

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

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

**Spécialité : CONTROLE DE GESTION**

**THEME :**

**Le pilotage stratégique de la  
performance environnementale dans  
une entreprise certifiée ISO 14001  
Cas de Fertial – Usine d'Annaba**

**Elaboré par :**

**SAOUDI Assia**

**Encadreur :**

**Mr. ADMANE M<sup>ed</sup>**

**Lieu de stage : Fertial – Usine d'Annaba.**

**Période du stage : du 06/04/2016 au 06/05/2016.**

**2015/2016**



## Remerciement

Merci Allah ;

Merci à toutes les personnes qui m'ont aidé à réaliser ce travail ;

Le plus grand merci à mes parents et mes frères qui ont été toujours là pour moi ;

Un grand merci à mon encadreur, Mr. ADMANE, pour ses orientations, sa disponibilité, son énergie, sa patience, son encouragement ... et à qui je dois toute ma reconnaissance.

---

---

## Table des Matières

Liste des abréviations .....	III
Liste des tableaux .....	IV
Liste des figures .....	V
Résumé et mots clés .....	VI
Introduction Générale .....	A
<b>Chapitre 01 : La RSE et la norme ISO 14001 .....</b>	<b>1</b>
<u>Section 01 : La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise .....</u>	<u>3</u>
1. Du développement durable à la responsabilité sociétale de l'entreprise .....	3
2. Les fondements théoriques de la RSE .....	6
3. La performance globale .....	9
<u>Section 02 : Intégration de la RSE dans l'entreprise .....</u>	<u>12</u>
1. Les approches de l'adoption de la RSE par l'entreprise .....	12
2. Les rationalités à prendre en compte pour intégrer la RSE dans l'entreprise .....	16
3. Le comportement stratégique des entreprises en matière de la RSE .....	18
<u>Section 03 : La norme ISO 14001 .....</u>	<u>21</u>
1. Définition de la norme ISO 14001 .....	21
2. Eléments de la norme ISO 14001 .....	23
3. Limites de la norme ISO 14001 .....	26
<b>Chapitre 02 : Le pilotage stratégique de la performance environnementale                   et le Sustainability Balanced Scorecard .....</b>	<b>31</b>
<u>Section 01 : Le pilotage stratégique de la performance environnementale .....</u>	<u>33</u>
1. Définition du pilotage stratégique de la performance .....	33
2. Importance du pilotage stratégique de la performance environnementale .....	36
3. Défis et Enjeux du pilotage stratégique de la performance environnementale .....	38

<u>Section 02 : Le Balanced Scorecard</u> .....	42
1. Définition, origine et évolution .....	43
2. Les éléments constructifs du Balanced Scorecard .....	46
3. Finalités, caractéristiques et apports du Balanced Scorecard .....	50
<u>Section 03 : Le Sustainability Balanced Scorecard</u> .....	53
1. Définition du Sustainability Balanced Scorecard .....	53
2. Modèles des Sustainability Balanced Scorecard.....	55
3. Comment élaborer un Sustainability Balanced Scorecard ? .....	59
<b>Chapitre 03 : Prise en compte de la dimension environnementale dans le système de pilotage de Fertial</b> .....	64
<u>Section 01 : Présentation de l'entreprise Fertial</u> .....	66
1. Présentation de Fertial .....	66
2. Organisation de Fertial .....	68
3. Présentation de la direction des systèmes de management .....	71
<u>Section 02 : La protection de l'environnement à Fertial</u> .....	73
1. L'engagement de l'entreprise dans la protection de l'environnement .....	73
2. Le Système de Management Environnemental de Fertial .....	76
3. Le pilotage stratégique de la performance environnementale dans Fertial .....	80
<u>Section 03 : L'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard pour l'intégration des aspects environnementaux dans le pilotage stratégique de Fertial</u> .....	83
1. Identification des objectifs stratégiques .....	83
2. Elaboration de la carte stratégique .....	86
3. Définition des indicateurs de performance et présentation du SBSC .....	88
Conclusion Générale .....	94
Bibliographie	
Annexes	

---

---

## Liste des abréviations

<b>Symbole</b>	<b>Signification</b>
AA	AccountAbility
BSC	Balanced Scorecard
EFQM	European Foundation for Quality Management
ISO	International Standardization Organisation
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OHSAS	Occupational Health and Safety Advisory Services
ONG	Organisations Non Gouvernementales
RSE	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
SA	Social Accountability
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SD	Sustainable Development
SME	Système de Management Environnemental
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

---

---

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé du tableau</b>	<b>Page</b>
(1-1)	Matrice de la performance environnementale	11
(1-2)	Principales normes internationales en relation avec la RSE	14
(2-1)	Avantages et inconvénients des approches du SBSC	60
(3-1)	Communication des résultats de performance environnementale	82
(3-2)	Intégration des objectifs stratégiques dans les axes du SBSC	87
(3-3)	Leviers de performances des objectifs environnementaux	88
(3-4)	Les indicateurs intermédiaires	89
(3-5)	Les indicateurs de résultat	90
(3-6)	Les indicateurs environnementaux	92

---

---

## Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé de la figure</b>	<b>Page</b>
(1-1)	Intégration des trois sphères du développement durable	4
(1-2)	Les parties prenantes de premier et de second rang	7
(1-3)	La performance globale de l'entreprise	10
(1-4)	L'articulation des différentes rationalités de l'entreprise	16
(1-5)	Les éléments de la norme ISO 14001	23
(2-1)	La boucle de pilotage	33
(2-2)	Les axes du BSC	43
(2-3)	Eléments constructifs du BSC	46
(2-4)	La hiérarchisation des axes du BSC	48
(2-5)	Architecture du SBSC selon le modèle de l'intégration additive	57
(2-6)	Les possibilités d'intégration du SBSC au BSC	58
(2-7)	Etapas d'élaboration d'un SBSC	61
(3-1)	Organigramme de Fertial	68
(3-2)	Organisation de la Direction Systèmes de Management	71
(3-3)	Analyse partielle de l'ensemble des points de Fertial	75
(3-4)	Le fonctionnement du SME de Fertial	77
(3-5)	La carte stratégique du SBSC	91

---

---

## Résumé

Les principes du développement durable sont déclinés au niveau des entreprises travers la notion de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. L'adoption de celle-ci par les entreprises est fonction de plusieurs forces résultantes des pressions des différentes parties prenantes. Elle est caractérisée à travers plusieurs approches dont les normes volontaires représentent une des plus importantes. Les pratiques en matière de la préservation de l'environnement sont souvent mises en œuvre à travers un Système de Management Environnemental (SME) du type ISO 14001. Ce système, avec son caractère procédural, présente des limites par rapport à l'intégration des préoccupations environnementales dans l'entreprise et dont l'efficacité n'est garantie qu'à travers quatre rationalités y compris la rationalité substantive. De son côté, le pilotage stratégique de la performance représente un moyen pour combler ce vide. Un système de pilotage stratégique de la performance environnementale est plus efficace dans sa forme couplée qui aide à créer un certain équilibre entre les aspects environnementaux et ceux financiers. Or, le pilotage stratégique de la performance environnementale, dans le cadre du SME du type ISO14001, est mené séparément du système de pilotage traditionnel. Le Sustainability Balanced Scorecard, une adaptation du Balanced Scorecard intégrant les aspects sociétaux, représente un outil ouvert et flexible qui offre l'opportunité d'intégrer la dimension environnementale dans le pilotage stratégique de l'entreprise.

**Mots clés :** Responsabilité sociétale de l'entreprise, Système de management Environnemental, ISO 14001, pilotage stratégique de la performance environnementale, Sustainability Balanced Scorecard.

## Summary

Sustainable development principles are applied at enterprise level through the concept of Corporate Social Responsibility. Companies adopt practices related to this concept as a response to several forces resulting from stakeholder pressure; they can take many approaches including the adoption of voluntary standards. The practices related to the preservation of the environment are often implemented through ISO 14001 Environmental Management System (EMS). This type of systems, with its procedural nature, falls short in integrating environmental concerns into the company and whose effectiveness is guaranteed only through four rationalities including substantive rationality. Strategic performance management is a way to fill that gap. Strategic environmental performance management system is more efficient in its combined form that helps to create a balance between environmental and financial dimensions. However, strategic environmental performance management in the ISO14001 EMS is conducted separately from the traditional strategic performance management system of the company. The Sustainability Balanced Scorecard, an adaptation of the Balanced Scorecard, represents an open and flexible tool that offers the opportunity to integrate the environmental dimension in the strategic performance management of the company.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; Environmental Management System; ISO14001; strategic environmental performance management; Sustainability Balanced Scorecard.

# **Introduction**

## **Générale**

---

Ces dernières années, le monde a vu une prise en conscience généralisée des problèmes environnementaux qui confrontent l'espèce humaine : réchauffement climatique, destruction accélérée de la biodiversité, raréfaction de l'eau potable et des énergies fossiles, dégradation des sols, des mers, aggravation des pollutions chimiques et nucléaires, etc. Cela a favorisé l'apparition du concept du développement durable fondé sur un équilibre dynamique entre les trois dimensions de l'activité humaine, environnementale, économique et sociale, permettant de préserver la vie sur terre. Dû aux pressions de l'opinion publique (par l'intermédiaire notamment des ONG) et des médias, ce concept est décliné au niveau micro à travers la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). La RSE invite ainsi à prendre en considération, au-delà des aspects économiques et financiers de l'activité de l'entreprise, ceux sociaux et environnementaux.

L'intégration de la RSE dans l'entreprise exige de prendre en compte simultanément les quatre rationalités suivantes : la rationalité structurelle ; la rationalité substantive ; la rationalité évaluative et la rationalité procédurale. Ainsi, un outil ou un référentiel ne peut aboutir aux résultats affichés s'il n'embrasse pas ces quatre rationalités. Mais à cause de leur caractère procédural, les normes servant à l'implantation de systèmes de management ne peuvent pas tenir lieu de stratégie. Ainsi, l'efficacité de leur application par l'entreprise risque d'être plus que limitée si elles ne sont pas accompagnées d'incitations substantives réelles.

Dans la pratique, la prise en considération de la dimension environnementale au sein des entreprises est généralement réalisée à travers l'introduction d'un Système de Management Environnemental (SME). La norme ISO 14001, destinée à aider les entreprises à améliorer leurs performances environnementales, propose des étapes pour l'implantation d'un SME et définit une série d'exigences spécifiques à sa mise en place. L'efficacité de cette norme par rapport à l'amélioration des performances environnementale a été l'objet de plusieurs études aboutissant à des résultats opposés : certains affirment un impact positif de la certification ISO 14001 sur la performance environnementale de l'entreprise ; d'autres montrent qu'il n'y a aucun impact. Ces résultats contradictoires peuvent être expliqués par l'hétérogénéité des pratiques par rapport à l'implantation du SME du type ISO14001, surtout avec la flexibilité de la norme et qui vise à faciliter son application pour tous types et tailles d'entreprises. Cela indique qu'il faut ne pas se limiter aux exigences de la norme pour arriver à l'amélioration de la performance environnementale. Les entreprises sont alors invitées à fournir plus d'efforts par le développement des pratiques appropriées et l'adaptation de leurs SME aux leurs contextes spécifiques.

Dans les entreprises, le SME du type ISO 14001 est généralement tenu séparément des autres systèmes de management. Cependant, il est avancé que l'utilisation d'un tel système d'une façon plus ou moins intégrée peut être utile à la mise en œuvre d'une stratégie visant le développement durable. Alors, l'introduction d'un système de pilotage stratégique de la performance semble utile, d'une part, pour assurer le lien entre la stratégie, qui est tenue hors du SME, et les procédures de celui-là ; et d'une autre part, pour intégrer la dimension environnementale gérée séparément par le SME dans l'entreprise en la reliant aux autres aspects de la performance.

---

Le SBSC est un outil de pilotage stratégique de la performance destiné à prendre en compte ses trois dimensions (financière, sociale et environnementale). Conçu sur la base du BSC de *Kaplan & Norton*, il offre une vision multidimensionnelle de la performance et une flexibilité qui lui permet de s'adapter avec les spécificités de chaque entreprise.

### Problématique

Les critiques touchant le SME du type ISO 14001 indiquent l'impact négatif de sa gestion séparée sur la performance environnementale de l'entreprise, cette séparation peut être corrigée par l'introduction d'un système de pilotage stratégique intégrant les aspects environnementaux avec les autres aspects de la performance dans l'entreprise. Cela nous guide à poser la problématique suivante :

#### **Comment intégrer la dimension environnementale dans le pilotage stratégique de la performance dans une entreprise certifiée ISO 14001 par le Sustainability Balanced Scorecard?**

Cette question peut être divisée aux sous-questions suivantes :

- Q1 : Est-ce que l'entreprise est engagée dans une démarche RSE ?
- Q2 : Est-ce que la dimension environnementale est prise en compte par le pilotage stratégique dans l'entreprise ?
- Q3 : Est-ce que le SBSC peut nous aider à intégrer la dimension environnementale dans le pilotage stratégique de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions, on propose les hypothèses suivantes :

D'après le discours de l'entreprise et qui affiche les principes de développement durable et d'après les certifications qu'elle a obtenu (ISO14001, ISO 9001 et OHSAS180001) on va supposer un engagement réel de sa part dans la RSE.

- H1 : L'entreprise est engagée dans une démarche RSE.

L'entreprise est certifiée ISO 14001, donc elle utilise dans la gestion de ses aspects environnementaux un SME qui remplit les exigences de la norme. On va donc supposer qu'elle possède un système de pilotage stratégique de la performance environnementale suivant les exigences de la norme, un système séparé des autres systèmes de management et qui offre, donc, un pilotage stratégique de la performance environnementale séparé du système de pilotage principal dans l'entreprise.

- H2 : La dimension environnementale est prise en compte par le pilotage stratégique de l'entreprise mais séparément des autres dimensions.

D'après les caractéristiques que présente le SBSC surtout au niveau de sa flexibilité, on va supposer qu'il peut aider à intégrer les aspects environnementaux avec les autres aspects dans un seul système de pilotage stratégique.

- H3 : Le SBSC peut nous aider à intégrer la dimension environnementale dans le pilotage stratégique de l'entreprise.

### Objectifs de l'étude

A travers cette étude, on vise à clarifier les limites de la norme ISO 14001 par rapport au pilotage stratégique de la performance environnementale et de mobiliser un outil de contrôle de gestion pour mieux intégrer une dimension de la RSE dans l'entreprise.

### Etudes précédentes

- Etude intitulée : « **De la certification ISO 14001 à l'amélioration des performances environnementales** »

Présentée par : **Olivier Boiral**, dans les actes de la XVIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 2007.

Cette étude, réalisée sur un échantillon de 303 entreprises canadiennes certifiées ISO14001, et qui a pour objectif d'étudier la relation entre la certification ISO14001 et la performance environnementale, montre que celle-là est dissociée des pratiques managériales de la norme qu'elle considère comme inefficaces. Elle invite les entreprises à ne pas se limiter à la mise en œuvre de la norme ISO 14001 mais plutôt à mettre en œuvre d'autres mesures de gestion.

- Etude intitulée : « **Does ISO 14001 Certification Enhance Environmental Performance? Conditions under which Environmental Performance Improvement Occurs** »

Présentée par : **Haitao Yin & Peter J. Schmeidler**, dans le cahier de recherche N°7 du Wharton Risk and Decision Processes Center, à The Wharton School de l'Université de Pennsylvanie, Etats-Unis, Septembre 2007.

Cette étude réalisée sur un échantillon de 310 entreprises américaines certifiées ISO14001, et qui a pour objectif l'étude de la relation entre le degré d'assimilation de la norme par l'entreprise et l'amélioration des performances environnementales de celle-ci, a prouvé que l'efficacité des SME du type ISO 14001 dépend des pratiques hétérogènes des entreprises en matière du développement et implantation de leurs SME. Elle a trouvé, entre autres, que l'introduction des éléments de pilotage et mesure de la performance lors de la conception et l'installation d'un tel type de SME ont des impacts positifs sur les performances environnementales réalisées. Ces éléments concernent :

- L'amélioration de la spécificité et la mesurabilité des objectifs et cibles déterminés dans le cadre des exigences de la norme ;
- L'amélioration de l'utilisation des indicateurs de performance dans le suivi de la réalisation de ces objectifs et cibles.

En plus, les chercheurs invitent à l'introduction des éléments de pilotage et mesure de la performance dans les normes volontaires de ce type, et cela pour améliorer le degré de l'intégration du SME dans les opérations quotidiennes de l'entreprise.

Les résultats avancés par cette étude sont très importants, mais ils restent généraux et ne spécifient pas les outils utilisés dans le pilotage de la performance dans les entreprises étudiées.

- Etude intitulée : « **L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises** »

Présentée dans un article par : **Jean Desmazes & Jean-Philippe Lafontaine**, publié dans la revue « Comptabilité et Environnement », France, May 2007

Cette enquête, réalisée auprès de 152 établissements certifiés ISO 14001, a eu comme objectif d'évaluer le degré d'assimilation des outils d'évaluation de la performance environnementale (les budgets environnementaux, les tableaux de bord verts, comptes verts en comptabilité et les écobilans) par les entreprises et d'explorer les relations qui peuvent exister entre ce degré d'assimilation et certaines caractéristiques des outils et du contexte organisationnel dans lequel ils sont mis en œuvre.

