesse écologique par éco-zones et biodiversité.- Impact potentiel sur le changement du climat.- Meilleure gestion des ressources naturelles et du patrimoine naturel.- Rapport environnemental.- Problème sectoriels (micro-électronique, papier...).- Protection des zones sensibles.- Utilisation d'énergies renouvelables.- Empreinte écologique.- Principe de précaution/ principe de substitution.- Accroissement de la productivité des ressources.- Eco-conception et évaluation des produits et services.- Efficacité énergétique.

Source : DUBIGEON (O), *piloter un développement responsable : quels processus pour l'entreprise ?* Pearson éducation France, Paris, 2009, P : 125.

2.2.3.3 Classification des indicateurs environnementaux

En ce qui concerne leur utilisation, les indicateurs peuvent être répartis en trois catégories :

- **Les indicateurs de performance de management (IPM) :** ils sont destinés à une utilisation interne et externe à l'entreprise. Ils permettent de suivre le degré d'implantation du SME, le niveau de conformité légale, les résultats financiers liés à l'environnement. Ils sont, en outre, utilisés pour offrir des informations valables aux parties externes intéressées avec une présentation synthétiques, ciblées et claires¹.

¹ BARACCHINI(P), BARACCHINI(P), *guide de la mise en place du management environnemental en entreprise selon l'ISO 14001*, Ecole polytechnique fédérale, Lausanne, 2007, P : 119.

Ces indicateurs concernent les éléments du système de management, notamment ceux qui font l'objet de programme d'amélioration, par exemple :

- ✓ Nombre de membres du personnel sensibilisés à l'environnement ;
 - ✓ Nombre de plaintes de riverains qui ont fait l'objet de réponse
 - ✓ Respect du calendrier d'audits ;
 - ✓ Nombre d'anomalies, etc.
- **Les indicateurs de performance opérationnelle (IPO) 2** : cette catégorisation est employée pour décrire les opérations sur un site ou un ensemble de site qui peuvent être agrégés parce qu'ils ont des productions et activités analogues : par exemple, on utilisera comme indicateur de performance opérationnelle la consommation d'ampoules d'éclairage dans une chaîne d'hôtels.

Cette catégorisation se retrouve, adoptée, dans les analyses du cycle de vie, réduite aux flux élémentaires entrants et sortants (les installations sont ramenées, si elles sont prises en compte, à leurs entrants et sortants) pour chacune des étapes du cycle de vie.

Les IPO peuvent être rapportés :

- ✓ A l'activité de l'organisme (par exemple, la consommation annuelle d'électricité sur un site) ;
- ✓ A une unité fonctionnelle, sur le cycle de vie d'un produit (par exemple, la quantité d'eau consommée pour la production d'une quantité de protéines végétales donnée).

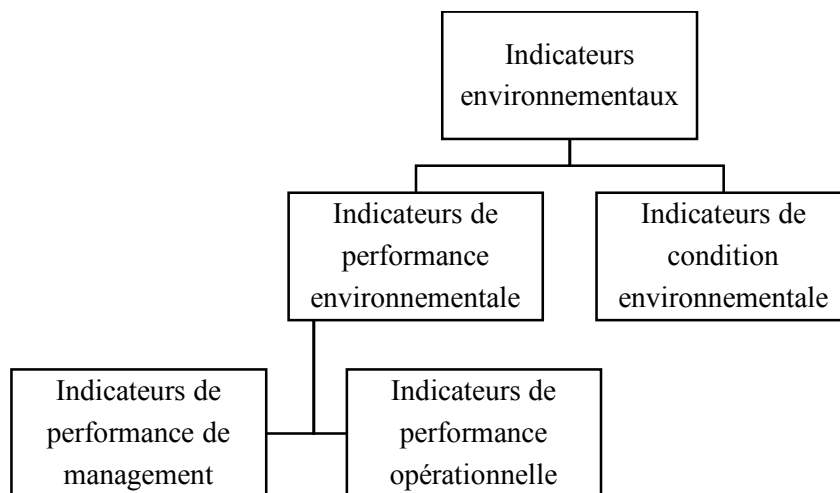
Les IPO appartiennent :

- ✓ Aux entrants (matériaux, énergie, services utiles) ;
- ✓ Aux installations et équipements (conception, installation, fonctionnement, maintenance...) ;
- ✓ Aux sortants (produits, déchets, émissions dans les sols, l'air et l'eau).
- ✓ Les indicateurs globaux¹ : ils sont rarement à cause de leur complexité et de leur

contenu scientifique. Ils illustrent la performance de l'entreprise par rapport aux impacts environnementaux globaux, comme le trou d'ozone, l'effet de serre ou l'eutrophisation des eaux.

Ces indicateurs sont le plus souvent employés par des organismes nationaux ou internationaux dans des approches environnementales globales. Ils peuvent toutefois être utilisés par une entreprise pour montrer sa contribution à des problématique locales (bruit, utilisation du sol ou pollution atmosphérique).

Figure N°05 : Classification des indicateurs environnementaux selon le référentiel ISO 14031 :



Source : DA SILVA (L), *les indicateurs de performance environnementale au service de l'efficacité*, Centre universitaire de formation en environnement, Mai 2013, P : 18.

2.2.3.4 Pour qui et pourquoi élaborer des (IPE) s ?

Les deux missions des indicateurs de performance environnementales sont essentiellement l'aide à la décision et la communication (reporting) des informations. Ils sont très utiles en interne mais aussi pour la communication des informations à l'extérieur de l'entreprise.

Tableau N°06 : Utilité des indicateurs :

En interne	
Pour la direction	<ul style="list-style-type: none"> - Donner à la direction une vue d'ensemble de la situation environnementale de l'entreprise (principaux coûts environnementaux, conformité réglementaire, ...), - Fournir à la direction un outil pour l'aider à prendre des décisions d'ordre stratégique (quels sont les aspects à traiter en priorité ? faut-il investir ou pas dans une technologie propre ?), - Aider la direction à suivre les résultats environnementaux (investissements, ...), - Permettre une comparaison par rapport aux autres entreprises du même secteur.
Pour les cadres	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter un suivi régulier des paramètres principaux (consommation d'eau, production de déchets...), - Fournir un outil de prise de décision, - Améliorer l'efficacité du processus.
Pour les travailleurs	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser et responsabiliser les travailleurs aux postes de travail, - Justifier la mise en place de nouvelles méthodes de travail
En Externe	
Pour les autorités	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter une image de la situation réglementaire de l'entreprise,
Les banques, investisseurs et les assureurs	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter une image synthétique de la situation environnementale de l'entreprise (passif, coûts environnementaux...) et des risques, - Démontrer l'engagement de l'entreprise en matière de gestion environnementale,
Les riverains, clients	<ul style="list-style-type: none"> - Donner une image globale de la gestion environnementale de l'entreprise grâce à une information compréhensible et fidèle à la réalité. - Démontrer l'engagement de l'entreprise en matière de gestion environnemental.

Source : BAURAING (E), NICOLAS (J), et VON FRENCKELL (M), *Les indicateurs de performances Environnementales*, Fondation Universitaire Luxembourgeoise, décembre 2000, P : 04.

L'indicateur de performance peut être utilisé par des organisations de toutes tailles (de la PME à la grande entreprise ou la multinationale) et de tout type d'activité.

Pour les entreprises non certifiées, les indicateurs permettront d'identifier les principaux problèmes environnementaux de l'entreprise, de prendre des actions pour tenter de les résoudre et d'évaluer si les actions menées ont été efficaces, etc.

La construction des Indicateurs de Performance Environnementale peut également constituer une première étape pour l'implantation ultérieure d'un Système de Management Environnemental.

Pour les entreprises qui mettent en place un Système de Management Environnemental (SME), l'utilisation des indicateurs de performance environnementale est vivement recommandée à divers stades.

Section 3 : Le système de management environnemental et la performance environnementale

3.1 Le SME : un levier de compétitivité et de performance environnementale pour l'entreprise

Lorsque sur la base du volontariat des entreprises décident d'intégrer la prise en compte de l'environnement dans un système de management, elles élaborent un plan d'action aux retombées potentiellement positives. Les mesures environnementales adoptées par l'entreprise ne doivent pas compromettre sa situation financière, elles doivent au contraire lui apporter des opportunités de création de valeur sur le long terme.

Le Développement Durable et principalement sa dimension environnementale sont sources d'avantages compétitifs pour l'entreprise, ce qui encourage les acteurs à s'engager dans la démarche. Même si le but premier des systèmes de management environnemental consiste en l'amélioration des performances environnementales de l'entreprise, les entités qui s'engagent dans ce type de processus espèrent générer d'autres retombées principalement d'ordre économique.

L'instrument de management environnemental se transforme progressivement en un outil stratégique pour les entreprises soucieuses de tirer profit au maximum de la mise en place d'un système de management environnemental. L'entreprise exploite les avantages de nature diverse induits par la mise en place d'un SME ; il constitue un levier de compétitivité et de performance environnementale pour l'entreprise.

3.2 La relation entre le SME et la performance environnementale¹

En effet, des nombreuses études portant sur la relation entre la certification ISO 14001 et la performance environnementale aboutissent à des résultats différents et parfois contradictoires. La mise en place de méthodes de gestion environnementale par une entreprise n'est jamais un acte totalement désintéressé, puisque quelles que soient les actions engagées, leur coût de mise en place et de fonctionnement est largement supérieur à celui nécessaire au fonctionnement traditionnel de l'entreprise, sans la prise en compte des contraintes environnementales.

¹ BUTTET (A), *Vers une gestion environnementale des entreprises ? La norme ISO 14 001*, Séminaire « Entreprises et Société : les grands débats contemporains », Université Lyon 2, Septembre 2009, P : 47-50.

L'analyse ici consiste à comprendre pourquoi y a-t-il un tel engouement des entreprises à s'engager pour l'environnement, par la mise en place des systèmes de management environnemental ? Ce comportement semble, à première vue, paradoxal, car les entreprises, en tant qu'acteurs rationnels, cherchent à diminuer leur coûts de fonctionnement au maximum afin d'augmenter leurs profits.

L'environnement n'est plus vécu comme une contrainte pour les entreprises soucieuses de s'assurer un développement sur le long terme, il apparaît davantage comme une opportunité de création de valeur à long terme, témoin de la bonne santé économique et financière. Une entreprise qui est en mesure de justifier un certain niveau de performance environnementale, est une entreprise qui n'agit pas par pure philanthropie, mais qui espère en dégager des résultats visibles sur son niveau de performance économique.

La prise en compte de l'environnement dans ses modes de gestion quotidiens résulte d'un ensemble de pressions exercées par la société civile, elle est un mal nécessaire pour l'entreprise puisqu'elle offre indirectement des opportunités économiques. Cependant, afin de pouvoir bénéficier des avantages induits par la prise en compte de l'environnement grâce à la mise en place d'un système de management environnemental, les entreprises doivent être en mesure d'évaluer leurs résultats environnementaux et ainsi de communiquer sur un certain niveau de performance environnementale atteint.

La notion de performance environnementale demeure un concept flou, de la même façon que la définition de performance pour une entreprise s'est avérée, difficile à appréhender et à évaluer. Une entreprise est qualifiée de performante environnementale si elle réussit à atteindre les objectifs qu'elle s'est préalablement fixée lors de l'élaboration de sa stratégie ; le niveau de performance environnementale dépend ainsi de l'ambition des objectifs initiaux que l'entreprise s'est fixée. D'ailleurs, il est assez aisé pour l'entreprise de se décrire comme performante dans le domaine environnemental, dès lors où elle réussit à atteindre les objectifs environnementaux élaborés dans la démarche du système de management environnemental.

Les difficultés d'évaluation resurgissent ici puisque à partir du moment où les entreprises respectent leurs engagements, elles s'autoproclament performantes en matière environnementale, néanmoins, il n'existe pas d'organisme dont la mission est d'évaluer le niveau de performance environnementale, ni même d'indicateurs permettant d'en rendre

compte. Les systèmes de management constituent un outil pouvant servir à l'évaluation de cette performance puisque la méthodologie de la démarche nécessite la fixation d'objectifs à atteindre assortis d'indicateurs précis permettant d'évaluer dans quelle mesure l'entreprise a respecté ses engagements ; cependant, ce qui est évalué par le SME et ses indicateurs ce sont surtout le niveau de performance du système mis en place dans l'organisation davantage que sa performance environnementale réelle. L'entreprise peut être décrite par le SME comme intégralement performante, simplement parce qu'elle réussit à atteindre l'ensemble des objectifs fixés, alors même que ces derniers peuvent avoir été choisis car peu ambitieux et facilement réalisables.

Les systèmes de management environnemental sont davantage des outils subjectifs d'évaluation de la performance environnementale, du reste les mesures sur lesquelles chaque entreprise s'engage sont toujours différentes, ce qui exclut toutes comparaisons de performance possible entre les entités. La mise en place d'un système de management requiert l'introduction d'indicateurs environnementaux dans chacun des tableaux de bord des entreprises, l'évaluation est délicate car il n'y a pas d'indicateurs standards valables pour tous les organismes.

Des recherches sont en cours afin de trouver une technique de mesure standardisée permettant de rendre compte du degré de performance environnementale des entreprises, parmi eux le rapport de l'Association Chartered Certified Accountants (ACCA) sur la mesure de la performance liée à l'environnement, le rapport sur les mesures d'éco-efficience du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), etc.

D'un point de vue normatif, l'ISO travaille toujours sur le sujet de l'évaluation des performances environnementales, dans le cadre de son sous-comité n°4 (groupe de travail). Deux normes ont vu le jour : le référentiel ISO 14031 donnant les lignes directrices de l'Evaluation des Performances Environnementales, le référentiel 14032 présentant une série d'exemples d'évaluation mis au point par divers organismes à travers le monde, de secteurs différents et de tailles variées. A ce jour, aucune de ces deux normes n'est imposée à travers un texte légal, le respect et l'application sont laissés à l'entière appréciation des entreprises.

Unilatéralement, chaque entreprise élabore un système d'évaluation de performances basé sur des indicateurs propres et sur des techniques de mesure particulières.

Les indicateurs sélectionnés pour faire partie de l'évaluation des performances environnementale varient en fonction des critères de performance que l'organisme se fixe, des intérêts des parties intéressées qu'il décide de prendre en compte. L'exigence minimale reste accessible puisqu'il s'agit simplement de faire mieux que par le passé. En outre, l'évaluation de l'atteinte des objectifs ne permet pas de mesurer l'impact positif concret sur l'environnement, les conséquences de la démarche de SME restent difficilement évaluables sur l'environnement. Cette lacune est inhérente aux systèmes de management environnemental puisqu'ils ne fournissent pas d'indicateurs suffisamment développés pour pouvoir en rendre compte.

Les entreprises engagées dans une démarche de certification ISO 14001 souhaitent afficher les résultats témoignant de leur performance environnementale, et prouver qu'elles s'inscrivent dans une démarche responsable et proactive vis-à-vis de l'environnement.

Les systèmes de management environnemental ne constituent pas une fin en soi, mais plutôt un moyen pour servir une fin, celle de restaurer son image et prouver sa bonne volonté au public en matière de protection de l'environnement. En ce sens, l'évaluation précise des conséquences positives des actions mises en œuvre par le SME sur l'environnement n'appartient pas aux exigences de la démarche, davantage centrée sur l'évaluation de l'atteinte des résultats que sur l'évaluation des conséquences.

Certaines entreprises qui mettent en place une démarche de management environnemental s'engagent dans un processus de revalorisation des biens et services offerts gratuitement par les écosystèmes puisqu'elle prend progressivement conscience de leur caractère limité. La gestion environnementale est un instrument de maîtrise de l'utilisation des ressources naturelles par l'entreprise, cependant, la démarche engagée avec les systèmes de management environnemental ne constitue que les prémices de la « nouvelle révolution industrielle » à venir, celle par laquelle les entreprises seront en mesure d'évaluer économiquement le prix des biens et services fournis par les écosystèmes et de les utiliser en conséquence.

La méthode qui consiste à faire la synthèse des coûts et des bénéfices induits par la mise

en place de mesures destinées à protéger l'environnement n'est pas pertinente puisque l'utilisation des ressources naturelles n'est pas payante ou très peu pour celui qui les consomme. C'est seulement lorsque les entreprises et l'ensemble des acteurs qui utilisent quotidiennement les ressources offertes par la nature seront en mesure d'évaluer quantitativement ce que la consommation d'une unité de ressource coûte qualitativement à l'environnement naturel, la notion de performance environnementale aura un sens plus précis qu'il ne l'a actuellement et permettra de l'évaluer plus rigoureusement.

En attendant, la protection de l'environnement demeure un instrument aux nombreux avantages pour l'entreprise, lui permettant d'améliorer à la fois sa compétitivité et sa performance environnementale qui conduit à l'amélioration de sa performance globale.

Le lien qui unit l'environnement à l'économie est d'ordre stratégique, l'environnement reste plus que jamais au service de l'économie qui cherche à l'exploiter toujours davantage par des moyens détournés.

Conclusion du deuxième chapitre

L'environnement est aujourd'hui devenu comme un élément clé de performance et de valorisation de l'image de l'entreprise et de ses produits. Les processus émergents, liés à l'adaptation d'une démarche environnementale, exercent une influence réelle sur les performances de l'organisation, spécialement sur la performance environnementale.

C'est à cet effet que le chapitre suivant illustre ce qui a été étudié dans les premiers par un cas pratique traitant de l'impact du système de management environnemental conforme à la norme ISO 14001 sur la performance environnementale au sein de Schneider Electric Algérie.

Chapitre 3

Impact de la certification ISO 14001

version 2015 sur la performance

environnementale de SEA

Introduction du 3eme chapitre

Après avoir, dans le cadre de notre partie théorique, exposé au niveau du premier et deuxième chapitre les notions fondamentales inhérentes au système de management environnemental et la performance environnementale, ce troisième chapitre nous permettra d'étudier la relation entre les deux et de vérifier nos hypothèses.

Dans ce chapitre nous allons présenter premièrement SEA, son historique, sa structure et son système de management environnemental.

Ensuite nous allons élaborer un questionnaire destiné aux employés de SEA, présenter graphiquement et analyser ses résultats pour répondre à notre problématique et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Présentation du groupe Schneider Electric

1.1.1. Aperçu

L'un des leaders mondiaux dans la gestion de l'énergie et des automatismes, Schneider Electric (SE) est un groupe industriel européen à dimension internationale, spécialiste dans la fabrication et la commercialisation d'équipement et installation électrique basse et moyenne tension, à usage domestique ou industriel.