Elle montre que le degré d'adhésion des acteurs aux outils d'évaluation de la performance environnementale varie en fonction de la nature même de l'outil. L'étude constate que l'assimilation du tableau de bord vert dans ces entreprises semble plutôt réussie ce qui s'explique, en grande partie, par la bonne adéquation entre la morphologie de l'outil avec les objectifs de la politique environnementale et les moyens mis en œuvre dans le cadre des SME. D'un autre côté, l'étude considère que la dissociation du tableau de bord vert du système traditionnel d'évaluation de la performance des entreprises (le système de contrôle de gestion) n'est pas un facteur aidant à son assimilation. Cette étude se limite dans l'évaluation de la performance environnementale et n'explique pas l'impact de l'introduction des tableaux de bord verts sur le pilotage de cette performance.

### **Importance**

L'importance de cette étude réside dans la proposition d'un outil de pilotage stratégique de la performance comme solution aux insuffisances des exigences de la norme ISO 14001 en la matière.

### **Cadre de la recherche**

Cette étude concerne une des dimensions de la RSE : la dimension environnementale et propose un outil (le Sustainability Balanced Scorecard) pour l'intégrer dans le pilotage stratégique de l'entreprise.

---

---

## Méthodologie

Pour répondre aux sous-questions avancées, on a suivi la méthodologie suivante :

- Pour vérifier la première hypothèse, en plus de l'appui sur la documentation de l'entreprise et la politique qu'elle affiche concernant la RSE, un questionnaire proposé dans le cadre de la ligne directrice SD21000 est utilisé pour mesurer le degré de l'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE ;
- Pour vérifier la deuxième hypothèse, une description du système de pilotage de la performance dans l'entreprise est menée d'une manière générale ainsi qu'en spécifiant le pilotage de la performance environnementale ;
- Pour vérifier la troisième hypothèse, la démarche de l'élaboration du SBSC est suivie essayant d'intégrer la dimension environnementale dans le pilotage stratégique de l'entreprise.

Ce mémoire est divisé en deux chapitres théoriques et un pratique, composés chacun de trois sections. Le premier chapitre sera consacré à la notion de la RSE et ses théories ainsi que la notion de la performance globale; il présentera les approches de l'adoption de la RSE, les conditions de son intégration dans l'entreprise et les comportements stratégiques en la matière ; il s'intéresse aussi à la norme ISO14001, ses éléments et ses limites. Quant au deuxième chapitre, il sera consacré au pilotage stratégique de la performance environnementale, son importance et ses enjeux ; il présentera le BSC, ses éléments, ses finalités et ses caractéristiques et le SBSC avec ses modèles et sa démarche d'élaboration. Le troisième chapitre sera destiné à la présentation du cas pratique de ce travail ; il commencera par la présentation de l'entreprise ; la description de son engagement dans la protection de l'environnement, de son SME et de son système de pilotage de la performance environnementale ; et finira par la présentation de la démarche suivie pour l'élaboration du SBSC destiné à intégrer la dimension environnementale dans le pilotage stratégique de l'entreprise.

# **Chapitre 01 :**

La RSE et la norme  
ISO 14001

---

---

## **Introduction**

L'application des principes du développement durable au niveau des entreprises revient à son adoption de la RSE. Cette adoption est objet des pressions des parties prenantes et peut prendre plusieurs formes. L'adoption de la norme ISO 14001 est une forme des pratiques managériales qui aident l'entreprise à gérer ses aspects environnementaux. Or, le SME que propose cette norme doit remplir des conditions spécifiques pour pouvoir intégrer la dimension environnementale dans l'entreprise efficacement.

Pour éclaircir ces points, ce chapitre a été divisé en trois sections. On présentera dans la première section les notions principales concernant la RSE et la performance globale en précisant sa dimension environnementale. Dans la deuxième section, on mettra le point sur les approches, les dimensions et les stratégies de l'adoption de la RSE. Quant à la troisième section, elle sera consacrée à la norme ISO 14001 pour laquelle on présentera les éléments du SME et on analysera les limites

---

---

## **Section 01 : La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et la performance globale**

Dans cette première section, on présentera la notion de la RSE et son émergence du développement durable ; on développera, ensuite, les fondements théoriques de la RSE et on finira par la notion de la performance globale en spécifiant celle de la performance environnementale.

### **1. Du développement durable à la responsabilité sociétale de l'entreprise**

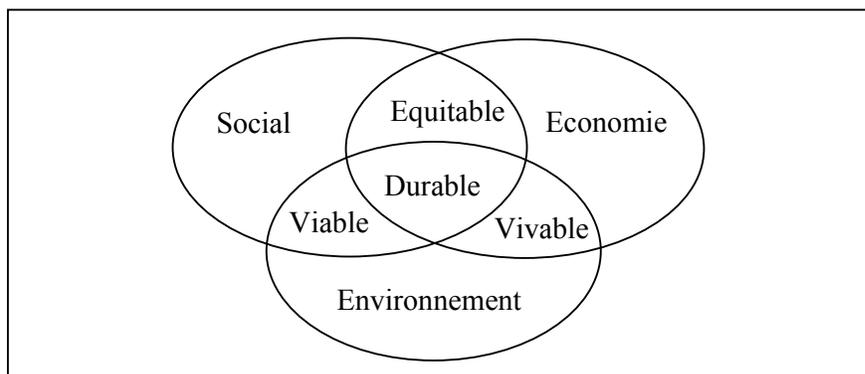
La notion du développement durable traduite du terme anglais « *sustainable development* » a été mise en valeur en 1987 par Gro Harlem Brundtland, Présidente de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement, dans son rapport *Our Common Future* (Notre avenir à tous) et formalisée comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir* »<sup>1</sup>.

En juin 1992, à la Conférence de Rio des Nations Unies sur l'environnement et le développement (connue sous le nom de Sommet de la Terre) le concept de développement durable s'est traduit en actes, avec la signature de l'Agenda 21 par les 173 chefs d'Etat et gouvernements présents à la conférence. Ce texte représente un plan d'actions pour le 21<sup>ème</sup> siècle comprenant un ensemble de recommandations (27 principes) sur les orientations futures pour favoriser le développement durable et mettre en application ses trois piliers : l'environnement, l'économie et le social<sup>2</sup> représentés souvent sous la forme de la Figure suivante.

---

<sup>1</sup> Rapport Brundtland, 1975, p40, disponible sur le site du Ministère des Affaires Etrangères, [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf), dernière consultation : 08/05/2016 à 18:00.

<sup>2</sup> Lazzeri Yvette, **Le développement durable : Du concept à la mesure**, L'Harmattan, Paris, 2008, p15.

**Figure (1-1) :** Intégration des trois sphères du développement durable

**Source :** AFNOR, Référentiel de bonnes pratiques, Projet en consultation, SD21000: Prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, Ed Afnor, France, Juillet 2002, p06.

Les intersections entre ces trois dimensions représentent des zones de tensions :

- **Viable** : économie des ressources, éco-efficience, écologie industrielle, valorisation des sous-produits.
- **Equitable** : respects des droits sociaux, respect des règles de la diversité et de l'égalité des chances, valorisation du capital humain
- **Vivable** : hygiène, sécurité, santé, gestion des risques professionnelles et environnementaux, participation à la vie locale...

Le concept de développement durable est donc un concept « macro »<sup>1</sup> mais sa prise en compte progressive par les gouvernements et les organismes nationaux et internationaux, la pression conjuguée de l'opinion publique (par l'intermédiaire notamment des ONG et des mouvements alter mondialistes) et des médias a progressivement provoqué un changement dans les mentalités, les valeurs et les perspectives d'activité des entreprises.<sup>2</sup>

En 1999, Kofi Annan, secrétaire général des Nations Unies, a lancé un partenariat, entre les agences de l'ONU et les entreprises, baptisé "Global Compact" (Pacte mondial) qui a pour ambition d'unir la force des marchés à l'autorité des idéaux individuels afin de responsabiliser les entreprises. Le Global Compact vise à aider les entreprises à prendre en compte les dix principes universels :<sup>3</sup>

- **Droits de l'Homme.** Les entreprises sont invitées :
  - A promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence

<sup>1</sup> Françoise Quairel. Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise, Comptabilité, Contrôle, Audit Et Institution(s), Association francophone de comptabilité, France, May 2006, p05.

<sup>2</sup> Joël Ernult & Arvind Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives, Cahiers du CEREN 21, ESC Dijon, France, 2007, p11.

<sup>3</sup> Site des Nations Unies, [www.un.org/fr/globalcompact/principles.shtml](http://www.un.org/fr/globalcompact/principles.shtml), dernière consultation : 08/05/2016 à 18:00.

- A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme
- **Normes du travail.** Les entreprises sont invitées à respecter :
  - La liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective
  - L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire
  - L'abolition effective du travail des enfants
  - L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession
- **Environnement.** Les entreprises sont invitées :
  - A appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement
  - A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement
  - A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement
- **Lutte contre la corruption.** Les entreprises sont invitées à :
  - Lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots de vin.

Ainsi, transposé à l'entreprise, le développement durable se traduit par l'idée de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)<sup>1</sup> définie comme suit :

**Définition du WBCSD (1999):** « La responsabilité sociale de l'entreprise se rapporte à son comportement éthique envers la société. En particulier, elle implique une gestion responsable de ses relations avec les autres acteurs internes et externes ayant un intérêt légitime dans ses activités (pas seulement les actionnaires) ». <sup>2</sup>

**Définition de l'OCDE (1999) :** « La responsabilité sociale des entreprises est leur engagement à contribuer au développement économique, tout en préservant l'environnement, en travaillant avec les employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble afin d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de ces acteurs ». <sup>3</sup>

**Définition de la norme ISO 26000 (2010) :** « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;

---

<sup>1</sup> Joël Ernult & Arvind Ashta, **Opcit**, p11.

<sup>2</sup> Marie- Françoise Guyonnaud & Frédérique Willard, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie, France, Mars 2004, p05.

<sup>3</sup> Marie- Françoise Guyonnaud & Frédérique Willard, **Ibid**, p05.

- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »<sup>1</sup>

**Définition de la Commission Européenne (2011) :** « C'est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives. Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base ».<sup>2</sup>

## 2. Les fondements théoriques de la RSE

Les théories les plus importantes sont la théorie des parties prenantes étant la pierre angulaire de la RSE, et la théorie néo-institutionnelle expliquant les forces qui incitent les entreprises à adopter les pratiques y reliées.

### 2.1. La théorie des parties prenantes

La « théorie des parties prenantes » encore appelée « *stakeholder theory* » s'est imposée comme l'un des courants majeurs de la pensée managériale depuis les travaux de **Freeman en 1984**. Littéralement, *stakeholder* désigne « celui qui a un intérêt dans l'entreprise ». L'idée centrale de cette théorie est que l'entreprise doit tenir compte des attentes de ses différentes parties prenantes et non pas exclusivement de celles de ses actionnaires. Une partie prenante d'une organisation est « un groupe ou un individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de l'entreprise »<sup>3</sup>. Le concept de partie prenante est donc considéré une généralisation de celui d'actionnaire, qui a été privilégié par d'autres théories.

De nombreuses typologies des parties prenantes ont été proposées, parmi lesquelles celle de **Clarkson** qui fait distinction entre eux en fonction de leur importance et leur degré de priorité pour l'entreprise<sup>4</sup> et les divise en groupes primaires et groupes secondaires. D'une part il y a les groupes primaires de parties prenantes que sont notamment les actionnaires et investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs, ainsi que les parties prenantes publiques (les gouvernements et les communautés qui fournissent les infrastructures et les marchés et déterminent les lois et règlements à respecter). Les parties prenantes primaires sont celles sans lesquelles l'entreprise ne pourrait assurer sa survie du fait d'un niveau élevé d'interdépendance. D'autre part, il y a les groupes de parties prenantes secondaires qui affectent l'organisation (il s'agit notamment des médias qui ont la capacité de mobiliser

---

<sup>1</sup> Afnor Groupe, **La norme ISO 26000 en quelques mots**, <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>, dernière consultation : 29/05/2016 à 02:44.

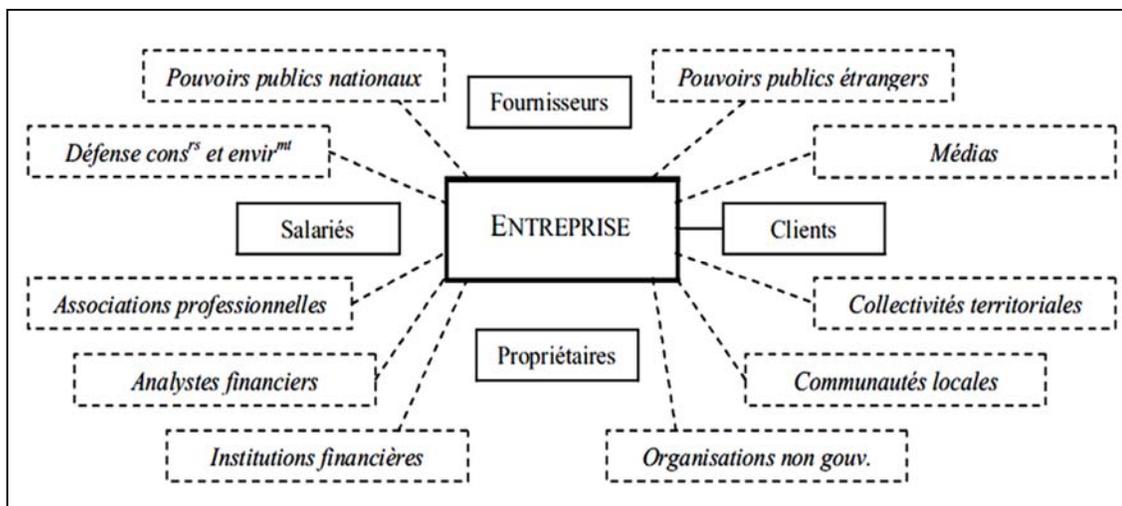
<sup>2</sup> Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, **La responsabilité sociétale des entreprises**, <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-societale-des,45921.html>, dernière consultation : 25/05/2016 à 05:30.

<sup>3</sup> Edward Freeman, **Strategic Management : A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston, 1984, p46.

<sup>4</sup> Astrid Mullenbach-Servayre, **L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises**, La Revue des Sciences de Gestion, n°223, Direction et Gestion (La RSG), France, 2007, p06.

l'opinion publique en faveur ou non des politiques de l'entreprise) mais ne sont pas essentiels à sa survie. Cette classification est représentée dans la figure suivante.

**Figure (1-2) :** Les parties prenantes de premier et de second rang



**Source :** Didier Cazal, **RSE et parties prenantes : fondements conceptuels ?**, Septième Université de Printemps de l'Audit Social, Maroc, Mai 2005, p236

Il existe encore de nombreuses autres typologies qui reposent souvent sur des oppositions distinguant les parties prenantes selon :<sup>1</sup>

- Leur nature : interne (salariés, éventuellement actionnaires) ou externe ;
- Leurs intérêts : économiques ou sociaux, matériels ou symboliques ;
- Leurs relations avec l'entreprise : contractuelles ou non contractuelles, volontaires ou non volontaires ;
- Leur portée : locale, nationale ou internationale ;
- Leur contribution : ressources, capitaux, actifs plus ou moins tangibles.

La théorie des parties prenantes se présente comme une opportunité de relecture de la RSE permettant à la fois de comprendre la nature des relations entre l'entreprise et son environnement et de privilégier le rôle des parties prenantes dans l'explication de la responsabilité et de la performance sociétale.<sup>2</sup> Elle se présente également comme un outil de management stratégique qui permet, à travers le dialogue avec les parties prenantes et la gestion de réseau, d'alimenter une démarche d'amélioration continue.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Didier Cazal, **Opcit**, p236.

<sup>2</sup> Astrid Mullenbach-Servayre, **opcit**, p12.

<sup>3</sup> ORSE / CSR EUROPE, **Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes**, publié par l'ORSE, France, Juillet 2010, p32.

## 2.2. La théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle est apparue au milieu des années 1970. Elle s'intéresse aux contraintes culturelles et sociales exercées par l'environnement sur les organisations. Les théories néo-institutionnelles sociologiques analysent les organisations comme des systèmes organisés opérant à l'intérieur de structures sociales composées de normes, de valeurs et d'hypothèses largement acceptées. Le comportement de l'entreprise est influencé par les pressions institutionnelles. Les entreprises adoptent des structures que les institutions exigent d'elles afin d'accroître leur légitimité institutionnelle et leur pouvoir.

Cette quête de légitimité sociale se matérialise par la recherche de l'entreprise de la conformité aux exigences de la société environnante. Dans ce sens, *DiMaggio & Powell* identifient trois mécanismes, qu'ils nomment « isomorphismes », permettant de comprendre comment s'exercent véritablement les pressions institutionnelles :<sup>1</sup>

- **L'isomorphisme coercitif** est le résultat de pressions tout autant formelles qu'informelles exercées par les organisations appartenant à un champ ; il est également issu des attentes culturelles d'une société. Dans cette perspective, de nouvelles règles politiques et législatives sont susceptibles d'encourager le changement organisationnel ; par exemple la promulgation de nouvelles réglementations environnementales contraint souvent à innover. Progressivement d'ailleurs, les structures organisationnelles et les modes d'action en viennent à refléter les règles dominantes édictées par une société ou un Etat. Mais la coercition peut être plus subtile et concerner l'adoption de rituels informels pour gagner en légitimité.