Le groupe SE, est présent dans plus de 100 pays et possède plus de 250 sites de production, avec plus de 170 000 collaborateurs qui s'engagent auprès des individus et des organisations. Son siège est situé à Rueil-Malmaison en France. SE a réalisé un chiffre d'affaire record de 26,6 milliards d'euro en 2015.

1.1.2. Historique

Malgré l'intonation Schneider sonne germanique, Schneider Electric est une entreprise française, créée en 1836 dans une petite ville en bourgogne (Creusot).

Schneider Electric a commencé dans l'industrie de l'acier avant d'entrer dans d'autres domaines, en 180 ans d'existence, Schneider Electric est passé de la sidérurgie, la mécanique lourde, les chantiers navals à la gestion de l'électricité et des automatismes.

Le tableau N ° : 07 résume l'historique et les différentes étapes d'évolution du groupe Schneider.

Tableau N° 07 : Historique de Schneider Electric :

périodes clés	Evénements
1836	- La fondation des Etablissements du Creusot.
1840-1870 (Les Trente Glorieuses de Schneider)	- Développement des activités de Schneider ; - Instauration d'une organisation sociale intégrant les familles au sein de l'entreprise.
1870-1918 (A la conquête du monde)	- Révolution technique, Innovation dans les secteurs de la métallurgie et de la sidérurgie ; - Investissement dans de nombreux pays.
1870-1918 (Le temps des incertitudes)	- Confrontation à des problèmes de reconversion et création des entreprises : Merlin Gerin, Télémécanique et Square D ; - Implantation de Schneider en Allemagne et en Europe orientale ; Création de Partenariat avec Skoda ; - Crise des années 30 qui impacte directement sur les filiales de l'Europe.
1944-1960 orientale (Un monde nouveau)	- Abandonne progressivement l'industrie de l'armement au profit des productions civiles ; - Schneider devient le "pilote de l'économie nationale .
1960-1981 (L'empire menacé)	- Crise de succession ; - Crise de la sidérurgie.
1981-2000 (Un nouvel essor)	- Rationalisation de l'entreprise en se séparant des activités non stratégiques ou non rentable telle que la sidérurgie et les chantiers navals. - Consolidation des bases financières grâce aux nouveaux actionnaires et à la stratégie d'acquisition ; - Devenue Schneider Electric en mai 1999 : engagement dans une croissance accélérer et compétitive pour faire de le E-business une priorité stratégique.
2000-2005 (Construction d'un nouveau monde électrique)	- Lancement d'un programme d'entreprise, baptisé NEW2004.

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents de l'entreprise.

Tableau N° 08 : résume les principales acquisitions de Schneider Electric :

Entreprises du groupe SE	Métiers	Pays	Date d'acquisition
Télemécanique	Automates industriels	France	1988
Square D	Gestion de l'électricité et automation	USA	1991
Merlin Gerin	Distribution électrique	France	1992
Feller	Produits et installation électrique	Suisse	1992
Lauppritz Knudsen	Développement et fabrication d'appareils électriques	Danemark	1999
Clipsal	accessoires électriques	Australie	2003
TAC	solutions intégrées complètes	Stockholm	2003
Merten	Conception de solutions	Allemagne	2006
APC	protection des alimentations électriques	USA	2007
Pelco	l'industrie de la vidéo et de la sécurité	USA	2008
Summit Energy	Management de l'énergie	Ottawa	2011
Telvent	Contrôle et distribution électrique	Espagne	2011
M&C Energy group	Gestion de l'énergie et de conseil en développement durable	Irlande	2012
Invensys	Contrôle et automation	Grande Bretagne	2014

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents interne.

1.1.3. Métiers de Schneider Electric

Le métier principal de SE est la gestion de l'énergie qui se résume à toutes les solutions qui permettent de faire transiter l'énergie depuis les pointes de production jusqu'aux points de consommation, ses principales activités se présentent comme suit :

1.1.3.1. La distribution électrique

La distribution électrique consiste à rendre l'énergie électrique disponible et fiable. Ainsi, Schneider Electric conçoit, réalise et met en œuvre des solutions techniques avancées pour les rendre sûres, efficaces, fiables et propres.

1.1.3.2. L'automatisme et contrôle

Schneider Electric propose des solutions d'automatisation répondant à des problématiques spécifiques telles que des automates programmables, des logiciels de paramétrage et des réseaux de communication. SE propose aussi des produits destinés à l'alimentation et au contrôle de l'énergie.

Parmi les concurrents directs et indirects de SE : General Electric, Fuji Electric, Groupe ABB, Omron, Honeywell, Emerson, Siemens, Mitsubishi...etc.

1.1.4. Principaux marchés et clients du groupe Schneider Electric

Le tableau N° 09 : Principaux marchés et clients du groupe Schneider Electric

Marché SE	Clients
Marché de l'énergie et des infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> • Les opérateurs d'énergie ; • Les exploitants d'usines de traitement des eaux ; • Les infrastructures pétrolières et gazières, marine ; • Investisseurs publics.
Marché de l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Les Ingénieries ; • Les intégrateurs de systèmes ; • Les constructeurs de machines ; • Les grandes industries ; • Les tableautiers ; • Les distributeurs de matériel électrique ; • Les clients finaux.
Marché des données et des centres de réseaux	<ul style="list-style-type: none"> • PME ; • Multinationales ; • Les administrations ; • Hôpitaux ; • Toute entreprise pour qui la disponibilité des données et la qualité de l'énergie est critique.
Marché des bâtiments	<ul style="list-style-type: none"> • Les promoteurs ; • Les bureaux d'études ;

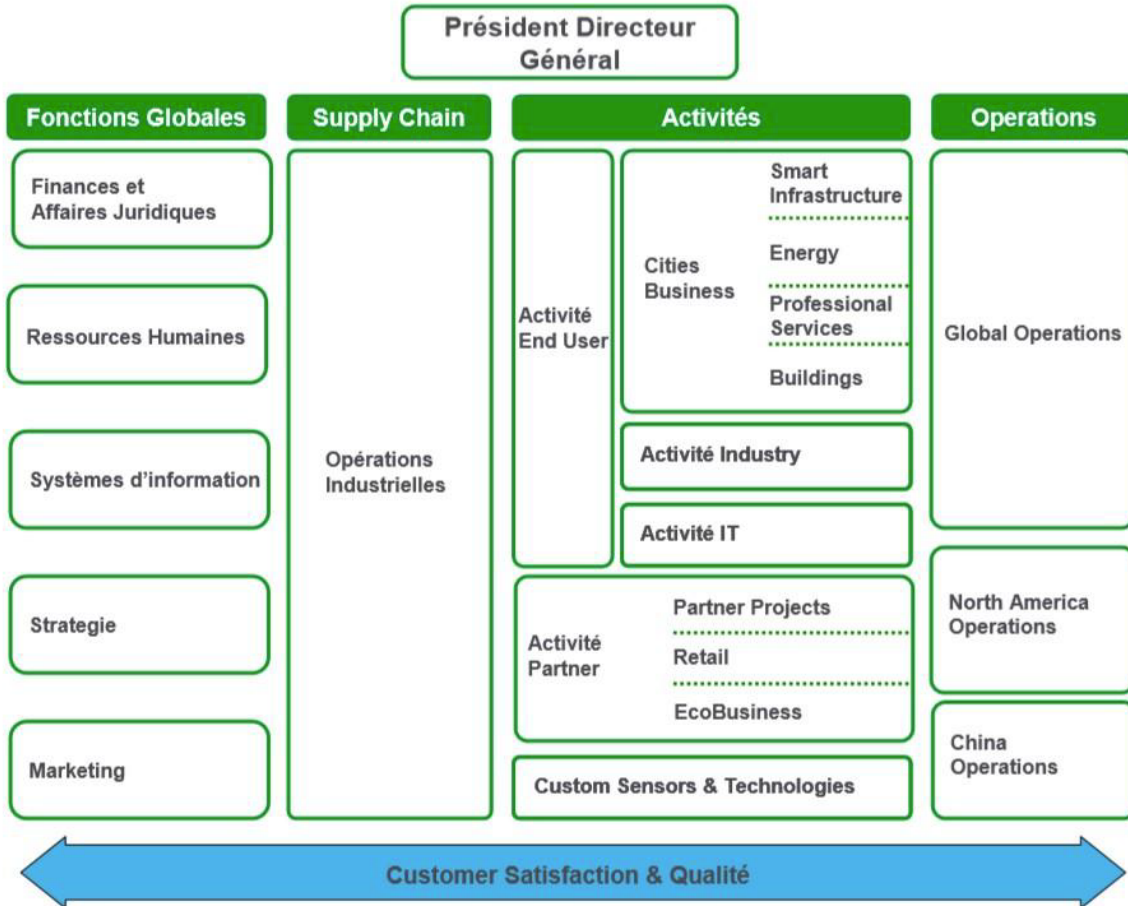
	<ul style="list-style-type: none">• Les intégrateurs de systèmes ;• Les installateurs-tableautiers ;• Les distributeurs de matériel électrique ;• Les sociétés d'exploitation ;• Les clients finaux.
Marché résidentiel	<ul style="list-style-type: none">• Les architectes ;• Les maîtres d'ouvrage ;• Les constructeurs de logements ;• Artisans ;• Les distributeurs de matériel électrique ;• Les grandes surfaces de bricolage ;• Les clients finals.

Source : Elaboré par nos soins à partir des documents interne.

1.1.5. Organisation de Schneider Electric

1.1.5.1. Vue d'ensemble de l'organisation de SE

La figure N° 6 : schématise la vue d'ensemble de l'organisation de Schneider Electric.

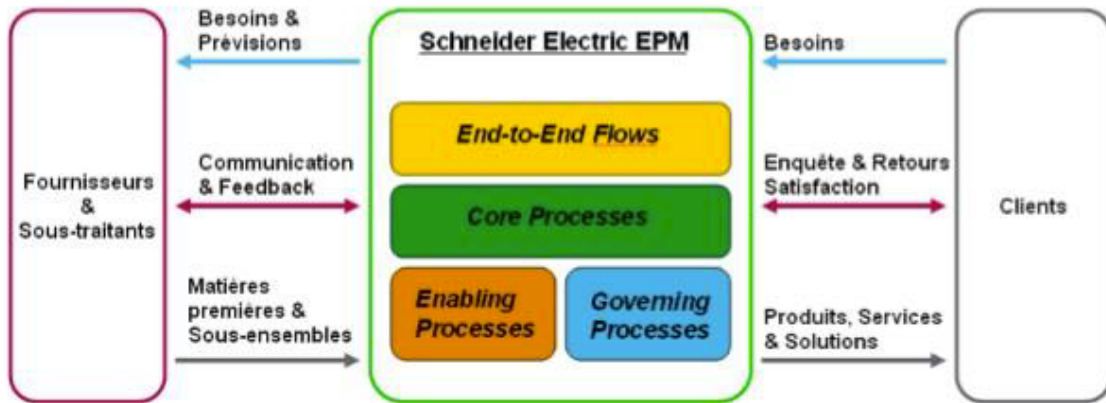


Source : Manuel qualité de SE

1.1.5.2. Chaîne de valeur

La chaîne de valeur du groupe SE est un ensemble d'activités qui de bout en bout crée un résultat pour le client. La chaîne de valeur à un but très clair : satisfaire et ravir le client.

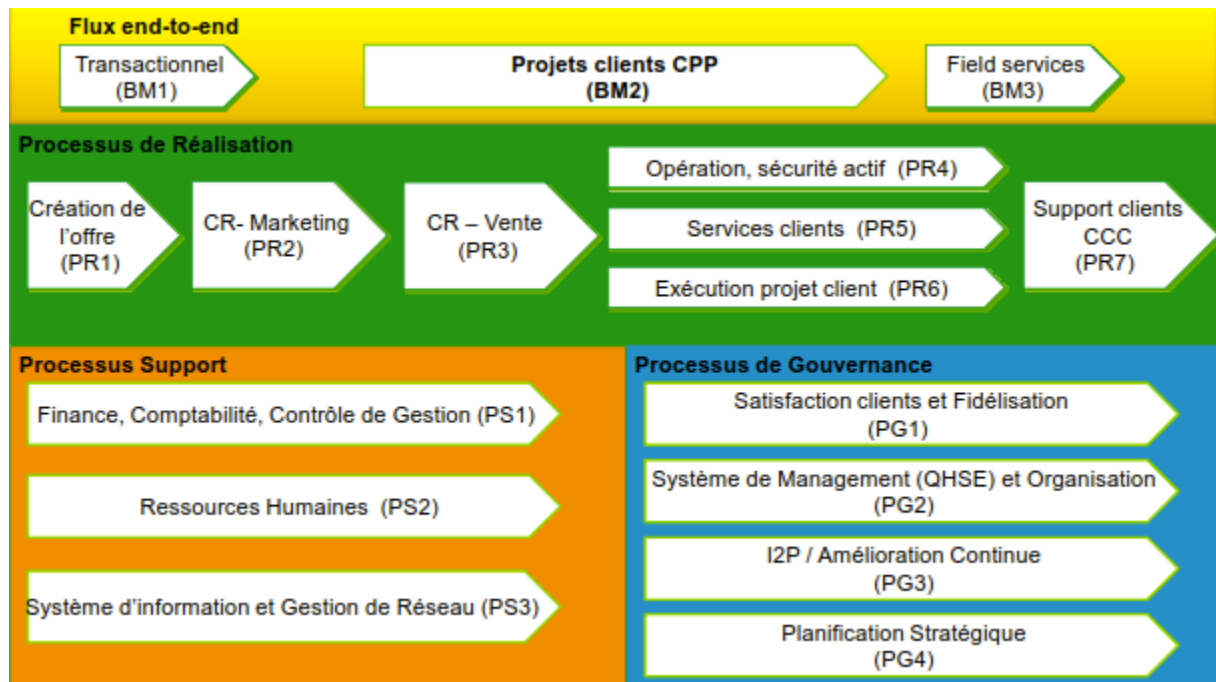
La figure N° 7 : Cartographie de la chaîne de valeur de SE.



Source : Schneider Electric manuel qualité SE v o3, année 2013, page 07.

1.1.5.3. Cartographie des processus de Schneider Electric

La figure N° 8 : Cartographie des processus du groupe Schneider Electric.



Source : Schneider Electric Manuel Qualité.

1.1.6. Le programme de SE

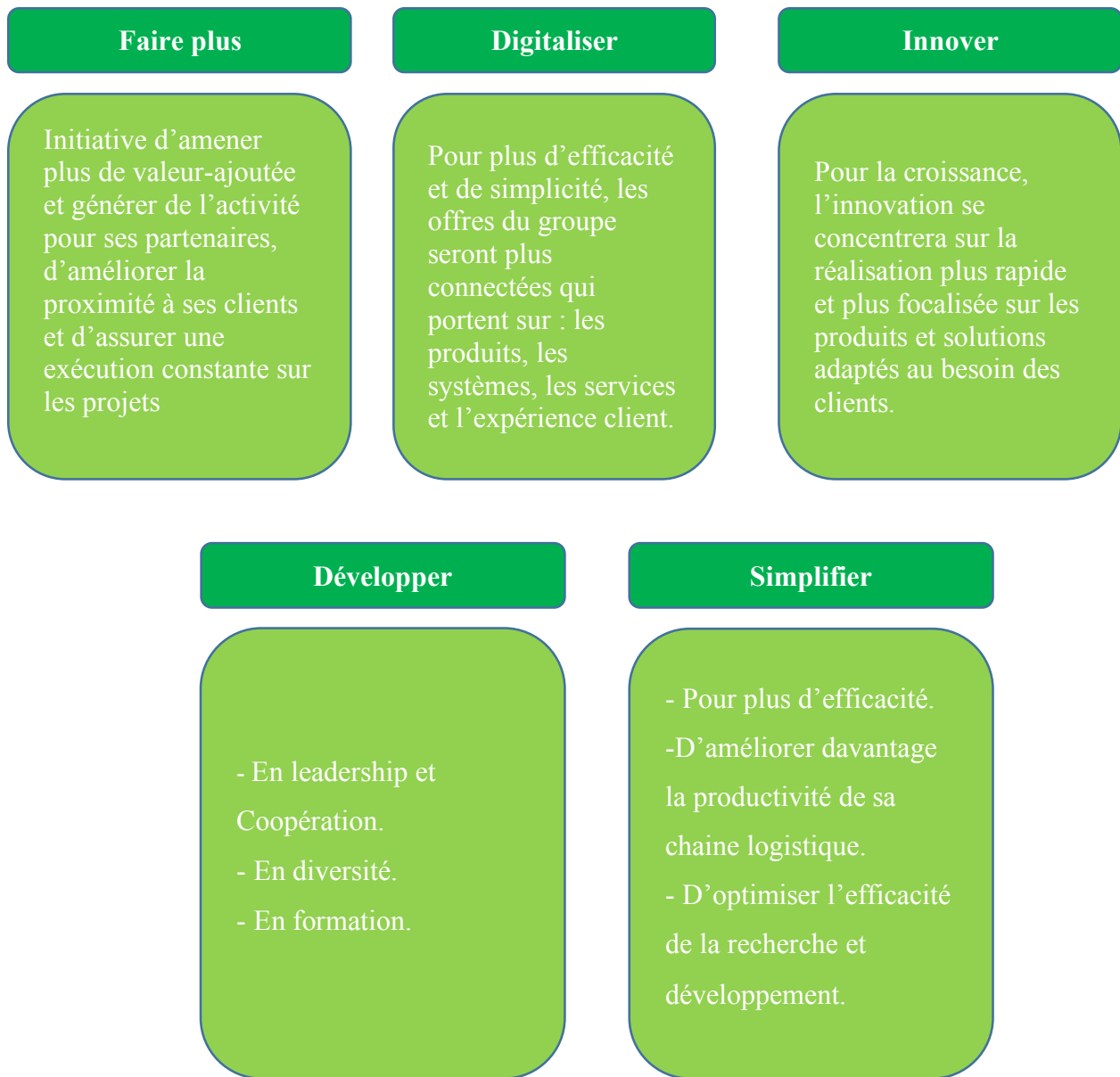
Depuis plusieurs années, le groupe SE exploite toute son expertise pour rester l'un des leaders mondiaux dans la gestion de l'énergie et des automatismes. Pour ce faire, il élabore des programmes managériaux qui lui permettent de mettre sa stratégie en œuvre et de développer l'entreprise.

Le premier programme a vu le jour en 2002, appelé « New 2004 », il a été développé et passé à « New 2 ». Le programme « One » est venu après, et en 2012 le programme « Connect » est sorti.