- **L'isomorphisme normatif** se distingue, au niveau analytique, du précédent, par l'importance accordée au phénomène de professionnalisation. La professionnalisation est ici appréhendée comme l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant. Deux aspects de la professionnalisation sont considérés comme des sources importantes d'isomorphisme : l'un concerne les dispositifs d'éducation formelle, l'autre est relatif à la croissance des réseaux professionnels par lesquels les modèles organisationnels se diffusent. De tels mécanismes produisent des individus quasi-interchangeables qui décident et agissent non pas mus par la recherche de l'optimum économique mais surtout par la démonstration de la conformité de leurs décisions aux normes produites par la structure sociale. Ces normes ainsi produites et copiées engendrent, dans un processus toujours renouvelé, une homogénéisation croissante des structures. Pour apparaître professionnel, il faut produire des normes à fondements cognitifs qui légitiment l'autonomie professionnelle. Dans cet esprit, les décideurs sont amenés à donner l'illusion qu'ils se comportent de manière rationnelle en adoptant des normes de comportement et les techniques perçues comme les plus adéquates pour atteindre les objectifs fixés par le marché. De manière symétrique, si les acteurs ne se conforment pas à ces schémas normatifs, ils créent les conditions d'un retrait brutal des différents partenaires, accroissant de ce fait le risque de faillite, et accreditant l'idée que les modèles normatifs non utilisés étaient les bons.

---

<sup>1</sup> Isabelle Huault, **Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité**, Les Grands Auteurs en Management, Éditions EMS, France, 2009, p04, p05.

L'appartenance de nombreux managers à des associations professionnelles n'est probablement pas sans effet sur la propagation de pratiques jugées légitimes dans un champ et une profession.

- **L'isomorphisme mimétique** correspond à l'imitation des entreprises entre elles. En cas d'incapacité à trouver des solutions nouvelles ou innovantes, et dans un contexte d'incertitude, les entreprises adoptent les solutions identifiées et utilisées, donc légitimes, par d'autres organisations. Les entreprises finissent par s'imiter les unes les autres et elles mobilisent certains concepts dans leurs pratiques. Le copieur rentre à nouveau dans la sphère de concurrence avec le copié. Ce phénomène d'imitation, ou de mimétisme, était fortement accentué par la présence des cabinets de conseil, qui proposent souvent les mêmes solutions, et aussi par le transfert des dirigeants entre les entreprises issus le plus souvent des mêmes corpus universitaire.<sup>1</sup>

En définitive, l'entreprise finit par subir les effets combinés des trois isomorphismes et il devient difficile de séparer l'effet de l'un ou de l'autre. Et la RSE, étant une innovation institutionnelle<sup>2</sup>, est soumise aux trois isomorphismes comme étant les facteurs qui incitent à son adoption par les entreprises.

### 3. La performance globale

Pour que les entreprises respectent les principes du développement durable elles sont appelées à intégrer et traiter simultanément les dimensions économiques, écologiques et sociales liées à leurs activités en but d'assurer la performance dans les trois. Autrement dit, s'engager dans le développement durable consiste pour l'entreprise à veiller à la rentabilité économique de son activité tout en cherchant à minimiser son impact sur l'environnement et en prenant en compte les intérêts des "parties prenantes".<sup>3</sup> Dans ce contexte, la vision traditionnelle de la performance de l'entreprise (performance financière) est remise en cause et une vision tridimensionnelle de la performance globale de l'entreprise s'est développée.<sup>4</sup>

La performance globale, représentée dans la figure suivante, se définit comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales<sup>5</sup>, la recherche d'équilibre entre les trois<sup>6</sup>, ou encore comme « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique, cette intégration peut sous-

---

<sup>1</sup> Moez Essid, **Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE**, Humanities and social sciences Journal, Université Paris Sud - Paris XI, France, 2009, p66.

<sup>2</sup> Fadoie Mardam & Bey Mansour, **La Responsabilité sociale de l'entreprise : Définitions, théories et concepts**, Revue Proche Orient, Faculté de Gestion et de Management, Université Saint-Joseph, Liban, 2011, p10.

<sup>3</sup> Joël Ernult & Arvind Ashta, **Opcit**, p14.

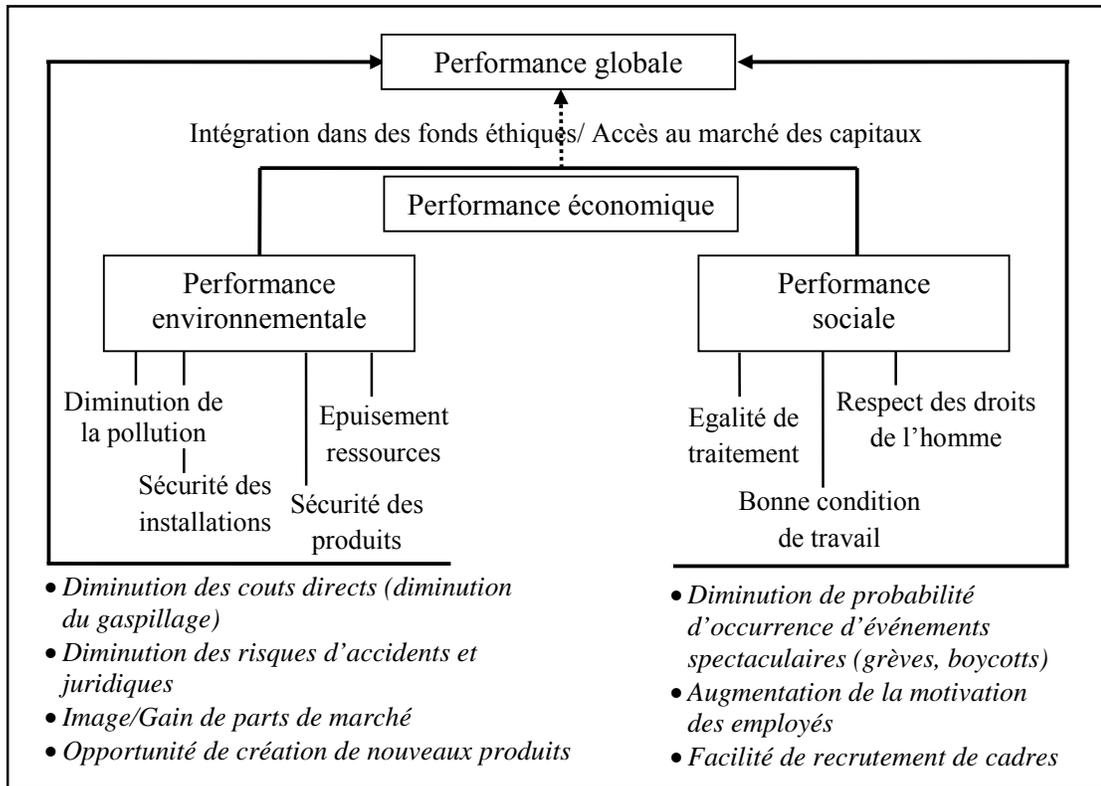
<sup>4</sup> Nathalie Crutzen & Didier Van Caillie, **Le pilotage et la mesure de l'empreinte sociétale de l'entreprise grâce à la Balanced Scorecard : entre adaptation et évolution radicale du modèle de Kaplan et Norton**, Revue Entrepreneurship et Innovation, N° 200711/04, Ecole de gestion de l'université de Liège, Belgique, November 2007, p03.

<sup>5</sup> Baret P., **L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?**, 2<sup>ème</sup> journée de recherche du CEROS, France, 2006, p03.

<sup>6</sup> Philippe Détrie, **L'entreprise durable**, Editions Dunod, Paris, 2005, p129.

entendre une cohérence entre les trois dimensions différentes avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes. »<sup>1</sup>

**Figure (1-3) :** La performance globale de l'entreprise



**Source :** E. Reynaud, Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 2003.

L'élargissement des domaines couverts de la performance peut être représenté à travers le modèle du *Triple Bottom Line*<sup>2</sup> et qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles :<sup>3</sup>

- **Économique** : performance financière "classique", qui impacte la valeur boursière de l'entreprise mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ces parties prenantes, respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...);
- **Social** : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes qui sont les employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), les fournisseurs, les clients (sécurité et

<sup>1</sup> Michel Capron & Françoise Quairel, Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale, Revue de l'Organisation Responsable, N° 1, Editions ESKA, France, Février 2006, p09.

<sup>2</sup> Françoise Quairel. Opcit, p05.

<sup>3</sup> ORSE, Analyse comparative d'indicateurs de développement durable, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, France, 2003, p10.

impacts psychologiques des produits), les communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général ;

- **Environnemental** : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes...

Vue que ce mémoire se focalise sur la performance environnementale, il est jugé nécessaire de développer cette notion, et ce dans le point suivant :

### La performance environnementale

La performance environnementale, est définie par « le résultat mesurable du système de management environnemental de l'entreprise par rapport à sa politique, ses objectifs et ses cibles environnementaux ».<sup>1</sup>

Elle est donc contingente à chaque entreprise puisqu'elle dépend de la politique environnementale\* qui est par définition unique. En effet, cette politique tient compte de la mission, des valeurs, des conditions locales et régionales propres à chaque entreprise ainsi que des exigences de ses parties prenantes<sup>2</sup>.

La performance environnementale peut être analysée comme la résultante du croisement de deux axes présentés dans le tableau suivant et qui ferait émerger quatre dimensions : l'amélioration des produits et processus ; les relations avec les parties prenantes ; la conformité réglementaire et les impacts financiers ; et les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise.<sup>3</sup>

**Tableau (1-1):** Matrice de la performance environnementale

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

**Source :** Angèle Renaud, **Opcit**, p03.

\* **La politique environnementale** : engagements, orientation et objectifs généraux d'une entreprise concernant l'environnement tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction au plus haut niveau.

<sup>1</sup> Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, Presses polytechniques et universitaires Romandes, 2<sup>ème</sup> édition, Lausanne, 2004, p11.

<sup>2</sup> Corinne Gendron, **La gestion environnementale et la norme ISO 14001**, Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal, 2004, p104.

<sup>3</sup> Angèle Renaud, **Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux**. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France, p03.

Sur le plan pratique, la performance environnementale couvre plusieurs aspects parmi lesquelles on peut citer :<sup>1</sup>

- Les flux de matières premières ;
- La gestion des stocks et l'analyse des pertes ;
- Les consommations d'électricité ;
- Les consommations d'énergie ;
- La production et la consommation de vapeur, d'air comprimé, de froid ;
- Les consommations d'eau ;
- Les rejets d'eau ;
- Les sources d'émissions atmosphériques ;
- Les différents types de déchets DIB (déchets industriels banals), DIS (déchets industriels spéciaux) et leurs causes, leurs valorisations ;
- La pollution des sols et sous-sols ;
- Les équipements, matériaux et substances à risque ;
- Les transports de marchandise et du personnel ;
- Les sources de bruit importantes ;
- L'ordre et la propreté du site ;
- Etc.

Cette section a présenté la notion de la RSE issue de l'application du développement durable au niveau des entreprises. Les théories les plus importantes et qui sont reliées à ce concept sont la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle. Cette dernière propose trois forces qui incitent les entreprises à adopter la RSE et qui sont l'isomorphisme coercitif, mimétique et normatif. L'application des principes de la RSE dans l'entreprise est justifiée par sa performance avec ses trois dimensions (économique, sociale et environnementale).

## **Section 2 : Intégration de la RSE dans l'entreprise**

Dans cette section, on s'intéressera à l'intégration de la RSE dans l'entreprise en commençant par les approches que suit l'entreprise dans cette intégration, on passera par la suite aux rationalités de l'entreprise nécessaires à cette intégration et on finira par les comportements stratégiques caractérisant l'intégration de la RSE dans l'entreprise.

### **1. Les approches de l'adoption de la RSE par l'entreprise**

Les entreprises adoptent les principes du développement durable et intègrent la RSE dans leurs pratiques d'une perspective des relations avec leurs parties prenantes (approche conventionnelle), d'une perspective de conformité au milieu professionnel (approche par les normes) ou d'une perspective éthique (approche normative).

---

<sup>1</sup> Ordre des experts-comptables, **La gestion environnementale : levier de performance pour l'entreprise**, Ed Dunod, Paris, 2008, p182, p183.

## 1.1. L'approche conventionnelle

La théorie des conventions (la base de cette approche) est venue pour rattraper les limites de la théorie des contrats et qui encourage l'opportunisme en se basant sur la rationalité des acteurs en dehors des intérêts du groupe ou de la société. Cette dernière est reproduite dans le champ de la RSE par l'approche utilitaire ou stratégique de la RSE et qui met avant le lien supposé positif entre la performance sociale de l'entreprise et sa performance économique ; l'entreprise doit soigner son image de marque, en veillant notamment à satisfaire les attentes de ses parties prenantes.<sup>1</sup>

En renversant certaines perspectives imposées par le modèle contractualiste dominant, l'approche conventionnelle consiste essentiellement à ne pas opposer le contexte social et les individus mais à les modéliser simultanément. En effet, fût-il doué de raison et d'intelligence, l'individu ne peut décider seul, lorsqu'il se trouve en situation d'incertitude. Un choix ou une décision n'ont de sens que parce qu'ils sont mesurés; c'est-à-dire confrontés à un système de mesure, une règle. Ainsi l'individu est contraint de tenir compte du système normal de règles dans lequel il se trouve, et qui donnent du sens à son choix. Il a donc besoin des autres pour pouvoir décider... seul. Dans le cadre de la théorie des conventions, il est impossible de séparer aussi bien conceptuellement que pratiquement l'individu et le système de règles dans lequel il évolue.<sup>2</sup>

On appelle convention le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix. D'un point de vue de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, le développement durable remplit les conditions d'une convention<sup>3</sup>. En fait, il appelle à la régénération des relations entre les deux parties en favorisant la mise en perspective d'intérêts divers et d'éventuelles contradictions en jeu, ce qui fait que l'entreprise socialement responsable veille à intégrer ses parties prenantes et leurs attentes dans sa réflexion stratégique et les impliquer dans la prise de décisions.

## 1.2. L'approche par les normes

Plusieurs contraintes et influences culturelles, politiques, économiques et provenant d'acteurs multiples de la société s'exercent sur l'entreprise et l'incitent à intégrer la RSE dans son fonctionnement. La question posée est celle de rendre opérationnel les principes de la RSE. Une approche volontaire par la normalisation est une voie possible et intéressante pour l'entreprise.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Michel Capron, **L'encyclopédie du développement durable**, N°99, Les éditions des Récollets, Paris, Juillet 2009, p04.

<sup>2</sup> Gomez Pierre-Yves, **Information et conventions. Le cadre du modèle général**, *Revue Française de Gestion*, n°160, Ed. Lavoisier, France, Janvier 2006, p04.

<sup>3</sup> محمد عدمان، شروط اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار SD21000، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية : تخصص إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011، ص36.

<sup>4</sup> François Petit & Daniel Belet, **Application du référentiel afnor FD X 30-023 (avril 2006) comme outil d'autoévaluation de la RSE. Intérêts et limites à partir d'une expérience dans une grande entreprise française**, p03. Document disponible sur : [www.intercostos.org/documentos/Petit.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/Petit.pdf), dernière consultation: 23/05/2016 à 07:00.

Les normes ont accompagné l'essor de l'activité économique avec une accélération très nette au siècle dernier. Leur adoption par les entreprises est le résultat de l'isomorphisme normatif et sert à démontrer la conformité de leurs décisions aux principes ou règles de la structure sociale. En effet, le mot « norme » renvoie au sens de l'outil permettant de tracer dans la norme, ainsi que la règle, la loi, le modèle ou l'exemple de ce qui est conforme<sup>1</sup>. La norme, au sens large, remplit deux fonctions. D'un côté, elle constitue une règle, et de l'autre, elle suggère les actions à mettre en œuvre afin de s'y conformer. En pratique, on retrouve cette double fonction dans les différents types de normes. Elle peut être caractérisée par quatre attributs :

- Elle résulte d'un travail réalisé entre les parties intéressées ;
- Elle repose sur des données scientifiques et techniques ;
- Elle aboutit à un consensus ;
- Elle demeure d'application volontaire.

Il est impossible de faire l'inventaire exhaustif des normes relatives à la RSE parce qu'ils peuvent se décliner différemment suivant les régions et les secteurs d'activités<sup>2</sup>, alors on ne présentera, dans le tableau suivant, que les principales normes internationales.

**Tableau (1-2) :** Principales normes internationales en relation avec la RSE

Norme	Objectif
ISO 9001	Démontrer la capacité de l'entreprise à offrir un produit ou un service conforme aux exigences de ses clients et aux exigences réglementaires
ISO 9004	Améliorer les capacités et performances globales de l'entreprise afin de satisfaire les besoins et attentes de ses clients et des autres parties prenantes
ISO 14001	Aider tout type d'organisme à atteindre ses objectifs environnementaux en fournissant les éléments d'un système efficace de management environnemental.
OHSAS 18001	Minimiser les risques de travail affectant la santé et la sécurité des travailleurs et améliorer continuellement le système de management mis en place.
SA 8000	Démontrer aux parties prenantes que les politiques, processus et pratiques de l'entreprise sont conformes aux fondamentaux du droit du travail.
AA 1000	Contribuer à développer un dialogue plus efficace avec les parties prenantes. Aider l'entreprise à recueillir ses besoins et aspirations pour mieux gérer et équilibrer les performances économiques, sociales et environnementales.
EFQM	Progresser vers l'excellence
SD 21000	Inciter, structurer et mettre en œuvre une démarche développement durable.

**Source :** AFNOR & ORSE, **Développement durable et entreprises : un défi pour les managers**, Ed Afnor, France, 2004, p85.

<sup>1</sup> Helfrich Vincent, **Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale**, *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 5, ESKA, France, 2010, p02.

<sup>2</sup> Isabelle Cadet, Thèse de doctorat : **Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité éthiques et utopies, Les fondements normatifs de la RSE, Etude de la place du droit dans les organisations**, Gestion et management, Conservatoire national des arts et métiers, France, 2014, p166.

Un encadrement normatif de la RSE représente une étape importante dans la dynamique de constitution, de diffusion et de légitimation des pratiques au niveau international.<sup>1</sup> Il comble en fait les lacunes d'une réglementation internationale à venir.<sup>2</sup> Cependant, il soulève une série d'interrogations sur l'efficacité d'une telle démarche.<sup>3</sup>

### 1.3. L'approche normative

Les évolutions du siècle dernier ont provoqué des différences entre l'approche anglo-saxonne du développement durable visant plutôt la réparation des effets des activités économiques et l'approche continentale européenne généralement plus sensible à l'anticipation et à la prévention des risques.<sup>4</sup> En fait, les comportements managériaux qui prennent en compte la RSE se rattachent à deux grands modèles opposés de responsabilité : d'une part un modèle libéral classique, fondé sur la dissociation entre le « business » et le « hors business » dont le cœur reste strictement économique mais susceptible d'ajouter à la périphérie des actions philanthropiques ; d'autre part, un modèle fondé sur l'intégration des valeurs ne séparant pas le lien social qui accompagne l'acte économique.<sup>5</sup>

Une véritable approche holistique suppose de mêler étroitement les trois dimensions du développement durable (dimensions économique, sociale et environnementale) dans une perspective égale et intégrée de la responsabilité, une responsabilité qui va au-delà des obligations légales. Cela nécessite que le comportement de l'entreprise soit en phase avec les normes et les valeurs de la société. En fait, la légitimité sociale de l'entreprise ou « *Licence to Operate* » dépend de son aptitude à rencontrer les attentes des parties de la société et donc de considérer dans sa stratégie l'ensemble des critères de la RSE, en partie, fondés sur des critères éthiques. En plus, la RSE ne peut se réduire à un acte isolé (par exemple le financement par l'entreprise d'une action caritative). Elle est avant tout un « état d'esprit », une « philosophie » qui trouve son expression dans l'ensemble des processus de l'entreprise.<sup>6</sup>

Cette approche revient au courant éthique de la RSE qui affirme l'existence d'une responsabilité morale des entreprises à l'égard de la société et des générations futures et postule que l'entreprise a, par nature, un statut d'agent moral, capable de distinguer le bien et le mal donc ayant le devoir moral d'agir de manière socialement responsable.<sup>7</sup> Ce courant trouve ses racines dans le paternalisme d'entreprise : elle se manifeste de manière exclusivement volontaire, essentiellement à travers des actions philanthropiques et de mécénat, actions correctrices et réparatrices des dommages causés par l'activité économique.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Vincent Helfrich, **Opcit**, p01.

<sup>2</sup> François Petit & Daniel Belet, **Opcit**, p04.

<sup>3</sup> Vincent Helfrich, **Ibid**, p01.

<sup>4</sup> Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée, **Mythes et Réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies**, Ed La Découverte, Paris, 2004., p112.

<sup>5</sup> Roland Perez, **A propos de responsabilité globale en management**, Communication à la IX<sup>e</sup> journée François Perroux, Lyon, 2002, p10.

<sup>6</sup> Éric Persais, **Bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale**, Revue internationale de l'économie sociale, n° 302, Recma, France, 2006, p19.

<sup>7</sup> Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée, **Ibid**, p93.

<sup>8</sup> Michel Capron, **Opcit**, p04.



*Brodhag et al.* proposent de conserver ces quatre types de rationalités afin de catégoriser les éléments à prendre en compte par l'organisation, pour prendre les décisions les plus éclairées possibles, mais, dans une perspective de développement durable. Le champ couvert par ces rationalités ne peut alors se restreindre aux champs techniques et économiques. Il doit également intégrer des éléments environnementaux et sociaux ou sociétaux. Les quatre rationalités concernées sont :<sup>1</sup>

- **La rationalité structurelle** : la rationalité structurelle recouvre la structure du processus de décision. Ça concerne, dans le cas du développement durable, l'organisation de la prise en compte des questions sociales et environnementales au sein de l'organisation : le responsable est-il un opérationnel loin des décisions stratégiques ou la direction est-elle impliquée elle-même au plus haut niveau ?
- **La rationalité substantive** : la rationalité substantive relève de la "substance" et de la "connaissance" qui guident les résultats d'actions. Elargie aux champs du développement durable, elle devra intégrer les connaissances relatives aux impacts environnementaux et sociétaux des activités de l'entreprise ainsi qu'aux solutions nécessaires pour la réduction de ces impacts. Ces connaissances sont-elles présentes au sein de l'organisation et partagées par les acteurs participants à la décision ?
- **La rationalité évaluative** : la rationalité évaluative se réfère aux objectifs visés par le décideur et aux critères d'évaluation des résultats. Ici aussi, la prise en compte des enjeux du développement durable exige que l'évaluation ne se fasse pas seulement sur le champ économique, traditionnellement exigé de l'entreprise, mais également sur les aspects environnementaux et sociétaux : quelle est l'évolution des impacts environnementaux de l'entreprise (au sens large y compris économique et social) ? Quels sont les objectifs que l'on se donne vis-à-vis de ces impacts et externalités ? Les actions menées ont-elles permis d'atteindre les objectifs escomptés ? Les données de l'environnement doivent-elles remettre en cause les hypothèses initiales ?
- **La rationalité procédurale** : la rationalité procédurale guide le choix des procédures et de la forme des prises de décision. Elle se situe au niveau de la prise en compte formelle du jeu d'acteurs et des procédures élaborées pour les impliquer aux décisions de l'organisation. Les visions et avis des différents acteurs participant à la décision sont-ils pris en compte et comment ? Les parties intéressées sont-elles toutes bien impliquées ? Le système de management est-il formalisé ?

Une stratégie de développement durable doit donc reposer sur la maîtrise de l'ensemble des quatre rationalités. Cependant, on peut observer des pratiques qui ne prennent

---

<sup>1</sup> Karen Delchet, *Opcit*, p86.

en considération qu'une ou quelques unes de ces rationalités. Il est donc important de clarifier les points suivants :<sup>1</sup>

#### **- Le développement durable ne se réduit pas à un système d'indicateurs**

Approcher le développement durable par la seule évaluation (rationalité évaluative), en fixant une grille d'indicateurs n'a aucun effet si ces indicateurs ne sont pas rattachés à la réflexion stratégique et donc à la hiérarchisation des priorités (rationalité substantive) et à la mise en œuvre concrète des décisions (rationalité procédurale). Néanmoins, les indicateurs peuvent être un premier pas vers une démarche de développement durable à un niveau plus stratégique.

#### **- Le développement durable ne se réduit pas à un système de management**

L'utilisation de façon plus ou moins intégrée de référentiels du type ISO 9001 ou 9004 (qualité), ISO 14001 (environnement), OHSAS 18001 (hygiène sécurité) ou SA 8000 (sociétal) peut être utile à la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable. Cependant, l'adoption de ces systèmes ne peut pas tenir lieu de stratégie. Celle-ci doit fixer des objectifs substantifs. Le mécanisme vertueux d'amélioration continue ne doit pas cacher la nécessité de hiérarchiser et de se donner des objectifs de résultats sur des sujets liés aux impacts globaux de l'entreprise.

#### **- Le développement durable ne se réduit pas à un discours éthique**

Le développement durable et la RSE sont réputés donner du sens à l'action collective. Certes il est nécessaire qu'une entreprise définisse sa vision et ses valeurs, qu'elle les utilise pour mobiliser son personnel et pour renforcer sa réputation vis-à-vis ses partenaires extérieurs. Mais cela risque de n'être qu'un leurre. Ce qui est en jeu, ce ne sont pas les bonnes intentions ou les bons sentiments, mais les résultats substantifs.

Le développement durable dans les entreprises doit donc prendre en compte simultanément ces différentes rationalités : les seules rationalités procédurales, structurelles ou évaluatives n'ont de véritable sens qu'à travers le prisme de la rationalité substantive.<sup>2</sup>

### **3. Le comportement stratégique des entreprises en matière de la RSE**

Le comportement stratégique en matière de la RSE dépend du type de la stratégie adoptée par l'entreprise et le degré d'intégration des préoccupations relatives à la RSE dans sa stratégie globale.

---

<sup>1</sup> Christian Brodhag, Natacha Gondran et Karen Delchet, **Du concept à la mise en œuvre du développement : théorie et pratique autour de guide SD 21000**, La revue électronique en sciences de l'environnement, Vol 5, No 2, Éditions VertigO, Canada, Septembre 2004, p05, p06.

<sup>2</sup> Karen Delchet, **Opcit**, p86.

### 3.1. Types de stratégies RSE

Face aux exigences actuelles concernant le développement durable et la RSE, l'entreprise doit réagir d'une façon ou d'une autre. Les comportements identifiés dans la littérature s'échelonnent de la résistance au changement jusqu'à l'action volontariste. Cela se traduit par des comportements de refus et de diversion, d'évitement, d'intégration partielle, mais aussi par des stratégies réactives ou proactives.<sup>1</sup> Issus de ces comportements, deux types fondamentaux de stratégies : les stratégies d'évitement et les stratégies de conformité.<sup>2</sup>

Les entreprises qui pratiquent l'évitement visent l'amélioration de l'image et la réputation, elles recherchent généralement néanmoins une « conformité symbolique » aux exigences sociétales en faisant du « *greenwashing* », c'est-à-dire de la désinformation destinée à donner une image publique environnementalement responsable ou en prenant des engagements sans modification effective de comportement.

De l'autre côté, pour les entreprises qui adoptent des stratégies de conformité, deux logiques dominantes émergent : une logique de choix discrétionnaire pour devancer voire dépasser le niveau des contraintes vertes et une logique de réponse adaptative aux contraintes sectorielles (pressions légales) permettent d'être aligné face aux exigences écologiques et sociales. Ces logiques témoignent d'une double conception des actions « responsables » : la logique proactive s'inscrit dans une perspective délibérée et volontariste de l'action alors que la réponse adaptative est le reflet d'une action contrainte. Dans le premier cas, les règles du jeu sont construites, dans le second, elles sont subies.<sup>3</sup>

Interprétant ces comportements d'un point de vue de légitimation, *Capron & Quairel* identifient deux grands sous-ensembles de stratégies : les stratégies substantielles visant à rapprocher effectivement les objectifs, les méthodes et les structures d'une entreprise des valeurs de la société ; d'autre part, les stratégies symboliques, centrées sur l'image et la réputation, visant à faire accepter le comportement de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements (affichage d'objectifs sans moyen d'en vérifier la mise en œuvre, dissimulation ou divulgation partielle d'informations, excuses et justifications, cérémonies n'affectant pas la structure formelle).<sup>4</sup>

### 3.2. Intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise

Il y a différents niveaux d'engagements des entreprises dans le développement durable. Il peut être simplement intégré aux pratiques managériales sans le remettre en cause comme il peut amener à modifier les logiques décisionnelles dans l'entreprise.<sup>5</sup> L'intégration

---

<sup>1</sup> Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée, Mythes et Réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies, *Opcit*, p 122.

<sup>2</sup> Michel Capron, *Opcit*, p02.

<sup>3</sup> Dominique Wolff & Fabrice Mauléon, Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Ed Hermes, France, 2005, p176.

<sup>4</sup> Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée, Ibid, p122.

<sup>5</sup> Dominique Wolff & Fabrice Mauléon, Ibid, p176.

des préoccupations sociales et environnementales va de l'intégration faible et partielle à l'intégration dans la stratégie globale en passant par toute une série de stades intermédiaires.<sup>1</sup>

*Capron & Quairel* identifient, trois niveaux de comportement concernant l'intégration de la RSE dans la stratégie globale de l'entreprise :<sup>2</sup>

- Au premier niveau, la RSE est séparée de l'activité économique ; par exemple, la constitution de fondations, des actions de sponsoring, de mécénat qui cherchent une image de marque favorable tant externe qu'interne en aidant des salariés de l'entreprise dans leurs engagements associatifs personnels, le marketing philanthropique ou « *cause-related marketing* » où la marque s'engage à renverser un pourcentage du prix pour une cause humanitaire ou à associer avec une ONG bien connue pour la même cause.... Ces initiatives n'ont aucun impact direct sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Les budgets affectés à ces fonctions peuvent être réduits voire supprimés en cas de difficultés financières ;
- Un deuxième niveau qui peut être qualifié d'intégration faible. Ces comportements recherchent également une amélioration de l'image de marque mais se réalisent en interne sous forme « d'investissement socialement responsable » : la responsabilité se traduit par l'engagement de dépense ou d'investissement visant des actions qui sont faiblement reliés à la stratégie globale ou portent sur des activités marginales (l'utilisation prioritaire de papier recyclé, l'accueil de stagiaires en contrat d'apprentissage, l'installation des dispositifs filtrant les rejets dans l'atmosphère, sont autant d'actions importantes pour de meilleures performances sociétales, mais qui ne modifient en rien les axes stratégiques de l'entreprise). Ces initiatives participent généralement d'une politique de motivation interne des salariés et de communication externe en direction des parties prenantes ;
- Au niveau le plus élevé, les actions cherchent à faire entrer la dimension environnementale et sociale dans la stratégie de l'entreprise et à peser sur la transformation de son système de management. Elles se situent en amont de l'ensemble des décisions et entraînent des modifications significatives sur les métiers de l'entreprise et sur les conséquences à long terme de son développement.

Dans cette section, on a vu que l'adoption de la RSE peut prendre trois approches : l'approche conventionnelle basée sur les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes ; l'approche par les normes basée sur l'adoption des pratiques communes et encouragée par l'isomorphisme mimétique ou normatif et l'approche normative basée sur la dimension éthique de la RSE et visant la légitimité sociale. L'intégration de la RSE dans l'entreprise nécessite la prise en compte simultanée des rationalités substantive, procédurale, évaluative et structurelle. La rationalité substantive concerne les stratégies, ceux-ci peuvent varier de

---

<sup>1</sup> Michel Capron, *Opcit*, p02.

<sup>2</sup> Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée, *Opcit*, pp 126-129.

l'évitement à la conformité et peuvent être totalement séparées, partiellement intégrées ou intégrées dans la stratégie globale de l'entreprise.

### **Section 3 : La norme ISO 14001**

La norme ISO 14001 est aujourd'hui une référence largement reconnue, utilisée dans le monde entier par des milliers d'organisations désireuses de faire savoir au public et à leurs parties prenantes qu'elles prennent leurs responsabilités vis-à-vis de l'environnement. Dans cette section, après la définition de la norme, on présentera ses éléments principaux et on finira par la présentation de ses limites.

#### **1. Définition de la norme ISO 14001**

ISO 14001 est une norme créée par l'*International Organization for Standardization* (ISO) ou l'Organisation Internationale de Normalisation. Elle établit les exigences relatives à un Système de Management Environnemental (SME)<sup>1</sup> qui aide l'entreprise à identifier, gérer, surveiller et maîtriser les impacts de ses activités sur le milieu où elle exerce, produits et services afin d'améliorer leur performance environnementale grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources et à la réduction des déchets, gagnant, par là même, un avantage concurrentiel et la confiance des parties prenantes.

ISO 14001 s'adresse aux organismes de tous types et de toutes tailles, qu'ils soient privés, sans but lucratif ou publics. Elle prévoit qu'un organisme doit envisager toutes les questions environnementales liées à ses opérations, telles que la pollution atmosphérique, la gestion de l'eau et des eaux usées, la gestion des déchets, la contamination du sol, l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation, et l'utilisation efficace des ressources.

Elle fait partie de la série de normes ISO 14000. Elle est surtout reliée à la norme ISO 14004 qui donne des indicateurs généraux sur les modalités de mise en application des exigences de ISO 14001 et offre des renseignements et conseils pratiques pour l'application d'un SME. Son but déclaré est d'aider les entreprises à mettre en œuvre ou à améliorer leur SME. La norme ISO 14001 est aussi reliée à la norme ISO 14031 dédiée à l'évaluation de la performance environnementale et qui offre une batterie d'indicateurs aidant l'entreprise à sélectionner ceux compatibles à sa situation.

---

<sup>1</sup> Le Système de Management Environnemental, selon ISO 14001, est une partie du système de management de l'entreprise concernant l'organisation, les responsabilités, les processus, les procédures et les ressources nécessaires à l'application de la politique et des objectifs environnementaux de l'entreprise.

Crée en 1995, la norme ISO 14001 a été révisée deux fois :<sup>1</sup>

- En 2004, la révision a eu pour objectif de clarifier la finalité des exigences, d'améliorer la compatibilité avec la norme ISO 14004 et de rendre accessibles cette norme aux PME par l'utilisation d'un langage approprié ;
- En 2015, les principales améliorations ont concerné l'importance accrue du management environnemental dans les processus de planification stratégique de l'organisme, le renforcement de l'implication de la direction et un engagement plus ferme en faveur d'initiatives proactives destinées à stimuler la performance environnementale.<sup>2</sup>

La norme ISO 14001 repose sur une démarche volontaire de la part de l'entreprise, mais si celle-ci veut démontrer sa conformité, elle doit obtenir une certification. Cela est réalisé par une tierce partie (un organisme de certification indépendant) qui atteste la conformité des pratiques de l'entreprise aux exigences de la norme. La certification est la preuve que l'entreprise a mis en œuvre la norme en bonne et due forme et un moyen de démontrer comment elle se conforme aux exigences réglementaires ou contractuelles.<sup>3</sup> Cette certification doit être renouvelée chaque trois ans.

Concernant la dernière révision, les organisations disposent d'une période de transition de trois ans à compter de la publication de la nouvelle version, pour en répercuter les modifications dans leur SME. Une fois cette mise à jour achevée, les entreprises qui optent pour la certification par tierce partie doivent se faire certifier selon la nouvelle version de la norme.