Ces programmes ont été développés dans le but de pousser l'innovation, accroître l'efficacité et la performance de l'entreprise et satisfaire continuellement les clients.

Le dernier né de SE est le programme « One », élaboré en 2015, ce dernier a été projeté sur cinq années et permet au groupe de s'engager en faveur de la croissance responsable et l'innovation en matière de développement durable.

La figure N° 9 : Les initiatives du programme « ONE ».



Source : réalisée par nos soins.

1.2. Présentation de Schneider Electric Algérie (SEA)


1.2.1. Historique et implantation en Algérie

Schneider Electric Algérie (SEA), spécialiste dans la gestion de l'énergie, présente sur les marchés du résidentiel, des bâtiments, des centres de données et réseaux, de l'industrie et de l'énergie et des infrastructures, Avec un chiffre d'affaires de 72 millions d'euros en 2015. Le groupe SE était présent depuis plus de 50 ans en Algérie à travers les marques « Télémécanique, Merlin Gerin, TAC, APC & PELCO ». En 1994 il y a eu la première création du bureau de liaison en Algérie, et en 2000 l'ouverture de la filiale de droit Algérien « Schneider Electric Algérie ».

1.2.1.1. Profil de Schneider Electric Algérie

La fiche technique de SEA est déterminée dans le tableau ci-dessous.

Le tableau N° 10 : Profil de Schneider Electric Algérie.

Raison sociale	Schneider Electric Algérie
Désignation	Direction générale
Adresse du siège	N°2 Bis, route d'Ouled Fayet 16320 Alger Delly Ibrahim
Forme juridique (statut)	SPA société par actions
Tel du siège	+213(0) 213 689 00
Fax du siège	+213(0) 213 619 27
Site web	www.algerie.schneider-electric.com
Logo	
Domaine d'activité de l'Etablissement	Domaine de l'énergie et de l'électricité.
Capitale	30 000 000.DA
Nom du PDG (président cluster)	Akli brihi

Source : Elaboré par nos soins.

1.2.1.2. Informations générales

Le tableau N° 11 : Informations générales sur Schneider Electric Algérie.

2 Agences	Les agences de SEA sont : Alger, Oran.
2 Directions	Projets et services dédiés aux solutions
1 Réseau de 40 partenaires	Distributeurs, Tableau tiers, Système Intégrateurs
1 Site industriel pour le montage de cellules MT (moyenne tension) SM6	A Ouled Fayet
1 Entrepôt	2500 m2 * 300 m2
1 Institut de formation agréé par l'état	Coordonnés : Tel : + 213(0) 983 200 207 Fax : + 213(0) 233 635 35 e-mail : dz.sis@schneider-electric.com
1 Centre d'excellence SEA	En les états Algérien et Français
Effectif	Une équipe de 221 collaborateurs

Source : Elaboré par nos soins.

1.2.2. Activités de Schneider Electric Algérie (SEA)

Les activités principales de SEA sont :

- La vente et distribution de produit basse tension ;
- L'assemblage et la vente de cellules moyennes tension ;
- La vente d'ensemble d'équipements, produit et service et distribution électrique ;
- La vente et la mise en œuvre d'automatismes industriel, contrôle industriel, formation et maintenance d'équipements.

1.2.3. Offres de Schneider Electric Algérie

Les offres de SEA se distinguent en 3 familles, Produits, Services et Solutions/projets, afin de rendre l'énergie sûre, fiable, efficace, productive et verte.

1.2.3.1. Les Produits

Schneider Electric Algérie, offre une large gamme de produits présents dans les segments suivants :

- Automatismes et contrôle ;
- Moyenne tension ;
- Automatisation et gestion des réseaux électriques ;
- Distribution électrique ;
- Système d'installations et de contrôle ;
- Automatismes et sécurité du bâtiment ;
- Energie sécurisée et refroidissement ;
- Energies renouvelables.

1.2.3.2. Les Services

Des experts de Schneider Electric Algérie sont à l'écoute des besoins des clients et proposent une offre complète de services, qui sont :

- Service sur site : améliore la performance des utilisateurs (clients) tout au long du cycle de vie de leurs installations ;
- Service professionnel : l'utilisation de la technologie de l'information afin de simplifier les solutions, les communications, et l'efficacité de ses clients ;
- Formations : Permet proposer des formations professionnelles aux clients et partenaires de SEA et les rendre plus compétitifs.

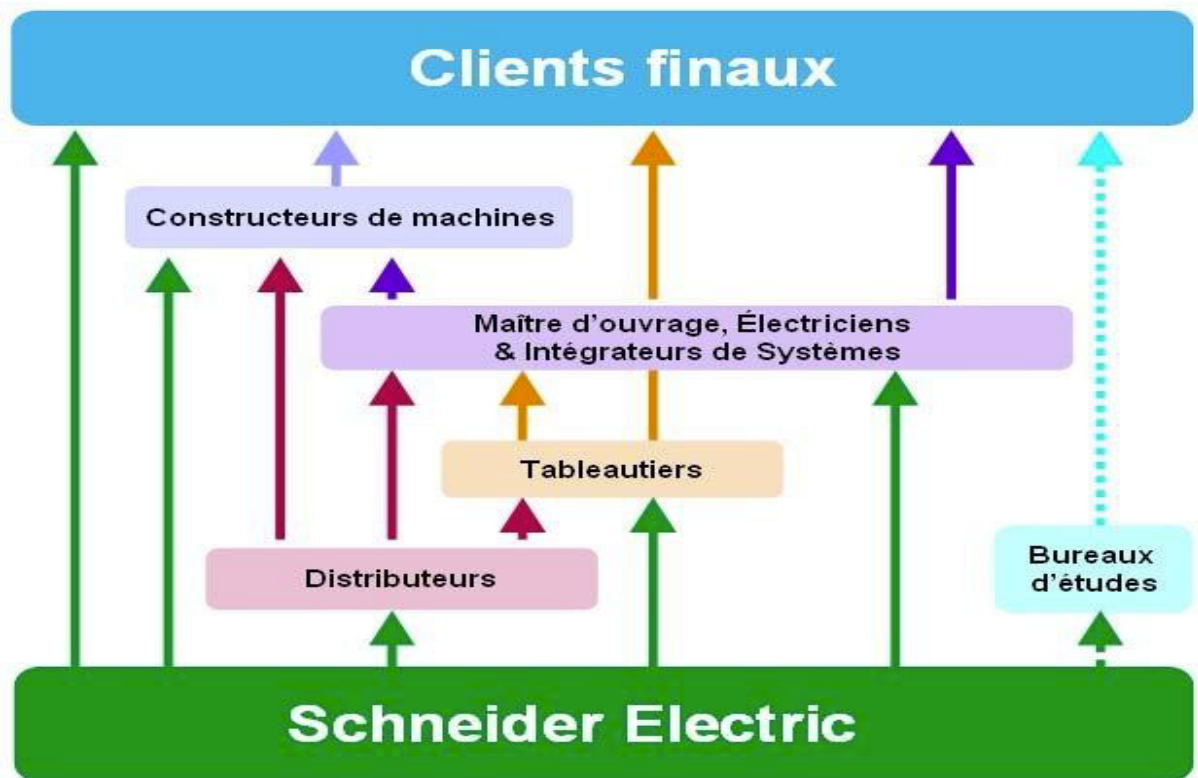
1.2.3.3. Les Projets/Solutions

Schneider Electric Algérie s'appuie sur ses compétences dans les technologies de l'information, la gestion de l'énergie, l'automatisation pour livrer des solutions simplifiées à ses clients industriels, tertiaires et résidentiels. Une équipe projet dédiée avec un bureau d'étude local compétant dans les domaines de la distribution électrique, de l'efficacité énergétique et les automatismes.

1.2.4. Les principaux Clients de Schneider Electric Algérie

Schneider Electric Algérie utilise de multiples canaux pour approcher ses clients, la figure suivante montre la relation entre SEA et ses clients.

Figure N°10 : Les relations entre SEA et ses clients Source.



Source : Manuel de management de l'entreprise, P9.

Schneider Electric Algérie utilise un ou plusieurs intermédiaires pour approcher le client final (consommateur final), elle est directement liée à ce dernier uniquement dans le cadre Projet/solutions.

A partir de la Figure N°10, on peut voir les 6 principales familles des clients de SEA, qui sont :

- **Distributeurs**

Les distributeurs de matériel électrique représentent plus de 50% des ventes totales du groupe et 70 % de l'offre cataloguée. Cette catégorie inclut les distributeurs locaux, les grossistes et distributeurs professionnels non spécialisés et de grands groupes internationaux.

- **Tableautiers**

Réalisent et vendent des tableaux électriques de distribution ou de contrôle-commande, principalement destinés aux marchés du bâtiment, de l'énergie et des infrastructures.

Les tableautiers achètent des appareillages de basse et moyenne tension, et des tableaux préfabriqués.

- **Bureaux d'études**

Cette catégorie inclut les bureaux d'études qui font la promotion des produits Schneider, c'est-à-dire leurs études (d'installation, de construction, etc.) sont faites avec la gamme de produit de SEA.

- **Maitres d'ouvrages, électriciens et intégrateurs de système**

Toutes les petites et grandes entreprises qui se portent principalement sur le marché résidentiel. Les intégrateurs de systèmes assurent la conception, le développement et l'accompagnement de systèmes d'automatisation pour répondre aux besoins de leurs clients en termes de performance, de fiabilité, de précision et d'efficacité de leurs opérations.

- **Constructeurs de machines**

De l'emballage aux machines textiles, les constructeurs de machine, cherchent à optimiser la performance et la maintenance de leurs machines pour leurs clients.

- **Clients finaux (consommateurs finaux)**

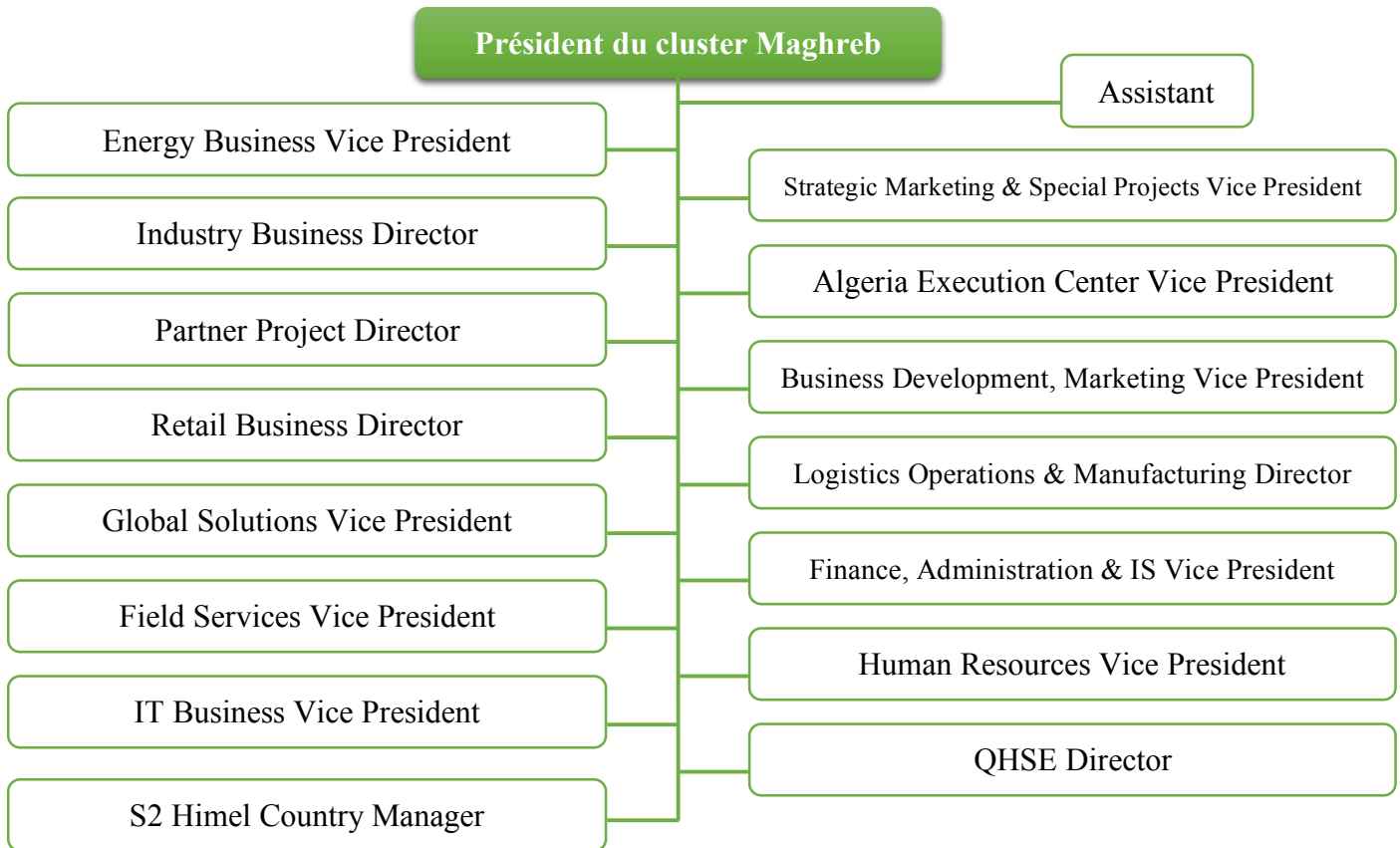
C'est les non-revendeurs, l'ensemble des entités qui consomme ou achète des biens ou des services de SEA.

1.2.5. Organisation de Schneider Electric Algérie

La figure suivante montre une vue globale de l'organigramme de Schneider Electric

Algérie. Partner Project Business Director

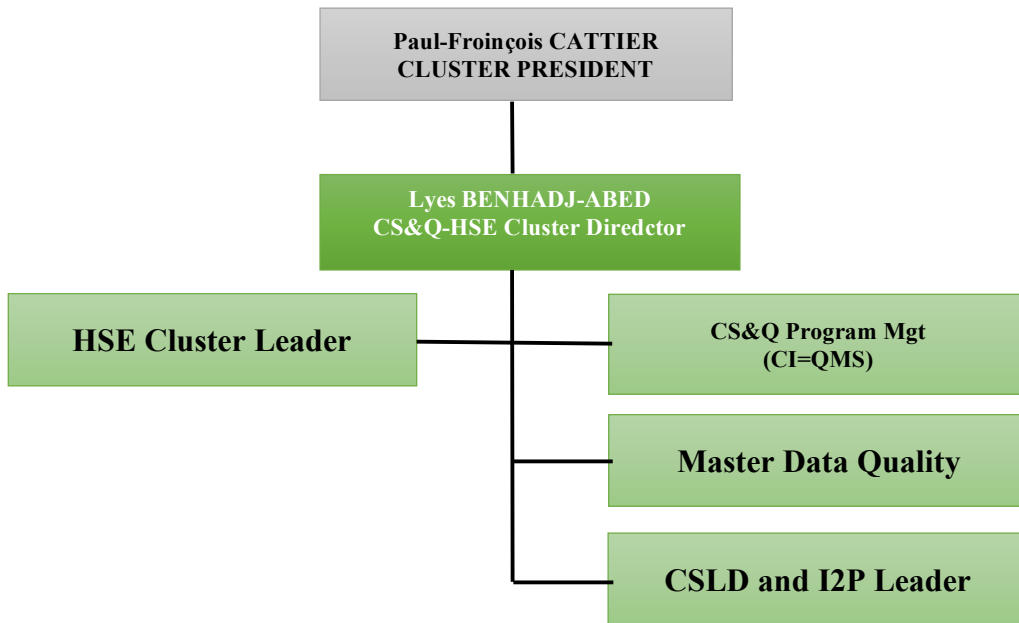
Figure N° 11 : Organigramme de SEA.



Source : document interne de l'entreprise.

La figure qui suit présente l'organigramme du département QHSE et Satisfaction des clients.

Figure N°12 : Organigramme du département QHSE et Satisfaction des clients.



Source : document interne de SEA.

Schneider Electric (SE) est un groupe industriel européen à dimension internationale, spécialiste dans la fabrication et la commercialisation et l'un des leaders mondiaux dans la gestion de l'énergie et des automatismes.

Section 2 : Le système management environnementale et la certification au sein de l'entreprise

SEA s'est engagé en faveur de la qualité depuis de nombreuses années en mettant, d'abord en place, un centre de distribution locale pour mieux servir ses clients, ensuite, en intégrant localement des cellules moyennes tension (MT) afin de réduire le délai de livraison des commandes de ses clients.

Au cours de cette section, nous allons voir premièrement les différents certificats de SEA, ainsi que leur vision, leur mission et leur politique. Ensuite, l'engagement de la direction et l'engagement des employés. Enfin, les cartographies des processus de Schneider Electric Algérie.

2.1 Certifications de Schneider Electric Algérie

Depuis de nombreuses années Schneider Electric Algérie

2.1.1 Certification ISO 9001 : 2008

Soucieuse de la satisfaction de ses clients et de la qualité de ses produits et services, Schneider Electric Algérie s'est lancé dans une démarche de certification de son système de management de la qualité et a obtenu son premier certificat de la norme ISO 9001 : 2000 le 19 février 2006. Le certificat lui a été délivré par l'organisme certificateur AFAQ (Organisme Français de Certification) suite à un audit de certification. Depuis, Schneider Electric Algérie n'a pas cessé de développer son engagement en faveur de la qualité en mettant en place un centre de distribution locale afin de mieux servir ses clients, en intégrant localement des cellules moyennes tension (MT) pour réduire le délai de livraison des commandes de ses clients.

En 2012 SEA est passée de la version 2000 à la version 2008 de la norme ISO 9001, Cette certification s'applique aux activités suivantes :

- Vente et distribution de produits électriques basse tension ;
- Assemblage et vente de cellules moyenne tension ;
- Vente d'ensembles d'équipements, produits et services ;
- En distribution électrique ;

- Vente et mise en œuvre d'automatismes industriels et contrôle industriel ;
- Formation et Maintenance d'équipement.