La Norme iso14001 regroupe dix-huit exigences réparties en six chapitres dont :<sup>4</sup>

1. Les exigences générales qui traduisent les intentions de l'entreprise en termes d'environnement ;
2. La politique environnementale qui définit les objectifs de l'entreprise ;
3. La planification qui recadre le plan d'action de l'entreprise pour satisfaire sa politique environnementale ;
4. La mise en œuvre qui regroupe les actions réalisées pour atteindre les objectifs et satisfaire la politique environnementale de l'entreprise ;
5. Les contrôles et les actions correctives qui consistent à faire un suivi systématique du planning de l'entreprise pour mesurer la réalisation des actions planifiées et le bon fonctionnement du système de Management environnemental ;
6. La revue de direction qui vérifie l'efficacité de la politique environnementale et la conformité des actions planifiées à la législation et aux réglementations applicables.

<sup>1</sup> ISO, <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>, dernière consultation : 28/05/2016 à 02:44.

<sup>2</sup> ISO, **Une introduction à la norme ISO 14001 : 2015**, iso.org, Suisse, 2015, p03.

<sup>3</sup> ISO, **ISO 14001 : Les principaux avantages**, iso.org, Suisse, 2015, p08.

<sup>4</sup> **La norme ISO14001**, <http://www.iso14001.fr/la-norme-iso14001/>, dernière consultation : 20/04/2016 à 10:30.

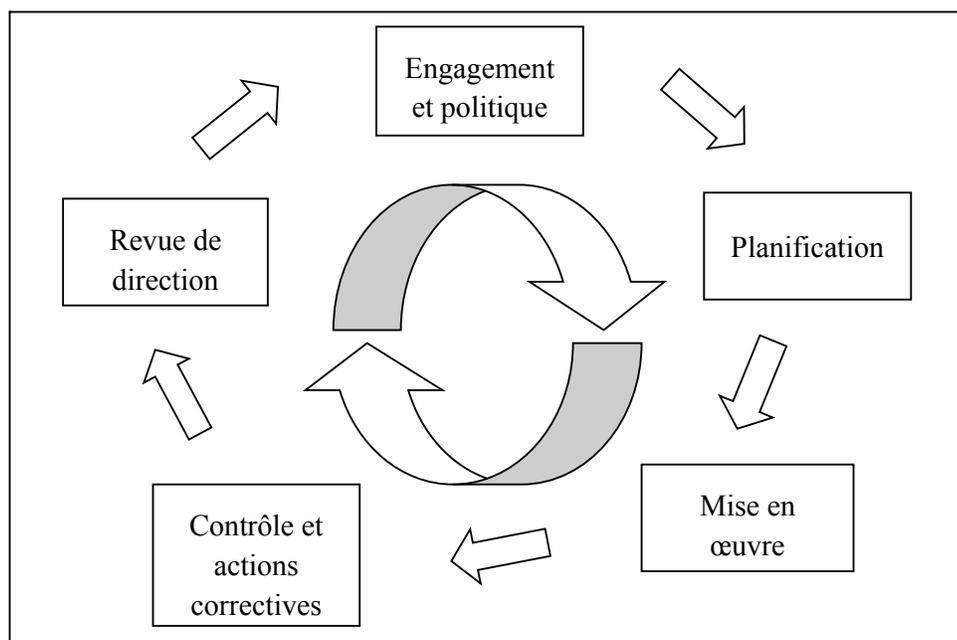
Comme toutes les normes de systèmes de management de l'ISO, ISO 14001 inclut la nécessité de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue des systèmes et de la démarche des entreprises pour aborder les questions environnementales.<sup>1</sup>

La démarche de certification à la norme iso14001 présente plusieurs avantages dont la maîtrise des questions environnementales qui peuvent aboutir à une meilleure gestion des charges de l'entreprise. En effet, cela aide à la prise des décisions importantes dans l'entreprise et à anticiper les problèmes liés aux impacts environnementaux de ses activités. Une entreprise certifiée ISO 14001 jouit également de certains avantages concurrentiels dont la reconnaissance sur les marchés. Les consommateurs sont de plus en plus attirés par les entreprises qui prennent des engagements en faveur de l'environnement. Étant la preuve objective de l'engagement de l'entreprise à respecter l'environnement, la certification à la norme ISO 14001 rassure les clients, les collaborateurs et les partenaires de l'entreprise.

## 2. Eléments de la norme ISO 14001

Les éléments de ISO 14001 sont principalement les exigences nécessaires pour la conformité à la norme. Ils sont présentés dans la figure suivante.

**Figure (1-5) :** Les éléments de la norme ISO 14001



**Source :** Paolo Baracchini, **Opcit**, p27.

<sup>1</sup> ISO, Une introduction à la norme ISO 14001 : 2015, **Opcit**, p03.

- **Engagement et politique**

L'objectif de la mise en place d'un SME est d'appliquer la politique environnementale. Si cette dernière est pertinente, le SME permet d'améliorer la performance environnementale globale de l'entreprise.

La politique environnementale doit :<sup>1</sup>

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

- **Planification**

Concerne la définition du suivant :<sup>2</sup>

- **Aspects environnementaux** : l'entreprise doit identifier les aspects environnementaux générés par ses activités et sur lesquelles elle est censée avoir une influence, afin de définir ceux qui ont ou peuvent avoir des impacts environnementaux significatifs
- **Exigences légales et autres exigences** : L'entreprise doit identifier et accéder aux exigences légales auxquelles elle est assujettie et qui s'appliquent aux aspects environnementaux identifiés
- **Objectifs et cibles** : L'entreprise doit établir et maintenir des objectifs et des cibles environnementaux documentés en accord avec ses activités, sa politique et les exigences légales
- **Programme de management environnemental** : l'entreprise doit établir et appliquer un programme environnemental détaillé qui permet de répondre aux objectifs environnementaux fixés

---

<sup>1</sup> Dominique Wolff, **Le développement durable: Théories et applications au management**, Edition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2010, p211.

<sup>2</sup> Paolo Baracchini, **Opcit**, p28.

- **Mise en œuvre**

- **Structure et responsabilité** : Pour assurer le bon fonctionnement du SME, les rôles, les responsabilités et les structures organisationnelles doivent être définis, documentés et connus ; la direction de l'entreprise doit mettre à disposition des moyens nécessaires et nommer un (ou plusieurs) responsable(s) pour la gestion du SME
- **Formation sensibilisation et compétence** : L'entreprise doit identifier les besoins en formation concernant le SME ; le personnel doit connaître l'impact que leur activité peut générer sur l'environnement et être sensibilisé aux différents éléments du SME
- **Communication** : L'entreprise doit garantir la communication interne à tous les niveaux en ce qui concerne les données du SME ; elle doit en outre pouvoir répondre aux demandes pertinentes provenant de l'extérieur
- **Documentation du SME** : L'entreprise doit décrire et formaliser les éléments essentiels de son SME et leurs interactions avec ses activités
- **Maitrise de la documentation** : La documentation du SME doit être accessible, mise à jour périodiquement et communiquée aux personnes concernés ; les documents périmés doivent être archivés et correctement identifiés
- **Maitrise opérationnelle** : L'entreprise doit identifier les activités qui sont associées aux aspects environnementaux significatifs et les gérer correctement tant en régime normal que transitoire ; à cette fin, elle doit définir des modes opératoires pour ses processus critiques et s'assurer de la participation des fournisseurs et des sous-traitants
- **Prévention des situations d'urgence et capacité de réagir** : L'entreprise doit être capable de réagir aux situations d'urgences qui peuvent représenter un risque pour l'environnement ; elle doit aussi analyser les événements accidentels potentiels ou encourus pour définir des actions correctives ou préventives, et doit aussi tester périodiquement sa capacité de réaction.

- **Contrôle et actions correctives**

- **Surveillance et mesurage** : L'entreprise doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour des procédures pour surveiller et mesurer régulièrement les principales caractéristiques de ses opérations qui peuvent avoir un impact environnemental significatif. Cette procédure doit inclure la documentation des informations permettant le suivi de la performance, des contrôles opérationnels applicables et la conformité aux objectifs et cibles environnementaux de l'entreprise.<sup>1</sup>
- **Non-conformité, action corrective et action préventive** : l'entreprise doit recevoir, analyser et enregistrer les non-conformités, pour les résoudre et mener des actions correctives et préventives visant à réduire l'impact sur

---

<sup>1</sup> Dominique Wolff, **Opcit**, p220, p221.

l'environnement de ses activités ; elles doivent être adaptées et proportionnées à l'importance du problème et à son impact sur l'environnement.

- **Enregistrement** : toutes les données relatives au SME doivent être gérées correctement, c'est-à-dire identifiées, mises à disposition, archivées et détruites selon des règles définies ; elles doivent démontrer la conformité du SME aux exigences de la norme ISO 14001.
- **Audit du SME** : l'entreprise doit établir et appliquer un programme d'audits internes dans le but d'évaluer la conformité du SME à la législation environnementale et aux exigences de la norme, et vérifier si le SME est correctement géré ; les résultats des audits doivent servir à l'amélioration de l'entreprise ainsi que la correction des éventuelles défaillances.

- **Revue de direction**

A des intervalles déterminés, la direction doit passer en revue le SME et son implémentation afin de s'assurer qu'il est toujours adapté et en accord avec les objectifs environnementaux définis. Dans ce but, elle examine les résultats obtenus et les différentes informations sur le SME et entreprend les actions d'amélioration ou de correction nécessaires.

### 3. Limites de la norme ISO 14001

Conscientes des effets de leurs activités sur l'environnement, plusieurs entreprises ont implanté des systèmes de management environnemental pour gérer leurs aspects dans le domaine. Aujourd'hui, le SME du type ISO14001 est le plus réputé dans le monde. L'entreprise peut bénéficier des avantages liés à l'amélioration de son image suite à une certification ISO14001, mais, cette certification, l'aide-t-elle vraiment à améliorer sa performance environnementale ? Le SME proposé, est-il suffisant pour intégrer les préoccupations environnementales dans l'entreprise ?

#### 3.1. La relation certification ISO 14001 – performance environnementale

Bien que la certification ISO 14001 vise l'amélioration des résultats environnementaux, cet objectif est souvent contesté<sup>1</sup>. Les études portant sur la relation certification ISO 14000 – performance environnementale ont abouti à des résultats différents et parfois contradictoires. En fait, quelques études<sup>2</sup> trouvent que l'adoption de ISO 14001 a amélioré la performance environnementale des entreprises certifiées, alors que

---

<sup>1</sup> Olivier Boiral, **ISO 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration**, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, Canada, 13-15 juin 2001, p21.

<sup>2</sup> On cite par exemple :

Jourdan Alexander et al., **ISO 14001 Environmental Management System Performance: An evaluation of ten Organisations in Canterbury**, Land Environment and People, Research Report No. 2, Lincoln University, New Zealand, August 2008.

Haitao Yin & Peter J. Schmeidler, **Does ISO 14001 Certification Enhance Environmental Performance? Conditions under which Environmental Performance Improvement Occurs**, Working Paper no.07, Wharton Risk and Decision Processes Center, USA, March 2007.

d'autres<sup>1</sup> constatent que l'adoption de cette norme n'a aucun impact sur la performance environnementale de l'entreprise ; encore, quelques résultats prouvent une dégradation dans certaines performances après la certification de l'entreprise.

Pour expliquer la relation certification ISO 14001 – performance environnementale, on peut revenir sur les pratiques réelles des entreprises certifiées en matière de l'environnement. En fait, il est bien connu que l'une des réponses largement adoptée par les entreprises face aux pressions et pour assurer leur légitimité, voire leur survie est la mise en œuvre d'un SME avec pour référentiel la norme ISO 14001.

D'après *Boiral* le SME de type ISO 14001 est considéré comme « une structure formelle plus ou moins dissociée des activités réelles, mis en œuvre en réponse à des pressions institutionnelles dans le souci d'offrir une image rationnelle et légitime de la gestion environnementale de l'organisation ».<sup>2</sup> Selon l'auteur, les organisations adoptent la norme ISO 14001 avant tout pour affirmer leur légitimité et leur engagement environnemental auprès de l'état, du public et de certains clients. Ces motivations correspondent donc à un isomorphisme de type coercitif. Dans un autre contexte, la diffusion de la certification des SME peut également être assimilée à des mécanismes d'isomorphisme mimétique et normatif. En effet, les entreprises ont adopté au milieu des années 90 les premières versions de la norme ISO 14001, qu'il qualifie de « recettes standardisées », d'une part, dans un contexte d'incertitude pour communiquer et réhabiliter leur légitimité auprès du public et, d'autre part, parce que les milieux professionnels dans lesquels elles opèrent agissent de la même façon.<sup>3</sup>

*Boiral* montrent que les entreprises adoptent de différentes stratégies pour intégrer le SME de type ISO 14001 et que celles-ci répondent avant tout à des intérêts ou des situations spécifiques. Ainsi, le processus d'intégration se fait de manière :<sup>4</sup>

- **Rituelle** : le système n'apparaît pas réellement comme un outil de gestion interne mais comme un moyen de promouvoir l'image de l'entreprise ;
- **Découplée** : le système est complètement découplé de la gestion réelle, son suivi ne constitue pas une priorité ;
- **Mobilisatrice** : le système est utilisé comme un véritable outil de gestion, il répond à la fois à des besoins organisationnels et institutionnels ;
- **Proactive** : l'adoption du système découle des besoins de gestion de l'organisation et devance les demandes éventuelles des clients.

---

<sup>1</sup> On cite par exemple :

Thomas Dyllick & Jost Hamschmidt, **ISO 14001: Profitable - Yes! But is it Eco - effective?**, Journal of Greener management International, Vol. 34, Greenleaf Publishing, Germany, 2002.

R.N. Andrews, J. Charm, H. Habicht, T. Knowlton, M. Sale and V. Tschinkel, **Third-Party Auditing of Environmental Management Systems: U.S. Registration Practices for ISO 14001**, Washington DC: National academy of public administration, USA, 2001.

<sup>2</sup> Olivier Boiral, **Mettre en œuvre ISO 14001: de la quête de légitimité à l'émergence d'un "mythe rationnel"**, XIIIème Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, juin 2004, p03.

<sup>3</sup> Angèle Renaud. **Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001**. Revue Management & Avenir, INSEEC/Management Prospective Ed, France, 2009, p05.

<sup>4</sup> Olivier Boiral, **ISO 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration**, Opcit, pp18-20.

On peut conclure que, malgré l'obtention de la certification ISO 14001, la performance environnementale de l'entreprise est fonction de son engagement réel dans la protection de l'environnement qui lui guidera vers l'identification de ses besoins dans la gestion des questions environnementales, la mobilisation des ressources nécessaires et l'adoption des pratiques appropriées.

D'un autre côté, en revenant au côté technique, l'explication la plus appropriée des résultats contradictoires des études déjà avancés peut être que l'efficacité du SME implanté selon les exigences de la norme ISO 14001 dans l'amélioration de la performance environnementale dépend de la manière dont il est conçu et installé dans l'entreprise et la manière dont il est exploité.<sup>1</sup> Et cela permet de conclure que les exigences de la norme peuvent être insuffisantes pour l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise.

### 3.2. Limites du SME du type ISO 14001

Dans la pratique, les systèmes de management du même type que celui de la norme ISO14001, ont souvent une efficacité limitée pour deux raisons :<sup>2</sup>

- Dans plusieurs cas, ils sont exploités au niveau opérationnel, c'est-à-dire ils ne sont pas reliés à la planification stratégique ni au management stratégique en général ;
- Ils sont exploités séparément des autres systèmes de management traditionnels qui sont utilisés par les responsables du moyen et top management pour le pilotage de l'entreprise.

La certification ISO 14001 représente une obligation en termes de pratiques managériales seulement ce qui fait que le système mis en place par la norme a une perspective procédurale<sup>3</sup>. Mais, même en termes de pratiques managériales, c'est vrai que la norme impose l'élaboration d'une politique environnementale et d'un programme de management environnemental spécifiant les objectifs environnementaux stratégiques et opérationnels, mais ces objectifs ne sont pas nécessairement fixés en regard de la stratégie globale de l'entreprise. Ils servent beaucoup plus à des objectifs à long terme, rigides et éloignés de la réflexion stratégique de cette dernière. Cela engendre des insuffisances normatives et stratégiques pour le SME en plus d'un manque d'engagement du niveau supérieur de management concernant l'amélioration de la performance environnementale. La dimension environnementale n'est donc pas intégrée au niveau stratégique.

---

<sup>1</sup> Zdravko Krivokapić & Jelena Jovanović, **Using Balanced Scorecard to Improve Environmental Management System**, Journal of Mechanical Engineering, Center for quality, Faculty of Mechanical Engineering, Montenegro, 2009, p262.

<sup>2</sup> Thomas Bieker, **Sustainability management with the Balanced Scorecard**, Proceedings of 5th international summer academy on technology studies, Vienna, 2003, p01.

<sup>3</sup> Olivier Boiral, **Du développement durable aux normes ISO : peut-on certifier la « bonne conduite » des entreprises?**, *McGill Int. J. Sust. Dev. Low & Policy*, Vol 2, McGill University Faculty of Law, Canada, 2006, p107.

D'un autre côté, les revues de direction sont le seul moyen exigé par la norme pour piloter la performance environnementale, et cela en reliant les résultats de la performance environnementale aux objectifs déterminés dans le programme de management environnemental. Ces revues de direction sont consacrées, seulement, au pilotage des aspects environnementaux séparément des autres aspects. Ce qui engendre les difficultés et risques d'un système découplé de pilotage de la performance et qui sont développés dans le deuxième chapitre de ce mémoire. En plus, il a été prouvé que l'intégration du SME dans les opérations quotidiennes de l'entreprise, notamment à travers des éléments de pilotage de la performance, conduise à ce que la certification ISO 14001 ait un impact positif sur l'amélioration des performances environnementales.<sup>1</sup>

Selon *Boiral & Henri*<sup>2</sup>, il faut ne pas se limiter aux exigences de la norme et développer les pratiques managériales appropriées à l'entreprise pour arriver à l'amélioration des performances environnementales. Les entreprises sont alors invitées à fournir plus d'efforts et adapter leurs SME aux leurs contextes spécifiques.

La norme ISO 14001, destinée à l'amélioration de la performance environnementale, est composée d'une série d'exigences qui décrit le SME qu'elle propose. L'efficacité de cette norme par rapport à l'amélioration de la performance environnementale est différente d'une entreprise à une autre. Cela s'explique par l'hétérogénéité des pratiques de la conception et l'implantation des SME dans chaque entreprise. Les exigences de la norme sont alors jugés insuffisantes sur le plan managérial et cela concerne, en grande partie, la séparation du SME des autres systèmes de management et l'insuffisance de son implication au niveau stratégique.

---

<sup>1</sup> Haitao Yin & Peter J. Schmeidler, *Opcit*, p34.

<sup>2</sup> Olivier Boiral & Jean-François Henri, **De la certification ISO 14001 à l'amélioration des performances environnementales**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, p18.

---

---

## Conclusion

A travers ce chapitre, on a pu cerner les concepts liés à la RSE et la performance globale. On a vu trois approches de l'adoption de la RSE par l'entreprise : l'approche conventionnelle basée sur les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes ; l'approche par les normes basée sur l'adoption des pratiques communes et encouragée par l'isomorphisme mimétique ou normatif et l'approche normative basée sur la dimension éthique de la RSE et visant la légitimité sociale.

L'intégration de la RSE dans l'entreprise est soumise à la condition de la prise en compte simultanée des rationalités substantive, procédurale, évaluative et structurelle. Les stratégies des entreprises face à la RSE varient de l'évitement à l'action proactive et de la séparation des aspects sociétaux de la stratégie globale à leur intégration dans celle-ci.

La norme ISO 14001 représente un moyen utilisé par les entreprises pour gérer leurs aspects environnementaux. Or, il semble difficile d'intégrer la dimension environnementale dans l'entreprise, d'une perspective RSE, à travers le SME proposé par cette norme. Cela revient aux limites que présente ce système par rapport à son intégration avec les autres systèmes de management de l'entreprise.

Cette situation invite les entreprises à trouver un système qui peut intégrer la dimension environnementale dans la gestion « traditionnelle » de l'entreprise tout en reliant l'aspect opérationnel du management environnemental à l'aspect stratégique global de l'entreprise assurant ainsi, un pilotage stratégique intégré de la performance environnementale.

# **Chapitre 02 :**

Le pilotage stratégique de  
la performance  
environnementale et le  
Sustainability Balanced  
Scorecard

## **Introduction**

Comme il a été avancé dans le premier chapitre, l'intégration de la RSE dans l'entreprise passe par quatre rationalités, parmi lesquelles la rationalité substantive qui dégage la nécessité de l'élaboration d'une stratégie en la matière. Or, la partie la plus difficile n'est pas l'élaboration de la stratégie mais son déclinaison dans l'entreprise. Pour cela, et pour mieux intégrer la dimension environnementale dans l'entreprise, la mise en œuvre d'un système de pilotage stratégique semble nécessaire.

Le BSC est parmi les outils de pilotage stratégique les plus connus par leur flexibilité et leur efficacité. Son adaptation vers une version durable (SBSC) permet l'intégration des aspects environnementaux dans le même système de pilotage stratégique que les autres aspects de la performance.

Dans ce chapitre, on développera la notion, importance et enjeux du pilotage stratégique de la performance environnementale. On présentera, par la suite, le BSC, ses éléments principaux et ses caractéristiques justifiant son choix pour l'intégration des aspects environnementaux et sociaux. On finira par présenter le SBSC, le résultat de cette intégration. On décrira les approches de sa conception et la démarche de son élaboration.

## **Section 1 : Le pilotage stratégique de la performance environnementale**

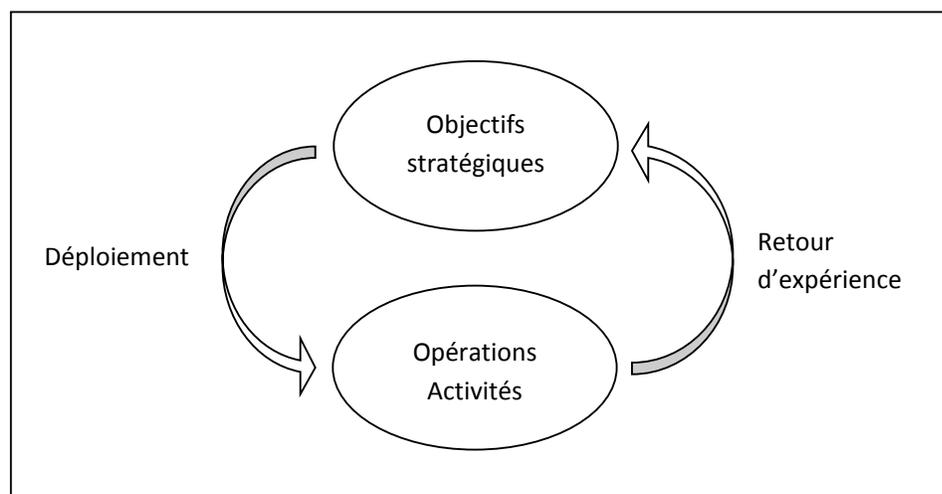
Dans cette section on va premièrement définir le pilotage stratégique de la performance en général, puis clarifier son importance par rapport à la performance environnementale et terminer par les enjeux que pose son intégration dans l'entreprise.

### **1. Définition du pilotage stratégique de la performance**

D'un terme général, le pilotage de la performance permet de mesurer le degré de réalisation d'un objectif, de mise en œuvre d'une stratégie ou d'accomplissement d'un travail ou d'une activité<sup>1</sup>. Il mesure en permanence les dérives qui pourraient conduire à des écarts par rapport aux prévisions et permet de faire le lien entre ces mesures et les actions correctives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise<sup>2</sup>. Il s'inscrit alors dans la vision à court et moyen terme de l'entreprise.

Selon la définition de **Lorino**, le pilotage consiste à déployer la stratégie en règles opérationnelles et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs. Il considère que le pilotage est une boucle entre stratégie et opérations ; piloter, c'est déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles (déploiement de la stratégie = stratégie vers opérations) et capitaliser l'expérience acquise dans l'action (retour d'expérience = opérations vers stratégie).

**Figure (2-1) :** La boucle de pilotage



**Source :** Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance, Ed d'organisation : Le pilotage par les processus et les compétences**, Ed d'organisation, Paris, 2001, p77.

<sup>1</sup> Serge Masanovic, **Le pilotage de la performance : essai de définition**, [http://www.finyear.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition\\_a14902.html](http://www.finyear.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html), dernière consultation : 08/03/2016 à 10:12

<sup>2</sup> Philippe Noirot & Jacques Walter, **Contrôle interne**, Ed AFNOR, France, 2010, p 33.

On peut distinguer trois niveaux de pilotage :<sup>1</sup>

- **Niveau opérationnel** : concerne généralement les modifications et les réajustements effectués sur une opération ou une procédure en les comparant à un référentiel préétabli. Cela est relié au pilotage à court terme ;
- **Niveau tactique** : revient à adapter les ressources (financières humaines et techniques) au facteur temporel. A ce niveau les objectifs sont exprimés sous une forme quantitative soit de coût ou de délai et ça a un sens beaucoup plus de "conduite". Cela revient au pilotage à moyen terme ;
- **Niveau stratégique** : son rôle est de réaliser les objectifs stratégiques, le contrôle et la correction d'éventuelles insuffisances. Il peut aller de revoir les objectifs jusqu'à la restructuration de l'entreprise. cela concerne le pilotage à long terme.

Il est fondamental de conserver la cohérence sans faille entre les trois niveaux de pilotage. *Lorino* précise que prétendre séparer le niveau opérationnel du niveau stratégique conduit tôt ou tard à de graves mécomptes : la stratégie est piégée par les effets stratégiques de la gestion courante, ou la gestion courante est piégée par les effets quotidiens de l'action stratégique.<sup>2</sup>

Donc c'est une finalité première de la gestion de s'assurer que les comportements opérationnels permettent d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et ce à travers le déploiement de la stratégie, c'est-à-dire concevoir et mettre en place un système de pilotage destiné à assurer la mise en œuvre et la conduite de la stratégie.<sup>3</sup>

De ce besoin est né le concept de pilotage stratégique de la performance et qui peut être défini comme la « stimulation collective de l'entreprise tout en assurant une harmonie entre les différentes activités, les choix et les objectifs stratégiques »<sup>4</sup>. Selon *Crutzen & Van Caillie*, on parle de pilotage stratégique quand le système contribuant à l'exercice du contrôle au sein de l'entreprise est à finalité stratégique.<sup>5</sup>

Le système de pilotage stratégique de la performance représente ainsi une composante du système de contrôle de gestion qui vise à mettre en œuvre les mécanismes clés de la performance et s'appuie en particulier sur des démarches d'apprentissage et de déploiement des objectifs stratégiques<sup>6</sup>. Il permet à la fois de placer l'activité opérationnelle dans une perspective stratégique et de relier la stratégie globale à la réalité des opérations qui devront

---

<sup>1</sup> Philippe Noirod & Jacques Walter, **Opcit**, p 34.

<sup>2</sup> Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance, Ed d'organisation : Le pilotage par les processus et les compétences**, **Opcit**, p78.

<sup>3</sup> Philippe Lorino, **Ibid**, p76.

<sup>4</sup> Jacques Castelnau, Bruno Mettling et Daniel Loic, **Le pilotage stratégique**, Ed d'organisation, Paris, 2000, p33.

<sup>5</sup> Nathalie Crutzen & Didier Van Caillie, **Opcit**, p05.

<sup>6</sup> Hélène Loning, **Le contrôle de gestion**, Ed Dunod, Paris, 2008, p8.

assurer sa mise en œuvre. Il permet aussi de construire des ponts entre le contrôle et les actions correctives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Un système de pilotage doit répondre à un certain nombre de conditions : <sup>1</sup>

- Il doit être simple et facile à modifier. Il doit donc être constitué d'un nombre limité d'objectifs et d'indicateurs de pilotage pour chaque décideur, et donc contenir des informations sélectionnées en reposant sur des choix guidés par la stratégie ;
- Il doit être interprétable pour l'action et constitué d'indicateurs compréhensibles par les personnes concernées ;
- Il doit être structuré. C'est-à-dire contenir des indicateurs assortis de règles de priorité et reliés, au moins implicitement, avec des liaisons causes-effets ;
- Il doit être orienté vers la stratégie, évolutif et s'adapter aux fluctuations de la stratégie.

Le système de pilotage stratégique de la performance relie les objectifs stratégiques à des indicateurs de performance. Chaque indicateur doit avoir :<sup>2</sup>

- **Une pertinence opérationnelle :** L'indicateur n'a d'utilité que relativement à une action à piloter, donc il est étroitement lié à un processus d'action précis. Ça convient ici de poser la question : L'indicateur est-il correctement associé à une action à piloter ?
- **Une pertinence stratégique :** L'indicateur doit correspondre à un objectif, qu'il mesure l'atteinte de cet objectif (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage). Ça revient à la réponse sur la question suivante : L'indicateur est-il correctement associé à un objectif à atteindre ?
- **Une efficacité cognitive :** L'indicateur est destiné à l'utilisation par des acteurs précis, généralement collectifs (équipes), qu'il doit aider à orienter leur action et à en comprendre les facteurs de réussite. La question à poser ici est : L'indicateur est-il correctement associé à un acteur ?

Le pilotage stratégique ne se limite pas à la collecte des indicateurs seulement, mais aussi et surtout il doit traiter et analyser d'une manière efficace l'information qu'apportent ces indicateurs dans le but de prendre les décisions se rapprochant au mieux aux attentes et à la vision de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, Ed d'organisation : Le pilotage par les processus et les compétences, Opcit, p129.

<sup>2</sup> Philippe Lorino. Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance : exemple d'une entreprise énergétique, 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, France, May 2001, p05, p06.

---

---

## 2. Importance du pilotage stratégique de la performance environnementale

L'importance d'un système de pilotage stratégique de la performance environnementale réside premièrement dans son rôle comme un système de mesure de la performance, et deuxièmement dans sa finalité stratégique qui permet, d'un côté, de traduire la stratégie en termes opérationnels et assurer sa mise en œuvre, et de l'autre côté, de relier les mesures avec la stratégie pour avoir un aperçu clair sur le degré de réalisation des objectifs stratégiques et éviter de passer à côté du but recherché.

En ce qui concerne la performance environnementale en particulier, la finalité stratégique du pilotage est la plus intéressante. En examinant les outils de contrôle de gestion disponibles actuellement, on remarque que la plupart sont limités au niveau opérationnel et ils ne sont donc pas reliés à la stratégie de l'entreprise<sup>1</sup>. Or, d'après l'hypothèse de *Brodhag et al.*, déjà avancée au premier chapitre de ce mémoire, l'efficacité de l'intégration de la RSE (et donc des préoccupations environnementales) dans l'entreprise passe par la prise en compte simultanée des quatre rationalités, à savoir : la rationalité substantielle ; la rationalité procédurale ; la rationalité évaluative et la rationalité structurelle<sup>2</sup>. Donc, en complémentarité aux autres référentiels opérant au niveau opérationnel (tel que ISO 14001) ; un système de contrôle de gestion de la RSE doit être rattaché à la stratégie sous forme d'un système de pilotage stratégique.

Le rôle d'un système de pilotage stratégique de la performance environnementale peut être développé en deux points, à savoir :

- Relier la mesure de la performance à la stratégie ;
- Relier la stratégie à l'action.

### 2.1. Relier la mesure de la performance à la stratégie

En revenant à la littérature de contrôle de gestion, on peut remarquer que la plupart des débats sur la RSE sont consacrées à la mesure de la performance sociétale et l'efficacité des indicateurs non financiers correspondants. En fait, il est devenu critique pour l'entreprise de concevoir un système approprié de mesure de la performance qui l'aide à évaluer ses activités d'un angle social et environnemental. De plus, la capacité de l'entreprise à devenir socialement responsable fait partie intégrante de la mesure de la performance.<sup>3</sup>

Sur le plan externe, la méthode la plus répandue pour mesurer la performance sociétale est l'utilisation d'une batterie d'indicateurs. Elle permet d'établir un reporting qui répond à l'obligation de rendre des comptes aux parties prenantes de l'entreprise. Une fois comparés à

---

<sup>1</sup> Thomas Bieker, *Sustainability management with the Balanced Scorecard*, Opcit, p01.

<sup>2</sup> Christian Brodhag, Natacha Gondran et Karen Delchet, *Opcit*, p05.

<sup>3</sup> Christophe Germain & Stéphane Trébucq, *L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures*, Colloque parrainé par l'EFMD, la FNEGE, l'Institut de l'Entreprise et l'ORSE, Nantes, 16-17 octobre 2003, p 09.

des normes, les indicateurs permettront en effet d'objectiver le jugement porté sur une entreprise et de dire si celle-ci est socialement responsable ou non<sup>1</sup>.

Sur le plan interne, l'utilité de la mesure de la performance réside dans l'amélioration de celle-ci. En effet, il est important pour toute entreprise de mesurer ses performances pour évaluer sa démarche et déterminer les points forts et les points faibles dans ses activités parce que « *Ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas !* »\*. Et étant donné que la mesure de performance conditionne le comportement des décideurs à travers la conduite et le signalement des domaines qui focalisent leur attention<sup>2</sup>, il est nécessaire de développer un système de mesure de la performance environnementale qui aide à bien apprécier la situation de l'entreprise et son avancement par rapport à la réalisation de ses objectifs environnementaux.

Mais, approcher la performance sociétale par la seule évaluation, en fixant une grille d'indicateurs de la RSE n'a aucun effet si ces indicateurs ne sont pas rattachés à la réflexion stratégique et donc à la hiérarchisation des priorités et à la mise en œuvre concrète des décisions<sup>3</sup>. Selon *Atkinson* : « Vouloir évaluer la performance d'un système d'exploitation quand l'outil de mesure a été créé dans le vide, c'est-à-dire en l'absence de données sur la planification stratégique, ferait prendre le risque de déconnecter la mesure et la stratégie. Autrement dit de passer à côté du but recherché »<sup>4</sup>. Ainsi, il est impératif d'intégrer l'axe stratégique dans le système de mesure de la performance environnementale.

## 2.2. Relier la stratégie à l'action

Dans un article de la *Harvard Business Review*, *Porter & Kramer* appellent au développement de démarches de RSE plus articulées à la stratégie de l'entreprise.<sup>5</sup> Les auteurs différencient deux grandes approches de la RSE et du développement durable. Une première approche est centrée sur des questions de philanthropie, permettant à l'entreprise de répondre aux attentes des parties prenantes et d'intégrer les bonnes pratiques. Ils appellent à dépasser ce modèle et à réorienter les pratiques vers une seconde approche qu'ils qualifient de *la RSE stratégique*.