En juillet 2015 SEA a renouvelé son certificat de l'ISO 9001 :2008, et projette de faire le passage à la nouvelle version de la norme (ISO 9001 :2015) dans les deux prochaines années. En annexe 3 nous montrons le certificat ISO9001 :2008¹

2.1.2 Certification ISO 14001 :2004

Dans le but de préserver l'environnement, gagner la confiance de ses clients et parties intéressées, la direction de SEA s'est engagée pour lancer dans une démarche de certification de son système de management environnemental qui s'applique quant à lui aux activités réalisées au siège et à l'atelier de montage ainsi qu'à la réalisation de projets. SEA a obtenu son certificat de conformité à la norme ISO 14001 : 2004 en 2015, suit à un audit de certification réalisé par l'organisme certificateur AFAQ. Aujourd'hui Schneider Electric

Algérie met tous son expertise pour préparer et assurer le passage de la norme ISO 14001 : 2004 à la version 2015. Aussi pour veiller sur la santé et la sécurité de ses employés, SEA projette de se lancer dans une démarche de certification OHSAS 18001 prévu pour 2017. En annexe 4 nous montrons le certificat ISO14001 :2004²

2.2 Visions, missions et Politiques de Schneider Electric Algérie³

2.2.1 Vision

Un monde où l'on peut faire plus en utilisant moins de ressources de notre planète : « Nous croyons en notre futur et à la possibilité de trouver des solutions qui nous permettront d'assurer notre croissance tout en réduisant notre impact sur l'environnement ». (Selon Akli BRIHI, PDG de SEA).

¹ Voir annexe 05 le certificat iso9001 :2008

² Voir annexe 04 le certificat iso14001 :2004

³ Manuel de Schneider Electric Algérie version G, 2014

2.2.2 Missions

Aider les personnes à tirer le meilleur de leur énergie : « Aider les personnes et les organisations à tirer le maximum de leur énergie afin d'être plus productifs et respectueux de l'environnement ». (Selon Akli BRIHI, PDG de SEA).

Sure : afin d'assurer la protection des personnes et des biens ;

- Fiable : pour une circulation du courant ultra-sécurisée, ultra-pure et ininterrompue et en particulier les applications sensibles ;
- Efficace : il s'agit d'adapter ses produits aux besoins de chaque marché ;
- Productive : concernant les automatismes, des connectivités, et des services tout au long du cycle de vie des installations ;
- Verte : cette dimension est concrète par l'engagement environnementale, car SE propose des solutions plus respectueuses de l'environnement.

2.2.1 Politiques

En tant qu'entreprise internationale et responsable, Schneider Electric a des politiques et pratiques strictes dans la qualité de satisfaction de ses clients¹, l'environnement² et la santé et sécurité³.

2.3 Engagement de la direction et engagement des employés

2.3.1 Valeurs et comportements

La direction de Schneider Electric Algérie s'engage à développer et mettre en œuvre un système de management ainsi qu'à l'amélioration continue de son efficacité.

La direction atteint cet engagement en :

- Communicant au sein de l'organisation, l'importance de satisfaire et les exigences des clients ainsi que les exigences réglementaires et légales ;
- Etablissant les politiques qualités, environnement et santé sécurité ;
- Assurant que des objectifs qualités et environnement soient planifiés et respectés.
- Menant des revues de direction ;
- Assurant la disponibilité des ressources.

¹ Voir la politique qualité en annexe 01

² Voir la politique environnementale en annexe 02

³ Voir la politique santé et sécurité en annexe 03

2.3.2 Revue du système de Management

La direction de Schneider Electric Algérie effectue une revue du Système de Management à des intervalles planifiés afin d'assurer sa pertinence, son adéquation et son efficacité. Le résultat de cette revue conduit à l'amélioration continue du Système de Management. La revue est effectuée à différents niveaux à travers toute l'organisation.

2.3.3 Gestion des compétences et développement des carrières

Les employés de Schneider Electric s'engagent à apporter un service unique et différenciateur à nos clients.

Schneider Electric Algérie s'assure que tous les employés ont les compétences requises pour porter cet engagement. La revue de carrière et de compétence (CCR) est l'un des processus majeurs de Schneider Electric Algérie pour la gestion des compétences des employés et le développement des carrières. Le CCR est le processus de développement de carrière utilisé Au sein de SEA.

2.4 Gestion de la documentation

2.4.1 Structure documentaire

La documentation du système de management de Schneider Electric inclut deux

Grandes parties :

Documentation globale qui s'applique à l'ensemble des organisations de Schneider

Electric Algérie. Documentation relative à une entité qui s'applique à une certaine entité de

Schneider Electric Algérie. La documentation du système de management doit inclure au minimum :

- Les Politiques (qualité, santé et sécurité et environnement) ;
- Le Manuel de management ;
- Les Directives/ Procédures/Guides ;
- Les Documents requis par Schneider Electric Algérie pour assurer la planification, le fonctionnement et le contrôle de ses processus ;
- Les Enregistrements.

2.4.2 Responsabilités et Autorités

La structure CS&QHSE est responsable du contrôle de la documentation globale, le processus de gestion de la documentation est décrit dans la procédure de maîtrise des documents P01. Toute la documentation relative au système de management est disponible sur le Partage de Schneider Electric Algérie.

2.5 Cartographies des processus de Schneider Electric Algérie

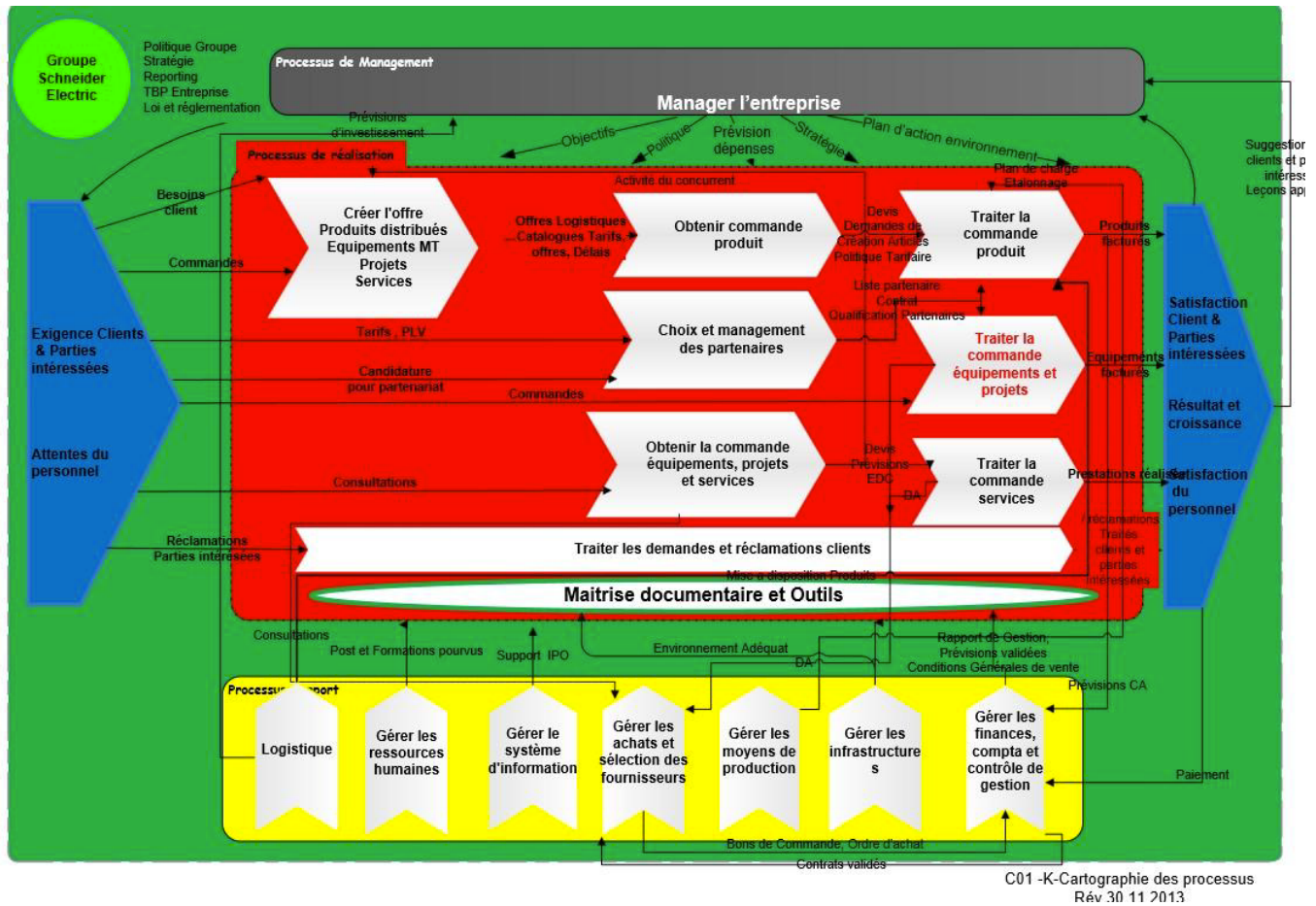
Schneider Electric Algérie utilise la cartographie des processus comme outils graphique pour montrer les interactions entre ses différents processus, cette dernière juge que cet outil est d'une grande utilité pour décrire ce qui se passe dans l'entreprise. Les cartographies de SEA se présentes comme suit :

2.5.1 Cartographie des processus du SMQ de SEA

Schneider Electric Algérie détermine son fonctionnement via 16 processus regroupés en trois catégories : Processus de Management, Processus de Réalisation et Processus de Support.

Ces différents processus et leurs interactions sont schématisés dans une cartographie de SMQ Une approche processus en continuelle amélioration basée sur la performance et la mesure de la satisfaction client. Ci-dessous la Cartographie des Processus SEA Qualité et l'interaction entre eux :

Figure N° 13 : Cartographie des processus du SMQ de SEA.



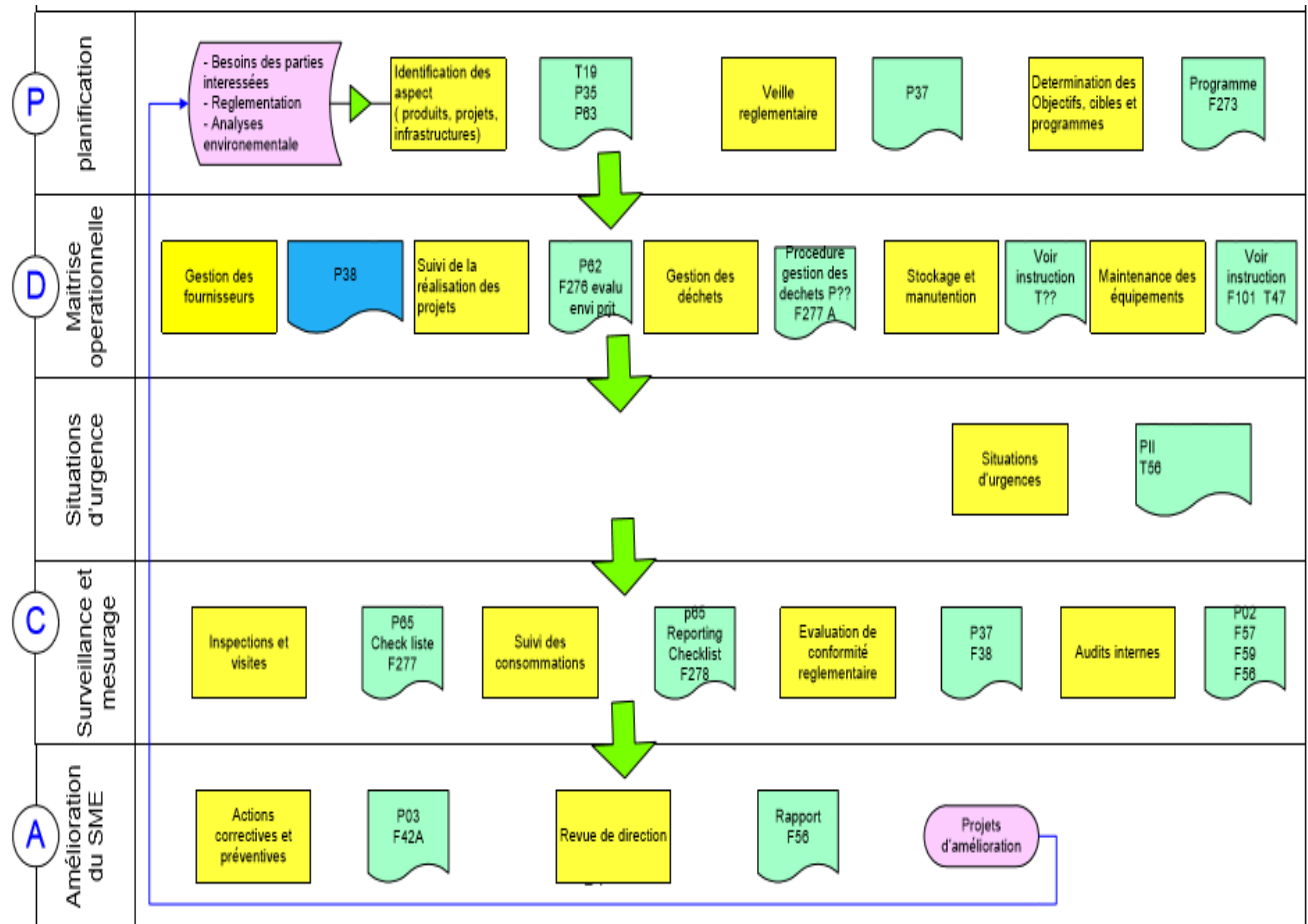
Source : Manuel de management de l'entreprise. P13.

2.5.2 Cartographie du système de management environnemental

Le système de management environnemental de Schneider Electric Algérie est déterminé dans la figure N°13 en un ensemble de procédures et instructions formalisées dans une cartographie appelée cartographie du SME.

Elle est Basée aussi sur l'amélioration continue, la cartographie SME décrit l'interaction des différents processus SEA accès sur le principe du PDCA.

Figure N°14 : Cartographie du système de management environnemental.



Source : Manuel de management de l'entreprise, p14.

SEA, une société multinationale qui a adhéré à la norme ISO 9001 v 2000 et ISO14001 :2004, ces normes internationales ont pour but d'améliorer la qualité des produits et services de SEA. L'engagement de la direction et l'implication du personnel dans le bon fonctionnement du système et son amélioration ont été démontrés tout au long de l'audit.

Section 03 : Démarche de l'enquête et résultats

3.1 Démarche de l'enquête

3.1.1 Les principes de l'enquête

L'enquête est une recherche méthodique et une collecte d'informations portant sur l'ensemble de la population étudiée. L'obtention de ces informations peut prendre la forme d'un entretien face à face (personal interview), d'une enquête par voie postale (mail survey), d'une enquête par télécopie (fax interview), par voie téléphonique ou télématique (telephone interview), par courrier électronique (email interview) ou par un questionnaire. Notre travail de recherche consiste à connaître l'impact du SME sur la performance environnementale.

3.1.2 Présentation de l'enquête

3.1.2.1 Objectif de l'enquête par sondage

L'objectif de notre enquête est d'essayer de mesurer l'impact du SME selon la norme ISO 14001 sur la performance environnementale, ce qui nous permettra de donner des suggestions susceptibles d'améliorer la situation de l'entreprise.

3.1.2.2 Les informations recherchées

Derrière l'élaboration du questionnaire, des informations sont recherchées au travers chaque question posée :

- La performance environnementale ;
- La relation entre le SME et la performance environnementale ;
- L'apport de certification ISO 14001 dans la performance environnementale.

3.1.3 Le questionnaire

Le questionnaire est l'outil le plus utilisé pour recueillir des informations, il incorpore non seulement les questions à poser mais aussi les plages de réponses. C'est un instrument très souple.

3.1.3.1 L'élaboration de questionnaire

Notre questionnaire est composé de 18 questions représentant les axes principaux de notre étude, posées à une partie de la population (les employés de SEA = 200) appelée « échantillon= 65 ». Qui me permet de formuler des conclusions à propos de la population mère.

Tableau n°12 : la répartition des questionnaires :

	La population	L'échantillon
Cadres supérieurs	12	8
Cadres	22	10
Agents de maîtrise	56	29
Agents d'exécution	110	26
Totale	200	73

Source : élaboré par nos soins.

Le but de ce questionnaire était de connaître l'impact du SME sur la performance environnementale au sien de SEA. Suivant la nature de l'information que nous cherchons, nous avons utilisé 2 types de questions qui sont :

- **Questions fermées :**
 - ✓ Type alternatif (oui/ non).
 - ✓ Type choix multiples.
- **Questions ouvertes :**

Cette méthodologie visait l'orientation des questions vers le sujet de recherche.

3.1.3.2 La méthode d'administration du questionnaire

Pour récolter et regrouper les réponses, plusieurs méthodes existent, on distingue généralement les enquêtes auto administrées (en dépôt, par courrier ou par internet) et les enquêtes assistées (en face à face ou par téléphone).

Le mode d'administration choisi est celui de l'enquête en face à face car la présence de l'enquêteur permet de motiver le répondant, d'élucider les réponses confuses, de limiter les erreurs de réponses et de contrôler en temps réel la constitution de l'échantillon, ce mode de recueil est assurer généralement une très bonne qualité d'information.

➤ **La durée de l'enquête :**

Notre enquête s'est déroulée entre le 22 mai 2018 et le 30 mai 2018.

➤ **Les méthodes de traitement des données :**

Le traitement des résultats de notre enquête s'est fait par la méthode : « Le tri-plat » qui représente est une opération consistant à déterminer comment les observations se répartissent sur les différentes modalités que peut prendre une variable à modalités discrètes.

Pour analyser ces résultats, nous avons choisi d'utiliser le logiciel « EXCEL », qui est un logiciel qui constitue d'un système de traitement des données utilisé pour conduire des analyses statistiques et générer des divers tableaux, graphiques et diagrammes.

3.2 Résultats de l'enquête

Dans cette partie nous présentons les résultats de notre enquête, et des représentations graphiques qui me permettent d'analyser les données et de répondre à nos hypothèses et de notre problématique.