La RSE stratégique est une stratégie d'entreprise intégrée avec les objectifs stratégiques et les compétences de l'entreprise afin de créer de la valeur à la fois dans l'axe

---

<sup>1</sup> Nicolas Berland, **A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage**, Les enjeux du développement durable, L'Harmattan, France, 2007, p01.

\* Kaoru Ishikawa (Tôkyô, 1915-1989), ingénieur chimiste japonais précurseur et un des théoriciens pour la gestion de la qualité. On lui doit notamment le diagramme de causes et effets qui est un des outils fondamental pour assister les cercles de qualité.

<sup>2</sup> Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée, **Mythes et Réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies**, *Opcit*, p132.

<sup>3</sup> Christian Brodhag, Natacha Gondran & Karen Delchet, *Opcit*, p05.

<sup>4</sup> Christophe Germain & Stéphane Trébucq, *Opcit*, p12.

<sup>5</sup> Michael E. Porter & Mark R. Kramer, **Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**, Harvard Business Review, HBR, USA, December 2006, p07.

économique et l'axe environnemental et/ou social. De plus, elle doit se retrouver dans le quotidien de l'entreprise et faire partie intégrante de la culture.<sup>1</sup>

La RSE doit donc faire l'objet d'un engagement clair et profond de la direction et se refléter aussi bien dans la vision d'entreprise que dans sa mission et ses valeurs, en basant sur la redéfinition des stratégies des entreprises pour inclure le triptyque du développement durable, économique, social et environnemental\*. Mais il ne suffit pas de se doter d'une stratégie pertinente, encore faut-il s'assurer qu'elle va être mise en œuvre et passer dans les faits : il faut la déployer, c'est-à-dire concevoir et mettre en place un système de pilotage destiné à assurer la mise en œuvre et la conduite de la stratégie<sup>2</sup>. En effet, si la démarche de développement durable procède d'une intention stratégique, son déploiement à travers les processus de l'entreprise devrait être facilité par un système de pilotage adapté.<sup>3</sup>

Sur le plan externe, et selon *Capron & Quairel*, quel que soit le degré d'intégration des objectifs sociétaux dans les stratégies économiques de l'entreprise, la crédibilité externe et l'efficacité de l'engagement de l'entreprise passent par la mise en œuvre d'un système de pilotage de cette évolution stratégique. La présence de tels dispositifs ne donne pas une assurance totale d'une réelle mise sous tension de l'organisation vers les objectifs environnementaux ou sociaux, mais leur absence décrédibilise les discours sur les intentions de la direction.<sup>4</sup>

### 3. Défis et Enjeux du pilotage stratégique de la performance environnementale

L'installation d'un pilotage stratégique de la performance environnementale dans une entreprise revient à l'introduction d'une nouvelle dimension de la performance, ce qui nécessite une gestion d'une performance multidimensionnelle. La qualité d'un système de pilotage d'une telle performance est fonction, d'une part, de l'intégration de la dimension environnementale dans le système de pilotage de la performance de l'entreprise et qui pose la question de la cohérence institutionnelle et stratégique et les enjeux qui lui sont reliés, et d'autre part, à la nature de l'instrumentation utilisée.

#### 3.1. L'intégration de la dimension environnementale dans le système de pilotage global

L'intégration des objectifs de la RSE dans le système de pilotage d'une entreprise, pose la question de leur compatibilité avec les objectifs traditionnellement économiques et la relation qu'entretiennent les différentes dimensions de la performance au moment de la finalisation des objectifs et, par suite, de leur mise en œuvre.

<sup>1</sup> Kellie McElhaney, Strategic CSR, Sustainable Enterprise Quarterly, Vol.4, No.1, Center for Sustainable Enterprise, UNC Kenan-Flagler Business School, USA, September 2007, p01.

\* Qualifié aussi de « Triple Bottom Line ».

<sup>2</sup> Philippe Lorino, Méthodes et pratiques de la performance, Ed d'organisation : Le pilotage par les processus et les compétences, Opcit, p76.

<sup>3</sup> Gérald Naro & Florence Noguera, L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des Sustainability Balanced Scorecards, Revue de l'organisation responsable, Vol. 3, Editions ESKA, France, Janvier 2008, p04.

<sup>4</sup> Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée, Mythes et Réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies, Opcit, p 132.

Deux modes d'intégration sont envisageables : une gestion des performances dans un ensemble unique (un système couplé) ou de façon séparée (un système découplé). Dans le premier cas les objectifs sont fixés et gérés ensemble dans un seul espace de décision et les différentes dimensions de la performance sont gérées comme appartenant à une « globalité » (en se référant à la notion de la performance globale). A l'inverse, dans le deuxième cas, les orientations stratégiques sont traitées séparément et les systèmes sont désignés spécifiquement à une dimension de la performance (économique, sociale ou environnementale).<sup>1</sup>

Le choix entre ces deux approches nous amène à évoquer un débat classique en matière de développement durable et qui concerne l'opposition ou la complémentarité entre les notions de responsabilité sociétale de l'entreprise et sa performance économique. Pour les partisans de l'opposition, l'incohérence entre les performances environnementale et sociale et la performance économique nécessite un système de pilotage découplé. Mais pour les partisans de la complémentarité, chaque type de performance influence les autres et inversement ce qui nécessite un système de pilotage couplé.

### 3.1.1. Le système de pilotage découplé

Selon certains auteurs comme *Friedman* ou *Drucker* « faire du profit est incompatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise »<sup>2</sup> et la seule mission de celle-ci est de créer du capital permettant de faire des investissements et donc de générer des emplois futurs. D'après ces auteurs, il y a une opposition entre performance économique et responsabilité sociétale de l'entreprise, et il faut donc distinguer les objectifs et les indicateurs de mesure de la performance économique de ceux qui mesurent la performance sociétale de l'entreprise.<sup>3</sup> *Brignall & Modell* montrent que le moyen le plus couramment utilisé est de découpler les différentes dimensions et les différents niveaux de la performance. Ce découplage peut être défini comme « le processus de désintégration des différentes entités de la structure de l'organisation pour répondre aux pressions institutionnelles ».<sup>4</sup>

Le découplage des systèmes de pilotage peut être considérée comme réponse rationnelle à des demandes séparées, voire incohérentes, des diverses parties prenantes. Il est le moyen de tenir des discours différents et adaptés à chaque groupe de pression<sup>5</sup>, et il permet un équilibre apparent parce qu'il maintient le mythe d'une conformité possible et simultanée à des intérêts conflictuels tout en assurant un équilibre entre eux<sup>6</sup>. Ainsi, l'intégration des systèmes de pilotage pourrait augmenter les conflits entre les acteurs et rompre l'équilibre qui

<sup>1</sup> Morad Mousli, Intégrer la RSE au processus de contrôle : association ou dissociation stratégique, couplage ou découplage instrumental ? Étude de deux cas Français, Revue de l'organisation responsable, Vol. 10, Editions ESKA, France, 2015, p04.

<sup>2</sup> Nathalie Crutzen & Didier Van Caillie, *Opcit*, p07.

<sup>3</sup> Nathalie Crutzen & Didier Van Caillie, *Ibid*, p07.

<sup>4</sup> Stan Brignall & Sven Modell, An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector, Management Accounting Research Journal, Vol.11, Elsevier, UK, 2000, p292.

<sup>5</sup> Ilhame Hakmaoui & Abdellatif Loukili, La dynamique des systèmes de pilotage de la performance globale entre dissociation et intégration : Etude comparative, Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Tanger, Maroc, Décembre 2015, p05.

<sup>6</sup> Michel Capron & Françoise Quairiel-Lanoizelée, Mythes et Réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies, *Opcit*, p 139.

veut afficher une même importance pour les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. En effet, d'après les partisans de la dissociation, quand les outils et les indicateurs RSE sont intégrés dans le même dispositif, ils sont assujettis à la logique économique prédominante. Ils en déduisent donc qu'il faut découpler les outils et les indicateurs RSE des systèmes de pilotage et de contrôle de gestion traditionnels pour préserver la pluralité des discours et d'objectifs.<sup>1</sup>

Le risque de cette approche fondée sur le découplage stratégique et instrumental réside dans le fait que les différentes dimensions puissent coexister dans un ensemble sans cohérence<sup>2</sup>. Dans ce cas, les opérationnels sont la cible de demandes d'informations non coordonnées et de pressions non cohérentes et la direction reçoit des informations non intégrées dans une approche globale de la performance. A la très faible implication des contrôleurs de gestion dans ce processus de management et de contrôle de la RSE, s'ajoute la difficile cohérence entre les systèmes de mesure de performances financières et non financières ; la force des premières rend souvent marginales, voire inopérantes les secondes<sup>3</sup>. Ça entraîne une gestion déconnectée et éparse des objectifs sans réelle cohérence d'ensemble<sup>4</sup>.

Face à ces constats, les préconisations classiques vont dans le sens d'une instrumentation plus intégrée et plus synthétique.<sup>5</sup>

### 3.1.2. Le système de pilotage couplé

Certains auteurs affirment, qu'il y a un lien, à plus ou moins long terme, entre performance économique et responsabilité globale de l'entreprise. Ces auteurs sont opposés au découplage des systèmes de pilotage traditionnels et des systèmes sociétaux. Ils recommandent à l'inverse l'intégration des préoccupations économiques, sociales et environnementales de l'entreprise et précisent qu'il faut piloter la performance globale de l'entreprise grâce à un système global et cohérent, intégrant à la fois des objectifs et des indicateurs de performance financiers et RSE.<sup>6</sup>

Dans ce cas, deux arguments sont avancés :<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> François Meyssonnier & Fana Rasolof-Distler, **Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat**, Actes du congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai 2007, p12.

<sup>2</sup> Morad Mousli, **Intégrer la RSE au processus de contrôle : association ou dissociation stratégique, couplage ou découplage instrumental ? Étude de deux cas Français**, Opcit , p 54.

<sup>3</sup> Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée, **Mythes et Réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies**, Opcit, p 138.

<sup>4</sup> Angèle Dohou-Renaud, **Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales**, thèse présentée pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université de Poitiers, France, 2009, p79.

<sup>5</sup> Morad Mousli, **Ibid**, p54.

<sup>6</sup> Nathalie Crutzen & Didier Van Caillie, **Opcit**, p09.

<sup>7</sup> Nathalie Crutzen & Didier Van Caillie, **Ibid**, p09.

- Premièrement, vu que le rôle premier d'une entreprise est de dégager un bénéfice pour survivre, il faut que son rôle social et son rôle environnemental soient reliés à ses objectifs économiques afin que les préoccupations sociales et environnementales de l'entreprise ne constituent pas des préoccupations secondaires, non liées à la stratégie générale de l'entreprise, qui sont donc prises en compte uniquement quand que l'entreprise « réussit » économiquement ;<sup>1</sup>
- Deuxièmement, la cohérence et l'intégration des différents outils est une condition importante pour assurer le pilotage stratégique<sup>2</sup> parce que la dissociation des mesures de performance ne respecte pas les principes d'alignement stratégique et de cohérence du système de pilotage de la performance. En fait, pour assumer son rôle, un système de mesure de la performance doit s'inscrire dans le prolongement de la mission que s'est fixée l'entreprise, des objectifs stratégiques qui en découlent et des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Il en va de la pertinence et de la cohérence stratégique de la mesure de la performance sans laquelle les entreprises risquent de mesurer des performances différentes des objectifs qu'elles poursuivent.<sup>3</sup>

Ainsi, les divers outils RSE doivent être intégrés dans un système cohérent de pilotage et de mesure de la performance globale de l'entreprise car le découplage, l'utilisation en parallèle de deux systèmes de contrôle de gestion comporte un risque important que les questions sociétales ne soient pas réellement prises en compte dans la stratégie de l'entreprise et qu'elles soient utilisées principalement à des fins de marketing (*Greenwashing*), en parallèle mais sans lien avec les objectifs stratégiques et économiques de l'entreprise.<sup>4</sup> En même temps, associer les différentes dimensions de la performance dans un seul espace de décisions risquerait un déséquilibre de considération à la faveur de la dimension économique.

### 3.2. L'instrumentation du pilotage stratégique de la performance environnementale

L'efficacité de l'engagement de l'entreprise pour un développement durable passe par la mise en œuvre d'une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés, les décline au sein de l'organisation et les intègre au système de pilotage.

Dans l'aspect technique, le pilotage de la performance environnementale se trouve face aux défis suivants :<sup>5</sup>

- l'instrumentation reste largement à reconstruire par rapport à des fonctions plus matures (financier, commercial, production...) et elle doit couvrir un périmètre mal défini et beaucoup plus large que les frontières classique de l'entreprise ;

---

<sup>1</sup> Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner, **The Sustainability Balanced Scorecard : Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management**, 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Sweden, 2002, p06.

<sup>2</sup> Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée, **Mythes et Réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies**, Opcit, p 138.

<sup>3</sup> Christophe Germain & Stéphane Trébuq, Opcit, p12.

<sup>4</sup> Nathalie Crutzen & Didier Van Caillie, Opcit, p09.

<sup>5</sup> Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée, **Ibid**, p133.

- Les outils de pilotage doivent être mis en œuvre par des acteurs dont la culture, la formation et les logiques d'action sont focalisés sur les performances économiques et financières le plus souvent à court terme.

L'outil déployé pour piloter la performance environnementale ou sociale est soit conçu comme dispositif complément ou remplaçant des budgets.<sup>1</sup>

Dans un système découplé, on observe un déploiement d'un dispositif de pilotage spécifique en parallèle du système budgétaire classique. On parle alors de systèmes associés ou sous-systèmes de contrôle de cet ensemble, tel que le système de contrôle environnemental proposé par *Henri & Giasson*.<sup>2</sup> Ce système, opérationnalisé à travers des indicateurs de mesure de la performance environnementale, présente le désavantage d'une réorganisation complète du contrôle autour de la mesure de la performance environnementale qui suppose à tout le moins une comptabilité environnementale. C'est l'une des raisons pour lesquelles les entreprises se tournent davantage vers des outils déjà en place, parmi lesquels, le BSC semble être le plus répandu.<sup>3</sup>

De l'autre côté, dans un système couplé, l'instrumentation est sensée prendre en considération les différentes dimensions de la performance, de les présenter d'une manière équilibrée pour refléter les intérêts des différentes parties prenantes et de clarifier les liens entre eux afin d'intégrer la dimension environnementale et sociale dans la stratégie de l'entreprise.

Le pilotage stratégique est destiné à traiter et analyser l'information les mesures issues des indicateurs dans le but de la prise de décision tout en reliant les indicateurs de la performance à la stratégie et relier la stratégie à l'action. Le pilotage stratégique de la performance environnementale peut être sous forme d'un système couplé ou un système découplé. Les préoccupations sociales et environnementales sont intégrées mieux dans le système de pilotage de l'entreprise par l'approche couplée. Pour assurer cette intégration le BSC comme un système de pilotage stratégique multidimensionnel et adaptable semble l'outil le plus approprié.

## Section 2 : Le Balanced Scorecard

On vise à travers cette section d'éclaircir les propriétés du Balanced Scorecard afin d'apprécier ses capacités par rapport au pilotage stratégique de la performance environnementale. Après avoir défini l'outil, on va présenter les évolutions qu'il a connu dès

---

<sup>1</sup> Morad Mousli, Intégrer la RSE au processus de contrôle : association ou dissociation stratégique, couplage ou découplage instrumental ? Étude de deux cas Français, Opcit, p06.

<sup>2</sup> Jean-François Henri & Alexandre Giasson, Mesurer la performance environnementale : un ingrédient essentiel de la gestion environnementale, CMA Management, USA, 2006, pp 24-28

<sup>3</sup> Morad Mousli, La mesure de la performance sociale par le système budgétaire : d'un contexte favorable à un contexte de crise : Approche exploratoire de deux sociétés cotées françaises, Revue Management & Avenir, n° 35, Management Prospective Ed., France, 2010, p04.

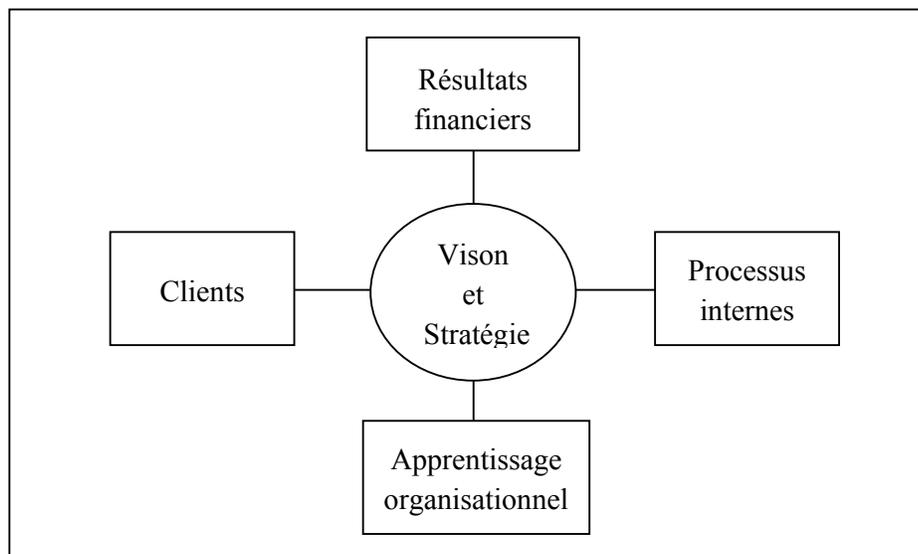
son apparition, on décrira par la suite sa structure et on finira par présenter ses finalités, ses caractéristiques et ses apports.