3.2.1 Le tri à plat des questions

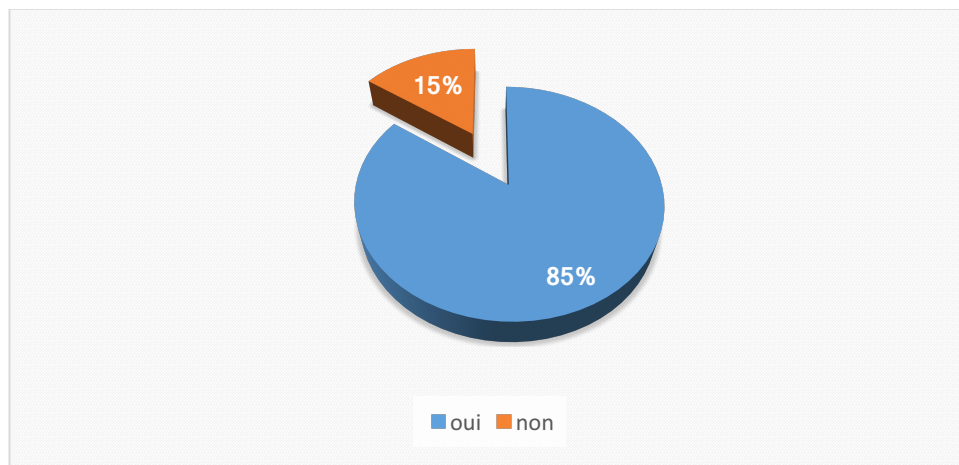
➤ **Question 01 : Avez-vous participé aux formations de sensibilisation sur le respect l'environnement ?**

Tableau N° 13 : Ce que disent les employés à propos de la participation aux formations de sensibilisation sur le respect l'environnement :

Variables	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	62	84,93
Non	11	15,04
Total	73	100

Source : élaboré par nous même

Figure N° 15 : Ce que disent les employés à propos de la participation aux formations de sensibilisation sur le respect l'environnement :



On constate que 85 % des interrogés sont déjà sensibilisés sur le respect de l'environnement notamment dans la formation sur les nouvelles exigences de la norme ISO 14001 : 2015.

15% n'ont pas participé aux formations de sensibilisation sur le respect de l'environnement, ces employés n'ont été pas informés probablement (c'est une question de diffusion de l'information).

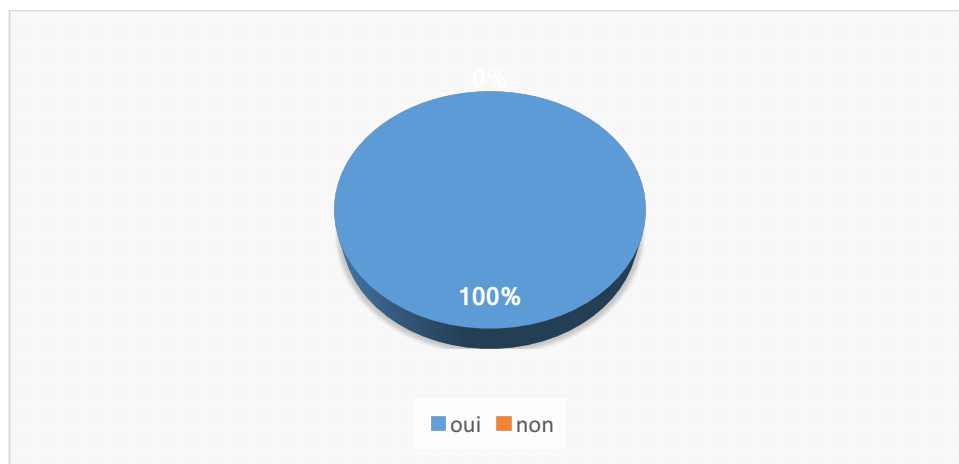
- **Question 02 : Avant la certification ISO 14001, SEA a-t-elle respecté les exigences relatives au SME national ?**

Tableau N° 14 : Ce que disent les employés à propos du SME national :

Variabiles	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	100	100
Non	0	00
Total	73	100

Source : élaboré par nous même

Figure N° 16 : Ce que disent les employés à propos du SME national :



On constate que la totalité des employés interrogés ont été au courant de l'application d'un SME national par l'entreprise avant la certification ISO 14001, pour répondre aux exigences du groupe SE.

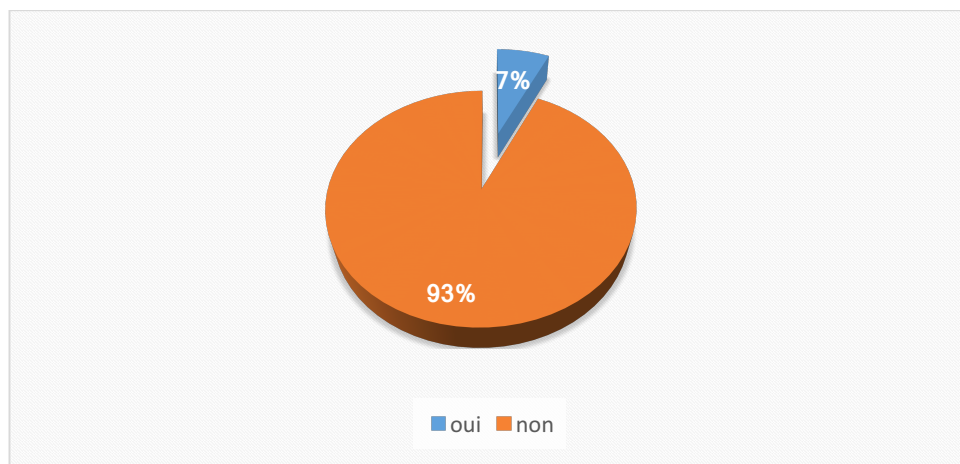
➤ **Question 03 : S'agit-elle d'une démarche volontaire de la part de l'entreprise ?**

Tableau N°15 : Ce que disent les employés à propos de la volonté de l'entreprise :

Variables	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	5	06,85
Non	68	93,15
Total	73	100

Source : élaboré par nous même

Figure N°17 : Ce que disent les employés à propos de la volonté de l'entreprise :



Nous remarquons que 93% des interrogés disent que la démarche environnementale de SEA n'a pas été volontaire, car c'était une exigence du groupe SE.

De l'autre part, peu des employés ' précisément 07% ' pensent que l'intérêt croissant pour le sujet de l'environnement a forcé l'entreprise à mettre en place l'ISO 14001, afin d'être conformée aux normes nationales et commercialiser ses produits dans le marché national.

➤ **Question 04 : Quelles étaient vos motivations pour la mise en place d'un SME ?**

- ✓ Respect de l'environnement externe et les citoyens ;
- ✓ Reprendre aux exigences du groupe SE ;
- ✓ Respect de la réglementation et conformité aux normes nationales ;
- ✓ Optimiser les ressources ;
- ✓ Avantage commerciale par l'amélioration de l'image de l'entreprise ;
- ✓ Reconnaissance des parties intéressées ;
- ✓ Une organisation du travail (la hiérarchie, la formation) ;
- ✓ Augmentation des parts de marché ;
- ✓ La principale raison est de type financière par la réduction des coûts de fabrication.

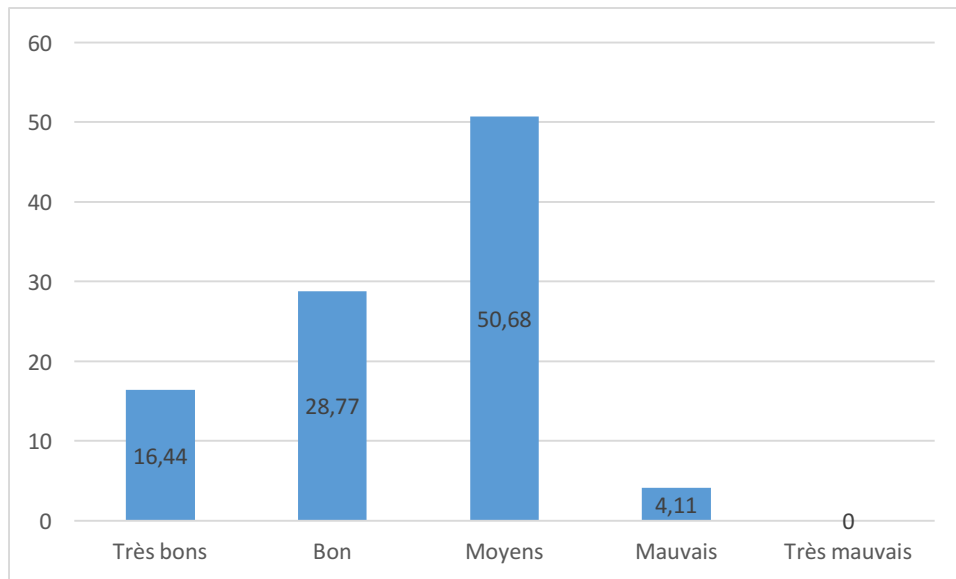
➤ **Question 05 : Comment trouvez-vous les changements au niveau de la gestion apportée par le passage à la nouvelle version de la norme ISO 14001 ?**

Tableau N°16 : La place des changements apportés par la certification dans l'esprit des employés :

variable	Effectifs	Pourcentages (%)
Très bons	12	16,44
Bon	21	28,77
Moyens	37	50,68
Mauvais	3	4,11
Très mauvais	0	0
Totale	73	100

Source : élaboré par nous-même.

Figure N°18 : La place des changements apportés par la certification dans l'esprit des employés :



- 16% des employés pensent que les changements apportés lors de la mise en place de la norme ISO 14001 sont très bons, ils incluent la définition des procédures qui ont facilité la réalisation des différentes tâches et développent de nouvelles aptitudes qui pourraient se révéler utiles à l'avenir.
- 29% des employés interrogés pensent que ces changements sont bons et représentent une opportunité pour s'adapter aux nouvelles méthodes de gestion, et elle a comme un but l'amélioration des performances et au développement de l'entreprise.
- 50% (la moitié) des employés pensent que les changements apportés sont moyens.
- 4% des interrogés disent que les changements apportés sont mauvais. Elle ne concerne pas leurs aspirations tels que le besoin d'augmentation des salaires, et ça c'est dû au problème de ces employés qui ont été en quelque sortes réticent aux changements en matière de protection de l'environnement. Malgré la sensibilisation et la formation environnementale, les salariés au début ont manqué de culture environnementale.
- Aucune personne dit que les changements apportés sont très mauvais et ça c'est un bon signe pour l'entreprise.

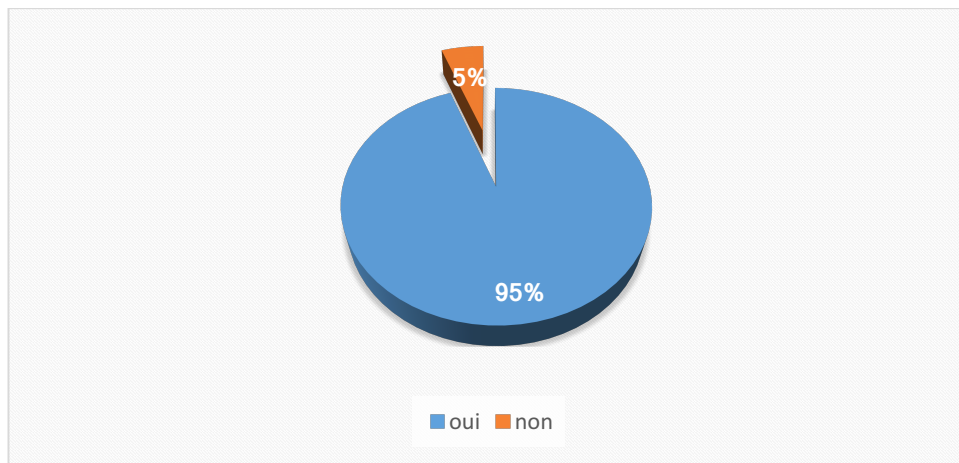
➤ **Question 06 : Existe-il un suivi permanent du SME ?**

Tableau N°17 : Ce que disent les employés à propos de l'existence d'un suivi du SME :

Variables	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	69	94,52
Non	4	5,48
Total	73	100

Source : élaboré par nous même

Figure N°20 : Ce que disent les employés à propos de l'existence d'un suivi du SME :



On remarque que presque la plupart des interrogés (95%), savent qu'il existe un suivi du SME, représenté par l'audit environnemental, et qu'il se limite dans le bilan environnemental annuel. Les autres 5% ont été pas sûr qu'il n'existe pas un suivi du SME.

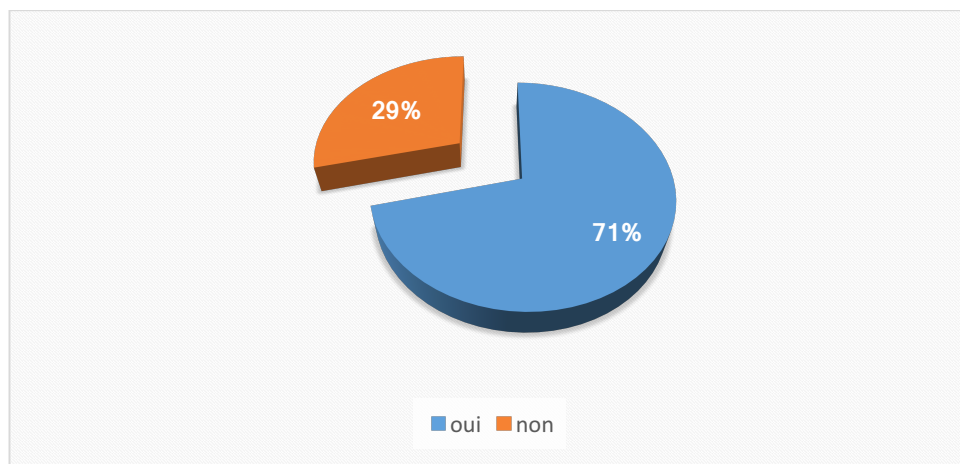
- **Question 07 : Pensez-vous que l'application de la nouvelle version de la norme ISO 14001 : 2015 contribue à la réduction des déchets ?**

Tableau N°18 : la relation entre la certification ISO 14001 : 2015 et la réduction des déchets :

Variables	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	52	71,23
Non	21	28,77
Total	73	100

Source : élaboré par nous même

Figure N°21 : la relation entre la certification ISO 14001 : 2015 et réduction des déchets :



71% des employés pensent que la certification environnementale ISO 14001 : 2015 aide à réduire les déchets tels que : le gaz, électricité, et l'eau. À travers l'organisation des procédures de travail, et la sensibilisation continue de l'importance de la préservation de ces ressources. Les 29% restants pensent que la certification n'a rien à voir avec la réduction des déchets. Selon eux, il n'existe pas un lien entre la certification et réduction des déchets.

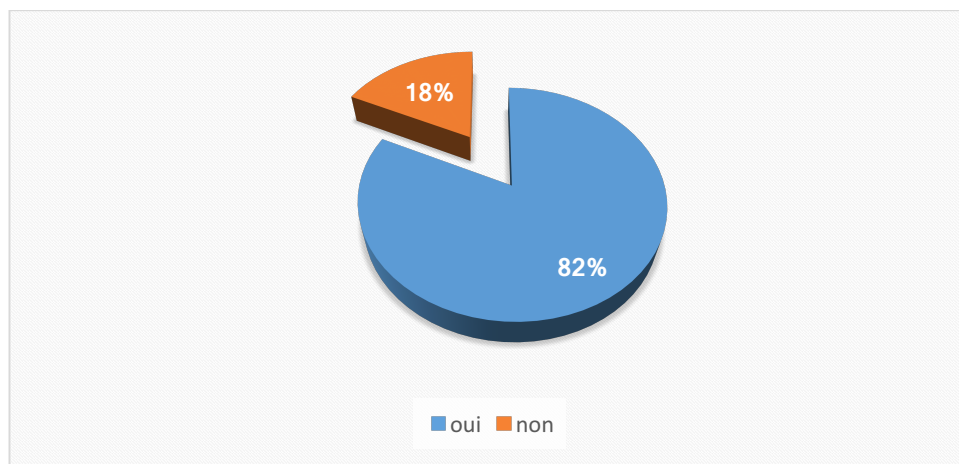
- **Question 08 : Les objectifs environnementaux de SEA sont-ils communiqués à tous le personnel ?**

Tableau N° 19 : Les objectifs environnementaux de SEA :

Variables	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	60	82,20
Non	13	17,80
Total	73	100

Source : élaboré par nous même

Figure N° 22 : Les objectifs environnementaux de SEA :



82% des employés ont dit que les objectifs environnementaux de SEA sont bien connus et acceptés grâce aux différentes formations environnementales, et les bilans environnementaux annuels.

18% ont dit qu'ils ne savent pas avec certitude les objectifs environnementaux de SEA.

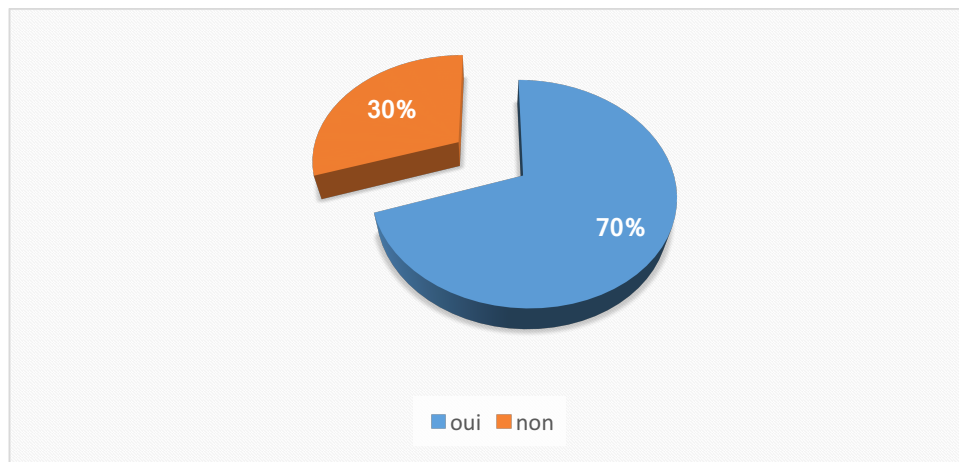
- **Question 09 : Pensez-vous que l'intérêt croissant au sujet de l'environnement à l'échelle national a poussé SEA à améliorer sa performance environnementale ?**

Tableau N° 20 : La relation entre l'intérêt croissant au sujet de l'environnement et la performance environnementale de l'entreprise :

Variables	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	51	69,86
Non	32	30,14
Total	73	100

Source : élaboré par nous même

Figure N°23 : La relation entre l'intérêt croissant au sujet de l'environnement et la performance environnementale de l'entreprise :



La plupart des employés interrogés (70%) pensent que l'intérêt croissant au sujet de l'environnement est en effet, l'un des principales raisons qui pousse SEA à améliorer sa performance environnementale. Le reste des personnes interrogées (presque 30%) pensent qu'il n'existe pas un lien entre l'intérêt croissant au sujet de l'environnement et la performance environnementale de l'entreprise.

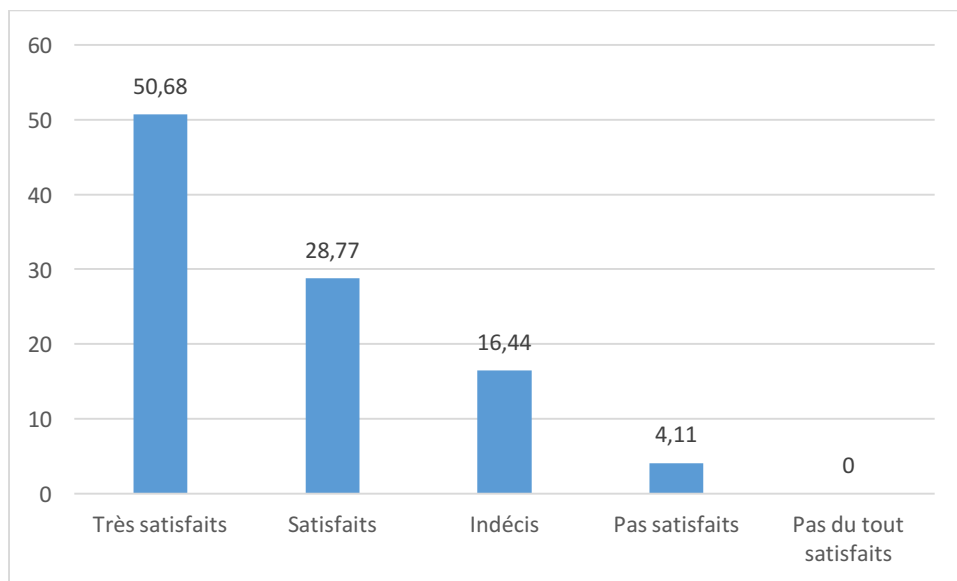
➤ **Question 10 : êtes-vous satisfaits par le niveau de la performance environnementale de SEA ?**

Tableau N°21 : Le degré de satisfaction :

Variable	Effectifs	Pourcentages (%)
Très satisfaits	37	50,68
Satisfaits	21	28,77
Indécis	12	16,44
Pas satisfaits	3	4,11
Pas du tout satisfaits	0	0
Totale	73	100

Source : élaboré par nous-même.

Figure N°24 : Le degré de satisfaction :



Environ la moitié (51%) disent qu'ils sont très satisfaits par le niveau de performance environnementale, donc ils n'ont pas des réclamations sur les nouvelles procédures de travail, et le recrutement des nouvelles compétences, également on a trouvé que 29% sont satisfait, par contre 4% des employés ne sont pas satisfait, et le reste (16%) sont indécis. La mise en place d'un SME conforme à la norme internationale ISO 14001 : 2015 donne l'impression à la plupart des employés que SEA a un niveau de performance environnementale pas mal et satisfaisant.

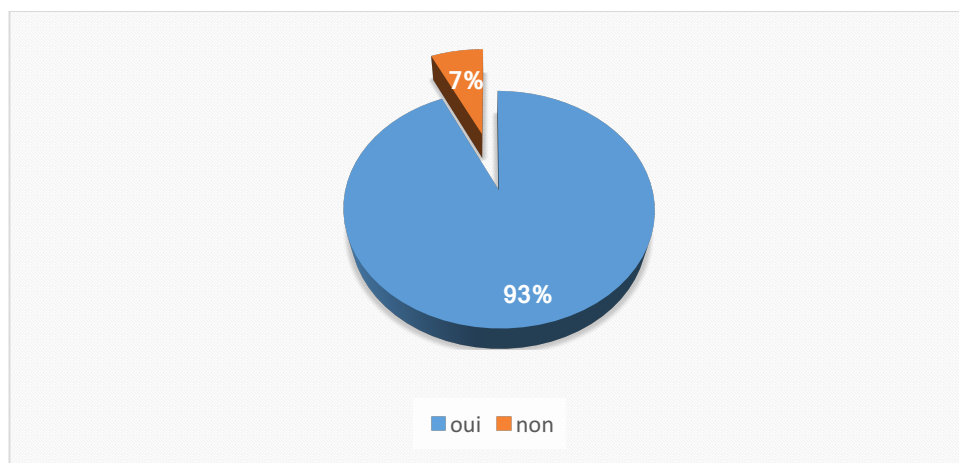
- **Question 11 : Les technologies et les équipements utilisés par SEA répondent-ils au respect de l'environnement ?**

Tableau N° 22 : Ce que disent les employés à propos des équipements utilisés par SEA :

Variables	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	68	93,15
Non	5	6,85
Total	73	100

Source : élaboré par nous même

Figure N°25 : Ce que disent les employés à propos des équipements utilisés par SEA :



La plupart des employés interrogés (93%) sont convaincus que les technologies et les équipements utilisés par l'entreprise répondent au respect de l'environnement. Depuis la certification les technologies jugées polluantes ont été remplacées ou améliorées par l'entreprise, tels que :

- ✓ Vérification, étalonnage, et délivrance des certificats de conformité pour les appareils et les instruments de mesures avec l'Entreprise Nationale d'Agréage et Contrôle Technique (ENACT) ;
- ✓ La revende des déchets aux autres entreprises.

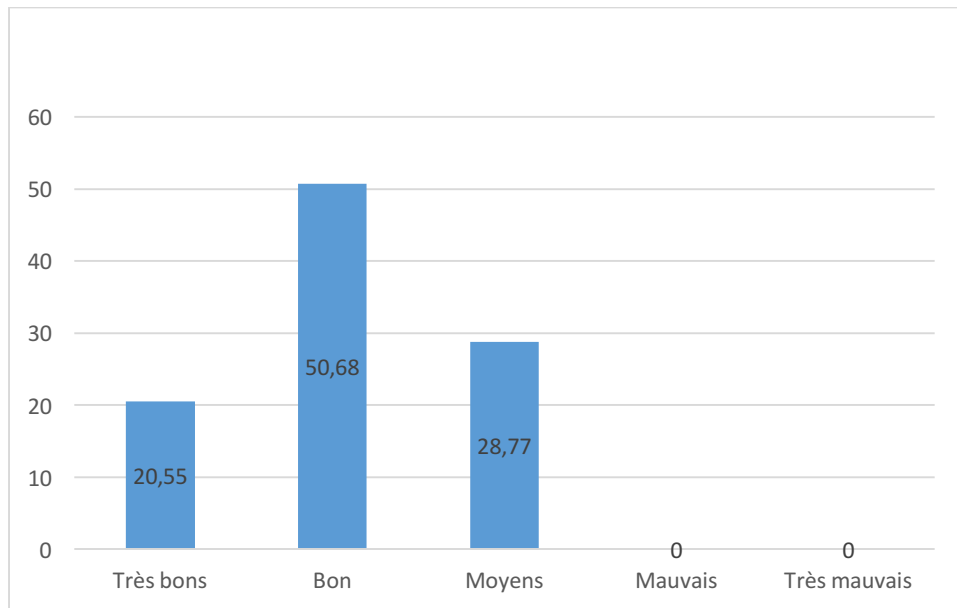
➤ **Question 12 : Comment jugez-vous les formations environnementales proposées au sien de SEA ?**

Tableau N° 23 : Le niveau de formation environnementale :

Variable	Effectifs	Pourcentages (%)
Très bons	15	20,55
Bon	37	50,68
Moyens	21	28,77
Mauvais	0	0
Très mauvais	0	0
Totale	73	100

Source : élaboré par nous-même.

Figure N°26 : Le niveau de formation environnementale :



- 20% des employés pensent que la formation environnementale de SEA est très bonne. Elle définit la culture environnementale et renforce les compétences acquises et développe des nouvelles aptitudes qui pourraient se révéler utiles à l'avenir.
- 50% (presque la moitié) des employés pensent que la formation environnementale est bonne. Elle a comme un but l'amélioration de l'implication du personnel et

l'équivalence de leurs objectifs avec celles de l'entreprise.

- 29% des employés pensent que la formation environnementale est moyenne. Elle cherche l'adaptation permanente des travailleurs aux nouveaux changements relatifs à la mise en place de l'ISO 14001 version 2015.
- Aucun employé pense que la formation environnementale est mauvaise ou très mauvaise : c'est un signe positif pour l'entreprise.

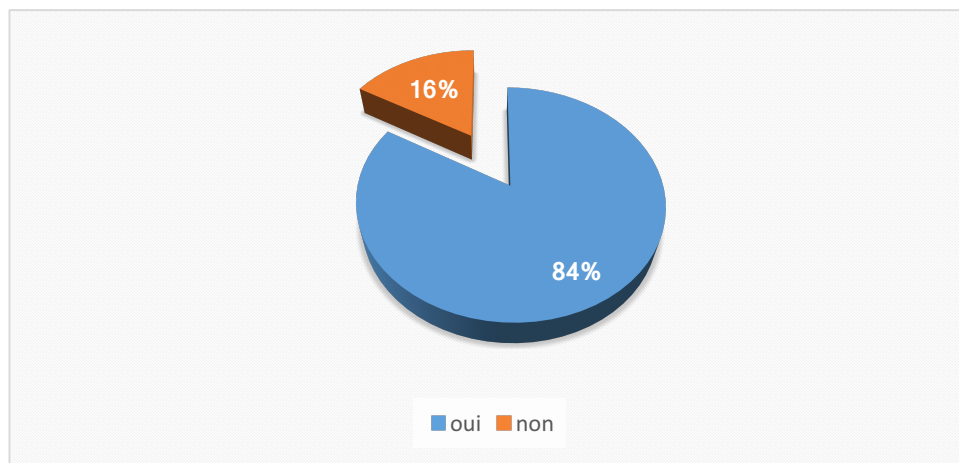
➤ **Question 13 : Avez-vous réduit la génération des déchets ?**

Tableau N°24 : l'impact de la certification sur le contrôle de la pollution :

Variables	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	61	83,66
Non	12	16,44
Total	73	100

Source : élaboré par nous même

Figure N°27 : Ce que disent les employés à propos de la génération des déchets :



On remarque que 84% des enquêtés ont dit que la génération des déchets a été réduite depuis la certification ISO 14001, grâce à la gestion obligatoire, et l'organisation efficace et efficiente de tri de tous types de déchets. Par contre, 16% ont dit que l'entreprise n'a pas réduit la génération des déchets.

On peut comprendre que la certification a permis de réduire la dangerosité des déchets.

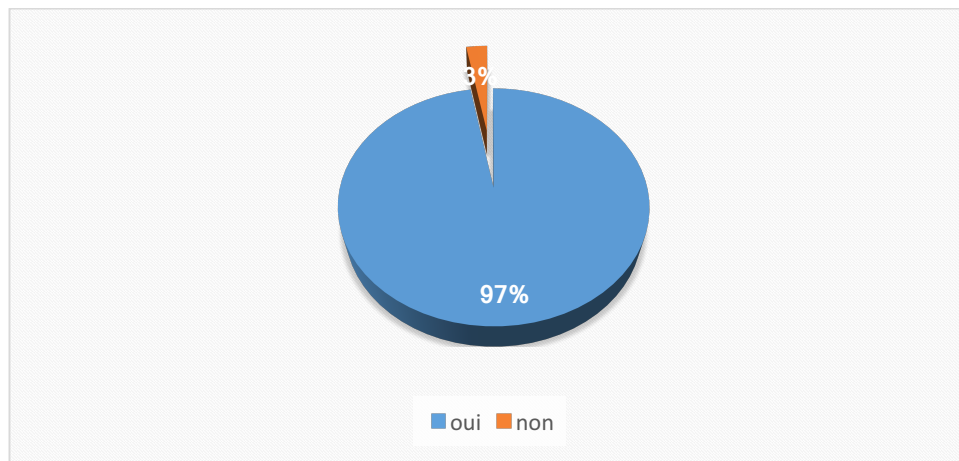
- Question 14 : Pensez-vous que l'ISO 14001 : 2015 a aidé SEA à améliorer sa performance environnementale ?

Tableau N°25 : La relation entre la certification et la performance environnementale :

Variabes	Effectifs	Pourcentages (%)
Oui	71	97,26
Non	2	2,74
Total	73	100

Source : élaboré par nous même

Figure N° 28 : La relation entre la certification et la performance environnementale :



Presque la totalité des employés (97%) pensent que la certification ISO 14001 version 2015 aide SEA à améliorer sa performance environnementale. Elle a fourni un système environnement pour garantir le fonctionnement efficace de travail, et le contrôle d'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement écologique.

3% des employés pensent qu'il n'existe pas un lien entre la certification et l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise.

La majorité pense que la certification ISO 14001 permet d'améliorer la performance environnementale de SEA : grâce à sa démarche environnementale, elle privilège l'élaboration des procédures de travail, la réduction des déchets, et décline sa stratégie avec efficacité.

- **Question 15 : Sur l'échelle de 1 à 5, combien estimez-vous votre note de performance environnementale avant et après la certification ?**

Avant la certification :

Tableau N°26 : La performance environnementale avant la certification :

La note	Effectifs	Note*Effectifs
1	15	15
2	39	78
3	18	54
4	1	4
5	0	0
Totale	73	La note moyenne= 2,07

Source : élaboré par nous-même.

La note moyenne de performance environnementale avant la certification= 2,07.

Après la certification :

Tableau N°27 : La performance environnementale après la certification :

La note	Effectifs	Note*Effectifs
1	0	0
2	1	2
3	11	33
4	20	80
5	41	205
Totale	73	La note moyenne= 4,38

Source : élaboré par nous-même.

La note moyenne de performance environnementale avant la certification= 4,38.

La note moyenne de performance avant la certification (2,07) est largement inférieure à la note moyenne de performance après la certification (4,38).

Nous pouvons conclure que le SME affect positivement la PE de SEA.

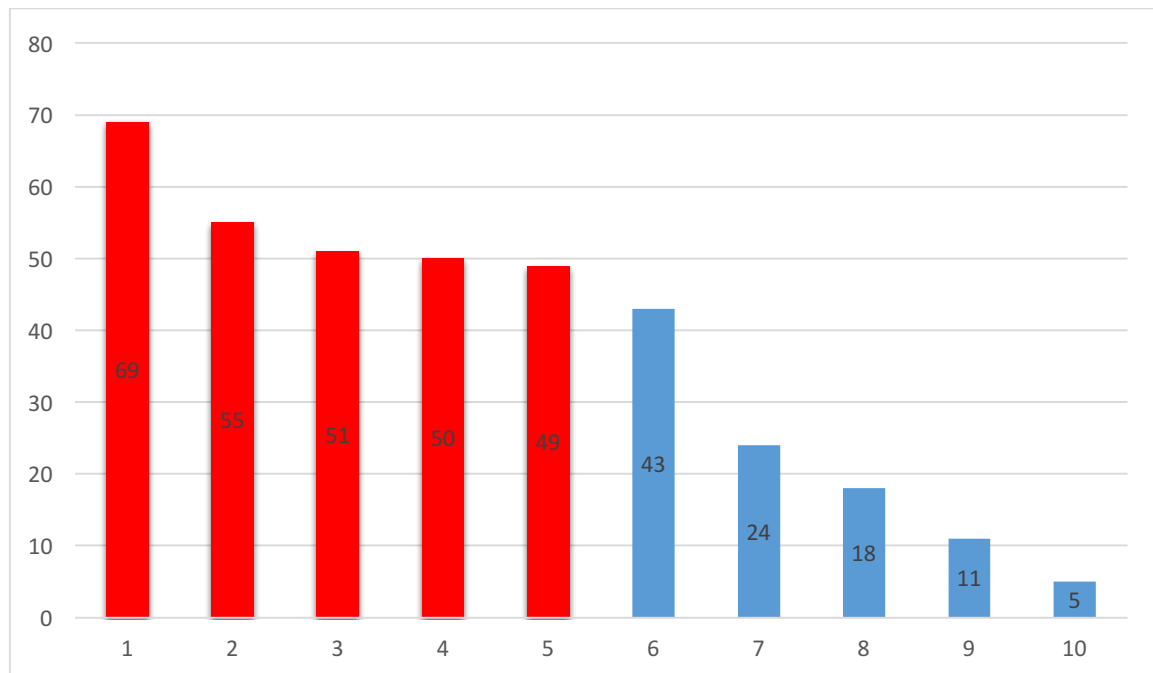
- **Question 16 : Cette liste représente l'impact du SME sur la performance environnementale de SEA, parmi les éléments de cette liste, sélectionnez les 5 plus importants selon vous ?**

Tableau n°28 : L'impact de SME sur la performance environnementale :

Variables	L'impact du SME sur la performance environnementale	Effectifs
1	Réduction de la consommation des énergies, baisse des taxes de pollution, et augmentation de la qualité des produits	69
2	Gérer l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement	55
3	L'organisation efficace de tri de déchets	51
4	Améliorer l'image de l'entreprise, et renforcer la réputation verte dans le marché	50
5	Conformité totale de l'activité de l'entreprise avec les Réglementations L'organisation efficace de tri de déchets	49
6	Optimisation des procédures de fabrication	43
7	Apporter des avantages économiques à l'entreprise	24
8	Faire tendre vers 0 tous risques de fuite et/ou d'inflammation	18
9	Améliorer la conception et le développement	11
10	Mobiliser le personnel sur un projet fédérateur	5
Totale		375

Source : élaboré par nous-même.

FigureN°29 : L'impact de SME sur la performance environnementale :



La couleur rouge signifie les 5 éléments les plus importants selon les employés interrogés.

Suite à l'analyse de l'impact du système management de l'environnement sur la performance environnementale, divers éléments ont été mis en exergue :

- ✓ Gérer l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement ;
- ✓ Apporter des avantages économiques à l'entreprise ;
- ✓ Optimisation les procédures de fabrication ;
- ✓ Améliorer l'image de l'entreprise, et renforcer la réputation verte dans le marché ;
- ✓ Mobiliser le personnel sur un projet fédérateur ;
- ✓ L'organisation efficace et efficiente de tri de déchets ;
- ✓ Conformité totale de l'activité de l'entreprise avec les réglementations ;
- ✓ Réduction de la consommation des énergies, baisse des taxes de pollution, et augmentation de la qualité des produits ;
- ✓ Faire tendre vers 0 tous risques de fuite et/ou d'inflammation ;
- ✓ Améliorer la conception et le développement.

- Selon la majorité des employés de SEA, le premier impact c'est la réduction de la

consommation des énergies, baisse des taxes de pollution, et augmentation de la qualité des produits. A cause de l'influence très forte du système de management de l'environnement et ses outils et ses méthodes.

- Le deuxième impact c'est de la gestion de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement parce que le SME parle beaucoup d'identifier les aspects environnementaux significatifs, et ensuite les gérer à travers des programmes planifiés dans le but de limiter les impacts négatifs qui affectent d'une manière directe le milieu écologique de l'entreprise.
- Le troisième impact c'est l'organisation efficace de tri de déchets. Avant la certification, SEA n'avait pas une gestion des déchets. Mais après la certification, l'entreprise a fixé comme objectif, d'assurer la bonne gestion des déchets générés par son activité, tout en définissant les dispositions mises en place, et afin d'atteindre cet objectif, une procédure qui touche le plan humain, organisationnel et technique a été élaborée par le R.M.Q.E de SEA.
- Le quatrième impact de la certification c'est l'amélioration de l'image de l'entreprise, et renforcer la réputation verte dans le marché pour garder sa place dans le marché algérien au tant que leader dans son domaine.
- Le cinquième impact c'est Le conformité totale de l'activité de l'entreprise avec les réglementations ; parce que c'est très important pour SEA de rester conforme à la loi et avec les seuils tolérables admis par la réglementation.

3.2.2 Synthèse des résultats

Après l'analyse de l'enquête portant sur l'impact de la certification environnementale ISO14001 version 2015 sur la performance environnementale, cas de l'entreprise SEA, on a relevé les constatations suivantes :

A travers notre enquête on a constaté que la plupart des employés ont une idée sur les nouveautés instaurées dans l'entreprise tels que la certification par l'ISO, et la plupart d'eux affirment qu'ils ont remarqué qu'après l'arrivée de cette norme de multiple changement se sont manifesté, c'est-à-dire la certification de l'ISO a limité l'impact négatif de l'activité de l'entreprise sur le milieu voisinant de cette dernière.

Les résultats de l'analyse de questionnaire nous ont permis aussi de savoir si la certification ISO 14001 : 2015 permet vraiment d'améliorer la performance environnementale de l'entreprise, qui représente une étape essentielle dans notre recherche. Et d'après notre enquête, la plupart des employés de SEA sont convaincus que la mise en place du SME conforme à la nouvelle norme ISO 14001 aide l'entreprise à améliorer sa performance environnementale, grâce à la définition des procédures de gestion bien structurées qui permet de réduire la génération des déchets, informer et sensibiliser le personnel sur le sujet de l'environnement dans le but de construire une culture environnementale au sein de l'entreprise.

3.2.3 Recommandations

Sur la base des résultats de l'évaluation des performances du SME, plusieurs recommandations pratiques sont émises et qui sont les suivantes :

- Mise à jour de la politique environnementale et sa bonne communication.
- La diffusion des résultats relatifs au SME avec le personnel de l'entreprise pour les motiver à la contribution dans l'amélioration de la performance environnementale.
- Préparation d'un plan d'action pour mettre en application les recommandations de l'audit élaboré et sa mise en œuvre sur terrain.
- Revue régulière et programmée du SME par la direction de l'entreprise.
- Elaboration et mise en œuvre d'un programme d'auto-évaluation pour chaque département de l'entreprise.
- La mise à jour de site web relatif aux activités environnementales de l'entreprise.

Conclusion du troisième chapitre

Notre étude statistique réalisée sur la base d'un questionnaire distribué et destiné pour l'ensemble du personnel de SEA, nous a aidé à constater qu'il existe un lien entre la certification ISO 14001 et la performance environnementale.

En ce qui concerne le système de management environnemental de SEA, nous avons constaté qu'il est entièrement basé sur la norme ISO 14001 et les exigences relatives à cette norme sont respectées.

L'analyse de l'enquête nous a permis de conclure que les résultats obtenus par ce dernier montrent que la certification aide à améliorer la performance environnementale de SEA d'une manière suffisante pour assurer la protection de l'environnement écologique.

CONCLUSION GENERALE

COCLUSION GENERALE

Conclusion générale

L'environnement est un argument commercial de plus en plus utilisé par les entreprises, en particulier pour développer leur part de marché vers le grand public ou les pays très sensibilisés. Alors elles instaurent des systèmes de management environnemental, en particulier la norme ISO14001, qui constitue un outil technique à disposition des entreprises qui souhaitent contribuer à leur manière, à la protection de l'environnement. La mise en place d'un SME est un élément de différenciation entre les entreprises, mais également un signal fort à destination du consommateur, gage du comportement responsable de l'entité concernée. La compétitivité durable ne se base plus seulement sur le seul aspect financier, mais doit tenir compte d'autres facteurs d'amélioration tels que le domaine du social et de l'environnement.

C'est le cas de Schneider Electric Algérie qui a pu garder sa première place sur le marché algérien depuis sa création et continuer à exister en adaptant aux différents changements, et mettant en place d'un système de management environnemental afin de contrôler l'impact de ses activités sur le milieu écologique voisinant.

Notre stage au sein de cette entreprise nous a permis d'accueillir de nouvelles connaissances théoriques concernant notre sujet et aussi, il nous a ramené à tester la fiabilité de nos hypothèses.

En ce qui concerne la première hypothèse nous avons découvert que la raison principale qui rend l'entreprise de mettre en place un SME c'est la gestion de l'impact de ses activités sur l'environnement voisinant, qui est prouvé par la volonté de cette dernière de gérer sa génération de déchets, et de contrôler ses sources de pollution, ce qui nous mène à confirmer la première hypothèse.

Durant notre enquête nous avons relevé que le SME contribue à la réduction des coûts tels que la consommation des énergies, et les taxes environnementales, ce qui est le cas après la certification. Alors, la deuxième hypothèse est confirmée.

On peut dire que le passage vers la nouvelle version contribue à l'amélioration de la performance environnementale. Mais il prend du temps pour s'adapter aux nouvelles exigences, et sensibiliser tout le personnel sur les préoccupations environnementales de l'entreprise car l'environnement est considéré comme un sujet nouveau dans notre pays, ce qui nous mène à

COCLUSION GENERALE

confirmer partiellement la troisième hypothèse.

Pour conclure, nous observons que la certification selon la norme ISO 14 001 grâce à la mise en place d'un SME est un outil stratégique dont l'objectif environnemental initial est la réponse aux préoccupations environnementales grandissantes, et la transformation des contraintes d'ordre environnemental en avantages d'ordre économique.

De nombreux avantages, qu'ils soient d'ordre économique ou environnemental, peuvent être dégagés de la certification ISO 14001. Cependant, du point de vue de l'efficacité environnementale, les systèmes de management environnemental présentent de nombreuses limites et ne sont pas entièrement satisfaisants pour la protection de la planète et des êtres vivants, car l'objectif environnemental premier de ces instruments se trouve dénaturé par certaines entreprises obéissant aux lois du marché.

L'utilisation opportuniste de la protection de l'environnement par les entreprises semble être la seule possibilité pour que l'environnement et ses ressources naturelles suscitent l'intérêt de ses entreprises.

En dernier lieu on peut affirmer que la nouvelle version de la certification ISO14001 : 2015 permet d'améliorer la performance environnementale de l'entreprise.

Et en fin, nous espérons que les enseignements et les résultats obtenus feront l'objet d'une base de départ pour d'autres travaux complémentaires.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- AFNOR. (1999,). *NORME ISO 14031, Management environnemental-évaluation de la performance environnementale-lignes directrice*, . Paris, : AFNOR, .
- AFNOR. (2004). *Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises, Développement durable et entreprises : Un défi pour les managers*, . Paris: AFNOR.
- AFNOR. (2015, October). *Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation*. NF X30-200, NF EN ISO 14001 .
- BARACCHINI(P). (2004). *Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001*, . Lausanne, : édition presses polytechniques et universitaires romandes, .
- BARACCHINI(P). (2007,). *guide de la mise en place du management environnemental en entreprise selon l'iso 14001*, . Lausanne, : édition l'École polytechnique fédérale, .
- BARON (V). (2002,). *Mettre en place votre système de management environnemental*, . Paris, : AFNOR,.
- BARON (V). (2011). *Pratiquer le management de l'environnement : Les réponses à vos questions*,. Paris: AFNOR, .
- BAURAING (E), N. (. (décembre 2000,). *Les indicateurs de performances Environnementales*, . Luxembourg: Fondation Universitaire Luxembourgeoise, .
- Bauraing (J) et Nicolas (M). (2000,). *Les Indicateurs de Performances Environnementales*, . Luxembourg, : ministère de la région wallonne, .
- BERLAND (N) et DE RONGE (Y). (2009). *Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*, . Paris: édition Pearson France, .
- BINET (L) et LIVIO (C). (1993,). *guide vert à l'usage des entreprises*,. Paris,: AFNOR, .
- BOUQUIN (H). (2001,). *le contrôle de gestion*,. Paris, : Presse universitaire de France ,5éme édition, .
- BOYER(L) et GUILLE(M). (2006). *L'environnement : Comprendre et gérer*, . Paris: édition EMS, .
- BRIDGE (D) et GOUJET (CH). (2002,). *gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, . Paris, : édition DUNOD, .
- BRIGITTE (J) et BERARD (J). (hiver 2000,). « *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations* », . Paris: Revue Internationale de Gestion, Vol 24, N° 4, .

- BUTTET (A). (Septembre 2009). *Vers une gestion environnementale des entreprises ? La norme ISO 14 001.*, Lyon: Séminaire « Entreprises et Société : les grands débats contemporains », Université Lyon 2.
- CHUNG (K-H) et PRUITT (SW). (Vol 23, N°3). « Simple approximation of Tobin's Q », *revue Financial Management*, P : 71.
- Collection Guides pratiques,. (2007,). *Gestion de l'environnement pour les PME- PMI*, . Paris, : édition AFNOR, .
- DA SILVA (L). (Mai 2013,). *les indicateurs de performance environnementale au service de l'éco efficacité*, . Centre universitaire de formation en environnement, .
- DAMODARN (A). (2010). *Pratique de la finance d'entreprise*. Paris: Boeck université .
- DEBOISLANDELLE (H). (1994,). , *dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils*,. Paris: édition Economica,.
- DRUEZ-VÉRITÉ. (2008). *LES APPORTS DE LA CERTIFICATION ISO 14001*. Paris: AFNOR.
- EEM. (2015). *Livre blanc des révisions à la norme ISO sur les systèmes de gestion environnementale*,. quebec: EEM.
- FROMAN (B) et GEY (J-M) et BONNIFET (F). (2007,). *Qualité-Sécurité-Environnement : Construire un système de MGT intégré*, . Paris,: édition AFNOR, .
- GILLET-GOINARD (F). (2006). *Bâtir un système intégré : Qualité/Sécurité/Environnement*, . Paris: édition Groupe Eyrolles, .
- GIRAUD (F), S. (-H.-L. (2002,). *Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance*, . France: Gualino éditeur, France, .
- globale., L. p. (2018, 04 20). *CREG*. Récupéré sur www.creg.ac-versailles.fr/: http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/La_performance_globale.pdf
- HARIZ (S). (2009,). *Etude Critique du Système de Management Environnemental au Niveau des Entreprises Algériennes*, . Batna: Université HADJ LAKHDAR de Batna, .
- <http://www.blogqualite.com/>. (2018, 04 06). <http://www.blogqualite.com/>,. Récupéré sur <http://www.blogqualite.com/>, : <http://www.blogqualite.com/>,
- <http://www.lrqa.fr/>. (2018, 04 06). *iraq*. Récupéré sur [iraq](http://www.lrqa.fr/): <http://www.lrqa.fr/>, (06/04/2018 à 13h45)
- ISO. (2018, 04 05). *Organisation internationale de normalisation*. Récupéré sur iso.org: <https://www.iso.org/fr/home.html>
- jplaberge. (2018, 04 20). *3symptico.Ca/jplaberge/performance*. Récupéré sur 3symptico.ca: <https://www.3symptico.Ca/jplaberge/performance.com>

- KALIKA (M). (1998,). *Structure d'entreprise, réalités, déterminants et performance*, . Paris: édition Economica,.
- KHEMAKHEM (A). (1992,). *La dynamique du contrôle de gestion*, . France: édition DUNOD, .
- LE MOIGNE (J-L). (1999,). *l'évaluation des systèmes complexe, in système de mesure de la performance*, . USA: Harvard Expansion,.
- LORINO (P). (2001,). *Méthodes et Pratiques de la Performance*,. Paris, : Edition d'Organisation, .
- MALO (J-L) et MATHE (J-C). (2000,). *L'essentiel du contrôle de gestion*, . Paris, : édition d'organisation, 2ème édition, .
- MARTORY (B) et CROZET (D). (2002,). *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*, . France: édition DUNOD, 5ème édition .
- ODHAG(C), B. G. (2004). *Dictionnaire du développement durable*,. Paris: édition AFNOR, .
- Ordre des Experts- Comptables,. (2008). *La gestion environnementale : Levier de performance pour l'entreprise*, . Paris: édition Dunod, .
- OTTER (M), S. (. (2009,). *Guide des certifications SI*, . Paris, : Dunod, 2ème 2dition.
- OUACHERINE (H). (2003,). *gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise*, . Alger: thèse de magistère, INC, .
- PINET(C). (2009). *10 clés pour réussir sa certification QSE*,. Paris: édition AFNOR,.
- SALAMITOU (J). (2004). *Management environnemental : Application à la norme ISO 14001 révisée*, . Paris: édition Dunod, .
- SELMER (C). (1998,). *Concevoir le tableau de bord*, . Paris,: édition DUNOD, .
- TENEAU (G) et AHANDA (J-G). (2009,). *Guide commenté des normes et référentiels*,. Paris, : édition Groupe Eyrolles, .
- TERFAYA (N). (2004,). *Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques*, . Alger, : édition Houma, .
- THOMAS (P) et PERDREAU (B). (2012,). *L'éco conception*, . Paris, : édition AFNOR,.
- VAUTE-SAMANNI (L) et GREVECHE (M-P). (2012). *Certification ISO 14001 : Les 10 pièges à éviter*, . Paris: édition AFNOR, .
- VEYRET(Y). (2007). *dictionnaire de l'environnement*, . (édition Armand Colin, Éd.) Paris.

ANNEXES

Politique Qualité

Chez Schneider Electric,
la **satisfaction** de
nos **clients** est
notre priorité numéro un

- Nous nous engageons à apporter à nos clients un service unique et différenciateur
 - Nous nous assurons de l'excellence de nos solutions, produits et services
 - Nous réglons les problèmes de nos clients avec professionnalisme
 - La qualité de nos prestations est irréprochable sur tout le territoire national
 - Nous nous conformons aux obligations applicables
- Nous développons une culture exemplaire centrée sur nos clients
 - La satisfaction de nos clients passe avant toute autre priorité
 - Nous savons écouter nos clients et nous agissons en conséquence
 - Nous honorons nos engagements
 - Nous communiquons de manière proactive et transparente
- Nous responsabilisons et formons nos collaborateurs à refuser tout compromis en matière de qualité
 - Nos managers montrent l'exemple
 - Nos collaborateurs bénéficient de l'autonomie requise pour développer leur sens des responsabilités
 - Nous planifions, contrôlons et progressons sans cesse grâce à des outils et méthodologies performants

La politique qualité est déclinée selon 3 axes principaux :

- L'amélioration continue dans les domaines de la satisfaction des clients
- La satisfaction et l'engagement du personnel
- La performance de notre offre et l'amélioration de nos processus



Akli BRIMI
Country President

Life Is On

Schneider
Electric

Notre Politique Environnement

L'ambition de Schneider Electric est de :

- > **Réduire** l'impact environnemental de ses produits et solutions, sur l'ensemble de leur cycle de vie, notamment en optimisant leur consommation d'énergie et de ressources naturelles et en proposant des solutions de recyclage en fin de vie.
- > **Offrir** des services respectant l'environnement, et aider nos clients à optimiser l'utilisation de l'énergie.
- > **Minimiser** l'impact environnemental de ses sites, notamment en réduisant leurs consommations de ressources naturelles, les déchets et les émissions liés à leurs activités et en utilisant les meilleures techniques disponibles (BAT : Best Available Techniques).
- > **Associer** ses collaborateurs, ses fournisseurs et ses partenaires à sa démarche d'amélioration continue pour, avec ses clients, mieux répondre aux attentes de la société.

En cohérence avec ses Principes de Responsabilité, Schneider Electric s'engage à :

- > **Respecter** les prescriptions environnementales applicables et aller au-delà quand c'est pertinent.
- > **Concevoir** des produits et solutions respectueux de l'environnement selon un processus d'éco-conception.
- > **Offrir** à ses clients des produits et solutions qui assurent sécurité, efficacité énergétique et respect de l'environnement.
- > **Conjuguer** innovation et amélioration continue pour relever les nouveaux défis environnementaux.
- > **Promouvoir** la prise en compte de l'environnement par la formation de tous et le développement de réseaux de compétences pour faciliter l'utilisation de meilleures pratiques.
- > **Améliorer** sa performance environnementale de manière continue pour servir, aujourd'hui et demain, aussi bien les communautés que les utilisateurs de ses produits, son personnel, ses clients et ses actionnaires.
- > **Rendre compte** à toutes les parties prenantes de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement.
- > **Contribuer** au développement durable de la Planète et développer la prévention aux risques environnementaux.

Nous nous engageons pour notre planète

AMI BRIHI
Président Cluster Maghreb



Politique Santé et Sécurité



Ensemble, nous protégeons notre Santé et notre Sécurité

Dans le cadre de nos activités professionnelles, nous voulons assurer le meilleur niveau de Santé-Sécurité à nos collaborateurs et nos intervenants extérieurs.

La prise de risque, dans le domaine de la santé et de la sécurité de nos collaborateurs, n'est pas acceptable.

Les managers, les collaborateurs et les intervenants extérieurs de l'entreprise doivent appliquer, ou faire appliquer, les mesures de prévention définies pour éviter les accidents du travail et les maladies professionnelles.

Nous voulons être reconnus comme une référence en matière de Santé et de Sécurité au Travail.

Les managers ont un comportement exemplaire et visent l'amélioration permanente du niveau de santé et de sécurité de leurs équipes. Chaque entité définit clairement les missions et niveaux de responsabilité dans son organisation. Toutes les parties prenantes (salariés et leurs représentants, intérimaires et sous-traitants...) sont impliqués dès lors que la Santé ou la Sécurité est en jeu. Ensemble, nous partageons les bonnes pratiques et nous tirons les enseignements de tout accident ou incident.

La formalisation d'un Système de management Santé-Sécurité garantit l'amélioration continue de nos pratiques.

Le système de management est basé sur une évaluation périodique des risques, sur la conformité aux exigences légales et réglementaires, et sur des programmes de prévention annuels.

Un système de management Santé-Sécurité est un levier efficace pour maintenir l'amélioration permanente de la performance. Cela nous permet de fixer des objectifs annuels réalistes et atteignables.

Notre politique et nos engagements clés sont définis au niveau global et adaptés à chaque contexte local.

En cohérence avec nos « Principes de Responsabilité » et la définition de la santé* par l'Organisation Mondiale de la Santé, la direction Santé et Sécurité du groupe est responsable de la définition des directives globales.

Ces directives décrivent les exigences minimales pour l'ensemble des entités du Groupe. Elles sont adaptées et déployées localement, par les équipes locales et prennent compte des exigences réglementaires spécifiques à chaque pays.

« Je compte sur l'implication active de chacun d'entre vous pour, qu'ensemble, nous assurions la Santé et la Sécurité de tous ! »



Akli BRHI
Country President

* « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité ».

Annexe 4 : le certificat de l'ISO 14001 : 2004



Certificat

Certificate

N°2016/70345.1

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE

pour les activités suivantes :
for the following activities:

**ASSEMBLAGE DE CELLULES MOYENNE TENSION.
MISE EN OEUVRE D'AUTOMATISMES INDUSTRIELS ET CONTROLE INDUSTRIEL,
VENTE ET DISTRIBUTION DE PRODUITS ÉLECTRIQUES BASSE TENSION.**

**ASSEMBLY OF MEDIUM-VOLTAGE CELLS.
IMPLEMENTATION OF INDUSTRIAL AUTOMATION SYSTEMS AND INDUSTRIAL CONTROL,
SALE AND DISTRIBUTION OF LOW-VOLTAGE POWER PRODUCTS.**

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:

2 Bis Route d'Ouled Fayet CHERAGA 16320 ALGER ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2016-01-06

Jusqu'au
until

2018-09-14

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL


M. AUGEREAU-LANDAIS

See a certified electronic certificate on www.afnor.org. All the information on the certification is in french. The electronic certificate only available if you allow us to inform you that the company is certified.
Cet affichage est conforme aux exigences de la norme AFNOR AFNOR INTERNATIONAL. AFAQ est une marque déposée. AFAQ est un organisme AFNOR.

012 201601

Annexe 5 : le certificat de l'ISO 9001 : 2008



Certificat

Certificate

N°2006/26439.3

AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifie que le système de management mis en place par :
AFAQ AFNOR INTERNATIONAL certifies that the management system implemented by:

SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE

pour les activités suivantes :
for the following activities:

**VENTE ET DISTRIBUTION DE PRODUITS ELECTRIQUES BASSE TENSION.
ASSEMBLAGE ET VENTE DE CELLULES MOYENNE TENSION.
VENTE D'ENSEMBLES D'EQUIPEMENTS, PRODUITS ET SERVICES
EN DISTRIBUTION ELECTRIQUE.
VENTE ET MISE EN OEUVRE D'AUTOMATISMES INDUSTRIELS ET CONTROLE INDUSTRIEL.
FORMATION. MAINTENANCE D'EQUIPEMENTS.**

**SALE AND DISTRIBUTION OF LOW-VOLTAGE ELECTRICAL PRODUCTS.
ASSEMBLY AND SALE OF MEDIUM-VOLTAGE CUBICLES.
SALE OF EQUIPMENT PACKAGES, PRODUCTS AND SERVICES IN ELECTRICAL DISTRIBUTION.
SALE AND IMPLEMENTATION OF INDUSTRIAL AUTOMATION SYSTEMS
AND INDUSTRIAL CONTROL.
TRAINING COURSES. EQUIPMENT MAINTENANCE.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001 : 2008

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

2 Bis Route d'Ouled Fayet CHERAGA 16320 ALGER ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2016-01-06

Jusqu'à/au
until

2018-08-08

Administrateur d'AFAQ AFNOR INTERNATIONAL
Administrator of AFAQ AFNOR INTERNATIONAL


M. AUGEREAU-LANDAIS

Seul le certificat électronique consultable sur www.afnor.org, tel qu'en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at www.afnor.org, attests in real time that the company is certified.
 (CERTIF AIF 3005.2/MAI 13/2015) AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark.

1610107-001

Annexe 6 : Correspondance entre l'édition 2015 et l'édition 2004 de la norme internationale ISO 14001

ISO 14001:2015			ISO 14001:2004
Titre de la clause	Numéro de la clause	Numéro de la clause	Titre de la clause
Introduction	0	0	Introduction
Domaine d'application	1	1	Scope
Références normatives	2	2	Références normatives
Termes et définitions	3	3	Termes et définitions
Contexte de l'organisme	4	4	Exigence du système de management environnemental
Compréhension de l'organisme dans son contexte	4.1		
Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées	4.2		
Détermination du domaine d'application du système de management environnemental	4.3	4.1	Exigences générales
Système de management environnemental	4.4	4.1	Exigences générales
Leadership	5		
Leadership et engagement	5.1		
Politique environnementale	5.2	4.2	Politique environnementale
Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme	5.3	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilité et autorité
Planification	6	4.3	Planification
Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités	6.1		
Généralités	6.1.1		
Aspects environnementaux	6.1.2	4.3.1	Aspects environnementaux
Obligation de conformité	6.1.3	4.3.2	Exigences légales et autres exigences

Planification d'actions	6.1.4		
Objectifs environnementaux et planification des actions pour les atteindre	6.2	4.3.3	Objectifs, cibles et programme(s)
Objectifs environnementaux	6.2.1		
Planification des actions pour atteindre les objectifs environnementaux	6.2.2		
Support	7	4.4	Mise en œuvre et fonctionnement
Ressources	7.1	4.4.1	Ressources, rôles, responsabilité et autorité
Compétences	7.2	4.4.2	Compétence, formation et sensibilisation
Sensibilisation	7.3		
Communication	7.4	4.4.3	Communication
Généralités	7.4.1		
Communication interne	7.4.2		
Communication externe	7.4.3		
Informations documentées	7.5	4.4.4	Documentation
Généralités	7.5.1		
Création et mise à jour des informations documentées	7.5.2	4.4.5	Maitrise de la documentation
		4.5.4	Maitrise des enregistrements
Maitrise des informations documentées	7.5.3	4.4.5	Maitrise de la documentation
		4.5.4	Maitrise des enregistrements
Réalisation des activités opérationnelles	8	4.4	Mise en œuvre et fonctionnement
Planification et maitrise opérationnelle	8.1	4.4.6	maitrise opérationnelle
Préparation et maitrise aux situation d'urgence	8.2	4.4.7	Préparation et réponse aux situation d'urgence
Evaluation des performances	9	4.5	Contrôle

Surveillance, mesure, analyse et évaluation	9.1	4.5.1	Surveillance et mesurage
Généralités	9.1.1		
Evaluation de la conformité	9.1.2	4.5.2	Evaluation de la conformité
Audit interne	9.2		
Généralités	9.2.1	4.5.5	Audit interne
Programme d'audit interne	9.2.2		
Revue de direction	9.3	4.6	Revue de direction
Amélioration	10		
Généralités	10.1		
Non-conformité et actions correctives	10.2	4.5.3	Non-conformité et action corrective et action préventive
Amélioration continue	10.3		
Ligne directrices pour l'utilisation de la présente norme internationale	Annex A	Annex A	Ligne directrices pour l'utilisation de la présente norme internationale
Correspondance entre ISO 14001:2015 and ISO 14001:2004	Annex B		
		Annex B	Correspondance entre ISO 14001:2004 and ISO 9001:2000
Bibliographie			Bibliographie
Index alphabétique des termes	Index		

QUESTIONNAIRE

En vue de la préparation du mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme de master en Sciences Commerciales option « Organisation et Management de l'entreprise », nous avons élaboré ce questionnaire comme instrument d'étude de « l'impact de la certification ISO 14001 version 2015 sur la performance environnementale de l'entreprise ».

Je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire, et cela pour des fins purement scientifiques tout en gardant l'anonymat. Merci d'avance

Q 01 : Avez-vous participé aux formations de sensibilisation sur le respect l'environnement ?

- Oui
 Non

Si oui, lesquelles ?

.....
.....

Q 02 : Avant la certification ISO 14001, SEA a-t-elle respecté les exigences relatives au SME national ?

- Oui
 Non

Q 03 : S'agit-elle d'une démarche volontaire de la part de l'entreprise ?

- Oui
 Non

Q 04 : Quelles étaient vos motivations pour la mise en place d'un SME ?

.....
.....
.....
.....

Q 05 : Comment trouvez-vous les changements au niveau de la gestion apportée par le passage à la nouvelle version de la norme ISO 14001 ?

- Très bons
- Bons
- Moyens
- Mauvais
- Très mauvais

Q 06 : Existe-il un suivi permanent du SME ?

- Oui
- Non

Q 07 : Pensez-vous que l'application de la nouvelle version de la norme ISO 14001 : 2015 contribue à la réduction des déchets ?

- Oui
- Non

Q 08 : Les objectifs environnementaux de SEA sont-ils communiqués à tous le personnel ?

- Oui
- Non

Q 09 : Pensez-vous que l'intérêt croissant au sujet de l'environnement à l'échelle nationale a poussé SEA à améliorer sa performance environnementale ?

- Oui
- Non

Q 10 : êtes-vous satisfaits par le niveau de la performance environnementale de SEA ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Indécis
- Pas satisfait
- Pas du tout satisfait

Q 11 : Les technologies et les équipements utilisés par SEA répondent-ils au respect de l'environnement ?

- Oui
- Non

Q 12 : Comment jugez-vous les formations environnementales proposées au sien de SEA ?

- Très bonnes
- Bonnes
- Moyennes
- Mauvaises
- Très mauvaises

Q13 : Avez-vous réduit la génération des déchets ?

Oui

Non

Q 14 : Pensez-vous que l'ISO 14001 : 2015 a aidé SEA à améliorer sa performance environnementale ?

Oui

Non

Q 15 : Sur l'échelle de 1 à 5, combien estimez-vous votre note de performance environnementale avant et après la certification ?

Avant : ...

Après : ...

Q 16 : Cette liste représente l'impact du SME sur la performance environnementale de SEA, parmi les éléments de cette liste, sélectionnez les 5 plus importants selon vous ?

- ✓ Gérer l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement ;
- ✓ Apporter des avantages économiques à l'entreprise ;
- ✓ Optimisation les procédures de fabrication ;
- ✓ Améliorer l'image de l'entreprise, et renforcer la réputation verte dans le marché ;
- ✓ Mobiliser le personnel sur un projet fédérateur ;
- ✓ L'organisation efficace et efficiente de tri de déchets ;
- ✓ Conformité totale de l'activité de l'entreprise avec les réglementations ;
- ✓ Réduction de la consommation des énergies, baisse des taxes de pollution, et augmentation de la qualité des produits ;
- ✓ Faire tendre vers 0 tous risques de fuite et/ou d'inflammation ;
- ✓ Améliorer la conception et le développement.

TABLE DE MATIERE

Table de matière

Résumé

Dédicace

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Résultat Brut d'Exploitation

Introduction générale 2

Chapitre 1: Le système de management environnemental 2

Section 1 : Management de l'environnement 7

1.1. La démarche environnementale 7

1.1.1 Définition et historique de l'environnement 7

1.1.2 Les différentes échelles de problèmes environnementaux 9

1.1.3 Lien entre l'environnement et le développement durable 10

1.1.4 L'entreprise et l'environnement 10

1.1.5 La stratégie environnementale de l'entreprise 11

1.1.6 Raison d'être de la démarche environnementale 12

1.2. Le management de l'environnement 13

1.2.1 Définition du management environnemental 13

1.2.2 Les enjeux du management environnemental 13

1.2.3 Les principes du ME 14

1.3. Le système de management environnementale 15

1.3.1 Définition 15

1.3.2 Les objectifs du SME 15

1.3.3 Les avantages d'un SME 16

1.3.4 Les outils du SME 16

1.3.5 Les points communs et les différences entre EMAS et ISO 14001 18

1.3.6 Les motivations pour une certification environnementale : 19

Section 2 : La normalisation environnementale 20

2.1 Norme, normalisation, et certification : concept de base 20

2.1.1	La norme	20
2.1.2	La normalisation	20
2.1.3	La certification.....	21
2.2	Les normes ISO.....	21
2.2.1	Présentation de l'ISO	21
2.2.1.1	Historique.....	21
2.2.1.2	Définition de l'ISO	22
2.2.2	Membres de L'ISO	22
2.2.3	Comment élaborer une norme ISO	23
2.2.4	Avantages et inconvénients de la norme ISO	23
2.2.4.1	Les avantages	23
2.2.4.2	Les inconvénients.....	24
2.3	L'ISO et l'environnement	24
2.3.1	La série ISO 14000	24
2.3.1.1	Définition	24
2.3.1.2	Normes de la série ISO 14000	25
2.3.2	Les enjeux des normes 14000.....	25
2.3.3	La finalité des normes ISO 14000	26
Section 3 : Le SME selon la norme 14001.....		27
3.1	ISO 14001.....	27
3.1.1	Ce que la norme ISO 14001.....	27
3.1.2	Ce que n'est pas la norme ISO 14001.....	28
3.1.3	Procédure de la certification	29
3.2	La mise en place du système de management environnemental.....	30
3.2.1	Les principaux acteurs	30
3.2.3	Schéma de principe d'ISO 14001	30
3.3	Comparaison entre la version 2004 et la version 2015 de la norme ISO 14001	31
3.3.1	Correspondance entre l'ISO 14001 :2004 et l'ISO 14001 : 2015.....	31
3.3.2	Les différents changements apportés à la nouvelle version.....	32
Chapitre 02: La performance environnementale de l'entreprise.....		2
Section 1 : Description de la performance.....		38
1.1. Concepts de base de la performance		38
1.1.1.	La notion de la performance	38

1.1.2.	La distinction entre la performance et les notions voisines	38
1.1.2.1.	L'efficacité	39
1.1.2.2.	L'efficience	39
1.1.2.3.	L'effectivité.....	40
1.1.2.4.	L'économie	40
1.1.3.	Sources de la performance	41
1.1.4.	Les facteurs de la performance	41
1.2.	La typologie de la performance	42
1.2.1.	La performance organisationnelle.....	42
1.2.2.	La performance financière	43
1.2.3.	La performance économique.....	43
1.2.4.	La performance commerciale	43
1.2.5.	La performance technologique	44
1.2.6.	La performance sociale	44
1.2.7.	La performance stratégique.....	45
1.3.	Le pilotage et la mesure de la performance.....	45
1.3.1.	Le pilotage de la performance.....	45
1.3.1.1.	Définition	46
1.3.1.2.	Les enjeux de pilotage	46
1.3.2.	La mesure de la performance	46
Section 2 :	La performance environnementale de l'entreprise.....	49
2.1.	Le concept de performance environnementale	49
2.1.1	Définition	49
2.1.2	Programme d'amélioration de la performance environnementale.....	50
2.1.3	Le processus d'évaluation de la performance environnementale	51
2.2	Les outils de mesure de la performance environnementale	52
2.2.2	Les audits environnementaux	53
2.2.3	Le tableau de bord vert (indicateurs)	53
2.2.3.1	Les fonctions de l'indicateur environnemental.....	54
2.2.3.2	Les caractéristiques d'un bon indicateur.....	54
2.2.3.3	Classification des indicateurs environnementaux.....	55
2.2.3.4	Pour qui et pourquoi élaborer des (IPE) s ?	57

Section 3 : Le système de management environnemental et la performance environnementale.....	60
3.1 Le SME : un levier de compétitivité et de performance environnementale pour l'entreprise.....	60
3.2 La relation entre le SME et la performance environnementale	60
Chapitre 3: Impact de la certification ISO 14001 version 2015 sur la performance environnementale de SEA	2
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....	67
1.1. Présentation du groupe Schneider Electric	67
1.1.1. Aperçu.....	67
1.1.2. Historique.....	67
1.1.3. Métiers de Schneider Electric	69
1.1.3.1. La distribution électrique	69
1.1.3.2. L'automatisme et contrôle	69
1.1.4. Principaux marchés et clients du groupe Schneider Electric	70
1.1.5. Organisation de Schneider Electric.....	72
1.1.5.1. Vue d'ensemble de l'organisation de SE	72
1.1.5.2. Chaîne de valeur	73
1.1.5.3. Cartographie des processus de Schneider Electric.....	73
1.1.6. Le programme de SE	74
1.2. Présentation de Schneider Electric Algérie (SEA).....	76
1.2.1. Historique et implantation en Algérie.....	76
1.2.1.1. Profil de Schneider Electric Algérie	76
1.2.1.2. Informations générales.....	77
1.2.2. Activités de Schneider Electric Algérie (SEA).....	77
1.2.3. Offres de Schneider Electric Algérie	77
1.2.3.1. Les Produits	78
1.2.3.2. Les Services	78
1.2.3.3. Les Projets/Solutions	78
1.2.4. Les principaux Clients de Schneider Electric Algérie	78
1.2.5. Organisation de Schneider Electric Algérie.....	80
Section 2 : Le système management environnementale et la certification au sein de l'entreprise.....	83

2.1	Certifications de Schneider Electric Algérie	83
2.1.1	Certification ISO 9001 : 2008.....	83
2.1.2	Certification ISO 14001 :2004.....	84
2.2	Visions, missions et Politiques de Schneider Electric Algérie.....	84
2.2.1	Vision.....	84
2.2.2	Missions	85
2.2.1	Politiques	85
2.3	Engagement de la direction et engagement des employés.....	85
2.3.1	Valeurs et comportements.....	85
2.3.2	Revue du système de Management.....	86
2.3.3	Gestion des compétences et développement des carrières.....	86
2.4	Gestion de la documentation.....	86
2.4.1	Structure documentaire	86
2.4.2	Responsabilités et Autorités.....	87
2.5	Cartographies des processus de Schneider Electric Algérie	87
2.5.1	Cartographie des processus du SMQ de SEA.....	87
2.5.2	Cartographie du système de management environnemental.....	88
Section 03 : Démarche de l'enquête et résultats.....		90
3.1	Démarche de l'enquête	90
3.1.1	Les principes de l'enquête	90
3.1.2	Présentation de l'enquête	90
3.1.2.1	Objectif de l'enquête par sondage.....	90
3.1.2.2	Les informations recherchées	90
3.1.3	Le questionnaire.....	90
3.1.3.1	L'élaboration de questionnaire	91
3.1.3.2	La méthode d'administration du questionnaire.....	91
3.2	Résultats de l'enquête.....	92
3.2.1	Le tri à plat des questions.....	92
3.2.2	Synthèse des résultats	111
3.2.3	Recommandations.....	111
Conclusion générale.....		113
Bibliographie		
Annexes		