### 1. Définition, origine et évolution

Le Balanced ScoreCard (BSC) – en français Tableau de Bord Prospectif ou Tableau de Bord Equilibré - est un système révolutionnaire de pilotage de la performance développé au début des années 90 par **Robert Kaplan & David Norton**. C'est un outil qui rentre sous la catégorie des tableaux de bord stratégiques<sup>1</sup>. Il traduit la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui constituent la base d'un système de pilotage de la stratégie. Il permet aux entreprises de suivre les résultats financiers, mais aussi, simultanément, les progrès dans le développement des compétences et l'acquisition d'actifs intangibles dont elles auront besoin pour assurer leur croissance future<sup>2</sup>.

Le BSC constitue une représentation équilibrée de la performance globale dans laquelle, autour du centre de gravité que constituent la vision et la stratégie des dirigeants, s'articulent quatre axes ou perspectives : financier ; clients ; processus internes et apprentissage organisationnel (Figure suivante). Chaque axe est défini par des objectifs stratégiques, indicateurs clés de performances, et des valeurs cibles à atteindre.<sup>3</sup>

**Figure (2-2) :** Les axes du BSC



**Source :** Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Opcit**, p21.

<sup>1</sup> Grégory Wegmann. **Les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique : concepts, instrumentation et enquête**, 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, France, May 2001, p02.

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Le Tableau de bord prospectif : Les 4 axes du succès**, Ed d'organisation, Paris, 2003, p14.

<sup>3</sup> Thomas Bieker, **Sustainability management with the Balanced Scorecard**, **Opcit**, p07.

Ces quatre axes visent à concentrer l'attention du management sur les questions fondamentales suivantes :

- Pour réussir financièrement, comment devrions-nous être perçus par nos actionnaires ?
- Pour obtenir notre vision, comment devrions-nous être perçus par nos clients ?
- Pour satisfaire nos actionnaires et nos clients, à quels processus devons-nous exceller ?
- Pour obtenir notre vision, comment garderons-nous notre capacité de s'adapter et de s'améliorer ?

### Origine et évolution du BSC

Le BSC était développé au début des années 90 par les Professeurs Robert Kaplan & David Norton de Harvard Business School sur la base d'une étude des mesures de performance menée auprès de diverses multinationales (études empiriques réalisées entre 1984 et 1992). Il a pris apparence pour la première fois dans leur article intitulé « The Balanced Scorecard – Measures that drive performance ».<sup>1</sup>

Le BSC est né d'une remise en cause, dans un contexte anglo-saxon, des systèmes d'évaluation de la performance exclusivement centrés sur le suivi des résultats financiers<sup>2</sup>. Il était proposé comme un outil qui intégrait des dimensions financières et non financières et dans lequel aucune de ces deux dimensions n'était privilégiée par rapport à l'autre.

Au fil des années, le BSC a connu des changements importants pour devenir un réel outil stratégique, outil de gestion de la stratégie, à la base de tout bon système de management. Selon *Cobbold & Lawrie*, on distingue trois générations de BSC où chaque évolution est venue répondre à une lacune dans la génération précédente :<sup>3</sup>

#### - 1<sup>ère</sup> génération du BSC

A ses débuts en 1992, le tableau de bord prospectif n'était qu'un simple outil de contrôle décliné en quatre axes qui tenait compte à la fois d'indicateurs financiers et non-financiers. Il n'y avait encore aucune réflexion quant à l'apport de cet outil à la performance d'une organisation. Dans leurs premières publications *Kaplan & Norton* le présentaient de manière très conceptuelle. On ne retrouvait que très peu d'information sur son application sur le terrain. Ce n'est qu'en 1996 que des méthodes de développement sont apparues.

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, Putting Balanced Scorecard to work, One Point Collection, Harvard Business Review, HBP, USA, September-October 1993, p01.

<sup>2</sup> Denis Choffel & François Meyssonier, Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard, Revue Comptabilité-Contrôle-Audit, Association francophone de comptabilité, France, May 2005, p02.

<sup>3</sup> Ian Cobbold & Gavin Lawrie, The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, PMA Conference, Boston, USA, May 2002, pp 01-06.

- **2<sup>ème</sup> génération du BSC**

La première définition du tableau de bord prospectif n'était pas encore assez précise et ainsi sujette à différentes interprétations. Cela concernait principalement le processus de sélection des mesures et la catégorisation en quatre axes. Cette deuxième génération a été marquée par 2 grandes évolutions :

- **Sélection des mesures** : introduction du concept « d'objectifs stratégiques ». Ces objectifs sont fixés sur base de la stratégie, elle-même dérivée de la vision d'entreprise. Les mesures sont alors sélectionnées en fonction des objectifs stratégiques à atteindre.
- **Lien de causalité** : cette deuxième génération de modèle va plus loin car elle met non seulement en avant l'existence d'un lien entre les différentes dimensions mais entre les mesures elles-mêmes.

Ces changements ont permis de passer d'un système de mesure amélioré à un réel système de gestion central<sup>1</sup>. Toutefois, ce modèle présentait encore certaines limites. Les dirigeants avaient d'une part du mal à prioriser les objectifs et d'autre part des difficultés à poser des objectifs en lien avec la stratégie.

- **3<sup>ème</sup> génération du BSC**

Une troisième génération de BSC a été élaborée afin de répondre aux lacunes du modèle précédent. Cette dernière génération est caractérisée par quatre éléments clés :

- **La déclaration de destination** : Il s'agit d'un document à part du BSC qui s'inscrit dans la suite logique de la vision globale de l'entreprise. Il décrit où devrait se trouver l'entreprise dans un futur plus proche (souvent 3-5 ans). La différence avec la vision globale est que celle-ci est à plus court terme et beaucoup plus détaillée. Les éléments de ce document sont des objectifs chiffrés et définis dans le temps.
- **Les objectifs stratégiques** : Pour arriver à réaliser la déclaration de destination, les managers ont besoin d'objectifs stratégiques/priorités à moyen terme sur lesquels se baser. Cela leur permet de voir l'état d'avancement quant à la vision. Il est important de préciser que ces objectifs sont inter-reliés par des liens de causalités.
- **Le modèle de linkage stratégique** : Il s'agit d'une sorte de mapping qui met en relation les objectifs stratégiques qui sont répartis selon les quatre axes. Les deux axes inférieurs reprennent les objectifs liés aux activités des processus internes ainsi que les développements nécessaires pour supporter les processus. Les deux axes supérieurs reprennent les objectifs liés aux résultats attendus des activités et à l'impact sur les résultats financiers.

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, Translating Strategy into Action, HBS Press, USA, 1996, p09.

- **Les mesures et les initiatives :** Les mesures sont définies sur base des leviers de la performance concernant chaque objectif. Elles permettront d’apprécier l’état d’avancement de la stratégie par rapport à la réalisation des objectifs. Les initiatives, elles, sont des actions précises et des projets nécessaires à la réalisation des objectifs.

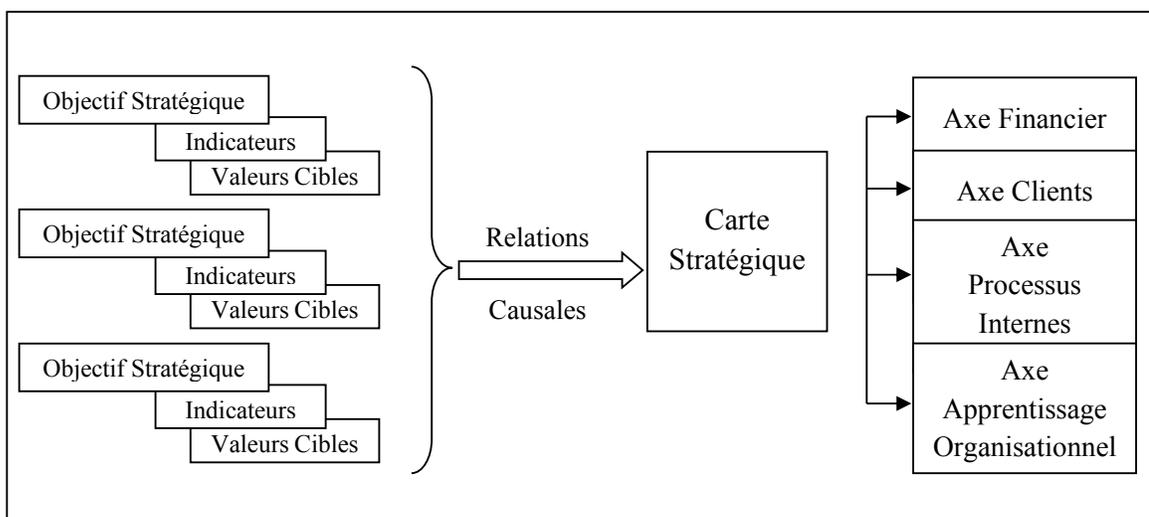
Cette dernière génération amène à une réflexion inverse. Auparavant, on construisait les tableaux de bords en partant des actions et mesures existantes. L’apparition de « la déclaration de destination » vient modifier ce mode de réflexion. Dès lors, le tableau de bord se construit à partir de ce concept pour arriver à des actions et mesures.

Le BSC s’est développé alors, d’un simple outil de mesure de la performance à un outil stratégique notamment grâce à la l’introduction des relations causales dans la deuxième génération, l’identification et le suivi des leviers de la performance ainsi que la clarification de la stratégie par le mapping dans la troisième génération. C’est la logique partant de la stratégie vers l’action et introduit dans la troisième génération de l’évolution du BSC qui fait de lui un véritable outil de pilotage stratégique de la performance.

## 2. Les éléments constructifs du BSC

Le BSC est construit sur la base des objectifs stratégiques de l’entreprise attachés à des indicateurs de performance et des valeurs cibles et reliés avec des relations cause à effet structurés sous la forme d’une carte stratégique. Les objectifs et leurs indicateurs son reliés aux quatre axes du BSC (l’axe financier, l’axe client, l’axe processus interne et l’axe apprentissage organisationnel). La figure suivante représente les éléments constructifs du BSC.

**Figure (2-3) :** Eléments constructifs du BSC



**Source :** Elaboré par l’étudiante sur la base des lectures effectuées.

Les éléments qui constituent le BSC sont développés dans les points suivants :

### 2.1. Les indicateurs de performance du BSC

La capacité du BSC à relier les indicateurs clés de performance aux objectifs stratégiques est très essentielle parce qu'elle permet de transformer les objectifs stratégiques à des valeurs cibles<sup>1</sup> et faciliter ainsi la concrétisation de la stratégie. Pour le faire, il faut d'abord identifier les objectifs stratégiques et les indicateurs appropriés et enfin déterminer les valeurs cibles.<sup>2</sup>

Le BSC s'articule sur deux types d'indicateurs, à savoir :<sup>3</sup>

- **Les indicateurs de résultat**

Comme leur appellation l'indique, ils mesurent les résultats et indiquent alors si les objectifs stratégiques de chaque axe ont été atteints. Les indicateurs de résultat et les objectifs stratégiques à long terme sont formulés suivant les questions stratégiques principales pour chaque axe et qui sont issues de la stratégie globale de l'entreprise.

- **Les indicateurs intermédiaires (ou indicateurs de suivi stratégique)**

Ils mesurent le progrès dans l'atteinte des objectifs stratégiques. Au contraire des indicateurs de résultat, les indicateurs intermédiaires sont très spécifiques à chaque entreprise. En fait, sur la base de la stratégie de l'entreprise et ses processus internes, les leviers de performance (*performance drivers*) ayant la plus grande influence sur la réalisation des objectifs stratégiques sont identifiés (pour chaque objectif) et suivis à travers les indicateurs intermédiaires. Donc, ces indicateurs expliquent comment les objectifs stratégiques peuvent être atteints.

Les indicateurs des deux types sont reliés par des relations de cause à effet dans le même axe : les indicateurs intermédiaires sont à la base de l'amélioration des indicateurs de résultat ; et entre les axes : les indicateurs de résultat d'un axe au niveau inférieur sont aussi des indicateurs intermédiaires pour l'axe supérieur.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Rajiv D. Banker, Hsihui Chang & Mina Pizzini, **The Balanced Scorecard judgmental effects of performance measures linked to strategy**, International Journal of Accounting Information Systems, Elsevier, UK, 2011, p260.

<sup>2</sup> Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner, **Opcit**, p03.

<sup>3</sup> Carl-Ulrich Gminder, **Environmental Management with the Balanced Scorecard A Case Study of the Berlin Water Company**, The Business of Water and Sustainable Development Journal, Greenleaf Publishing, Germany, 2005, p04.

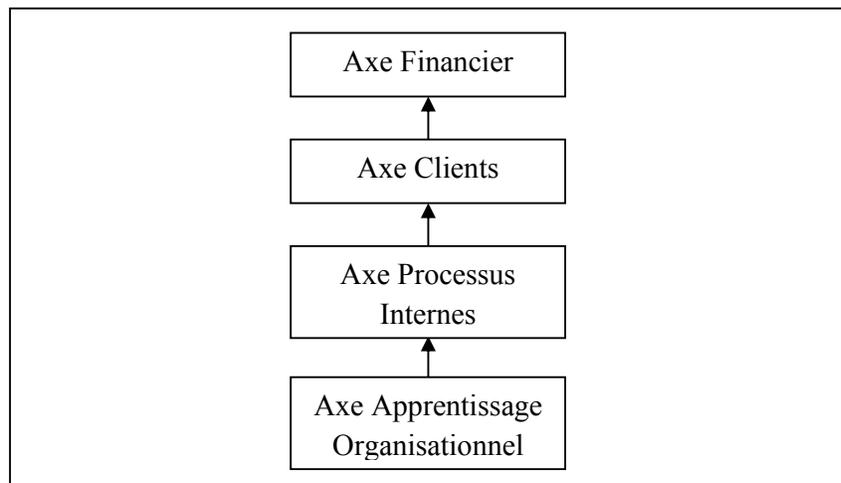
<sup>4</sup> Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner, **Ibid**, p271.

### 2.3. La carte stratégique

Il s'agit d'un diagramme qui reflète tous les axes et les objectifs stratégiques d'une entreprise à un coup d'œil<sup>1</sup>, reflétant la stratégie et facilitant sa communication et sa compréhension par tous les acteurs de l'entreprise.

En considérant que la stratégie et un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets, le BSC permet de décrire ces hypothèses comme un ensemble de relations de cause à effets qui sont explicites et vérifiables<sup>2</sup>. Les objectifs et les indicateurs qui lui correspondent sont reliés à travers les quatre axes par des flèches représentant les relations cause à effet. De cette manière, une chaîne de causalité est créée à la fois entre les objectifs stratégiques et entre les axes du BSC.

**Figure (2-4) :** La hiérarchisation des axes du BSC



**Source :** Christophe Germain & Stéphane Trébucq, **Opcit**, p08.

Les objectifs, indicateurs et mesures des différents axes du BSC sont hiérarchiquement attachés à l'axe financier et ses objectifs à long terme<sup>3</sup>. En fait, les objectifs de l'axe apprentissage organisationnel, une fois atteints, servent à l'amélioration des compétences au sein de l'entreprise ce qui amène au développement des processus internes et la réalisation des objectifs qui leur sont attachés. Ce développement va engendrer une amélioration dans la qualité des produits, par exemple, ce qui augmente la satisfaction des clients et aide ainsi à la réalisation des objectifs de l'axe clients. Ceux-ci servent de base pour la réalisation des objectifs financiers.

<sup>1</sup> Carl-Ulrich Gminder, **Opcit**, p05.

<sup>2</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif : Pour créer une organisation orientée stratégie**, Ed Eyrolles, Paris, 2001, p82.

<sup>3</sup> Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner, **Opcit**, p271.

### 2.3. Les axes du BSC

Le BSC est constitué de quatre axes : l'axe financier, l'axe clients, l'axe processus internes et l'axe apprentissage organisationnel.

#### 2.3.1. L'axe financier

La dimension financière s'articule autour de 3 objectifs principaux :

- La survie (cash-flows) ;
- La réussite (chiffre d'affaire et revenu d'exploitation) et ;
- La prospérité (parts de marché et rendement des capitaux propres).

Les indicateurs financiers du BSC permettent d'évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées<sup>1</sup>. Ainsi, ils permettent de vérifier si la mise en œuvre de la stratégie fixée contribue à l'amélioration des résultats financiers. Alors si l'amélioration des performances n'a aucun effet sur les résultats financiers c'est la stratégie de l'entreprise qu'il faut remettre en question.

#### 2.3.2. L'axe clients

Cette dimension concerne principalement les attentes des clients et s'organise autour d'éléments principaux tels que le temps, la qualité, la performance et le service. Elle permet d'identifier les segments de marché qui contribuent positivement aux objectifs financiers. Les indicateurs qui y sont spécifiques correspondent à la performance réalisée sur ces segments. Ces indicateurs contiennent d'une part, des indicateurs de résultat qui s'intéressent à la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base de clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés. D'autre part, cet axe comprend également des indicateurs de suivi, déterminants de la fidélité et la satisfaction des clients ayant fait l'objet des premiers indicateurs de résultat. Ils concernent notamment la mesure de la pertinence des prestations rendues : délais des livraisons, l'innovation dans les produits et services, la capacité d'anticipation des besoins, etc. Cet axe permet d'aligner les processus internes, les produits et les services sur les besoins actuels et futurs des clients<sup>2</sup>.

#### 2.3.3. L'axe processus internes

Les processus internes renvoient aux opérations, processus et décisions internes à l'entreprise. Il s'agit, pour cet axe, d'identifier les processus internes qui permettent d'une part, d'offrir des prestations qui influencent la fidélité et la satisfaction des clients et d'autre part, d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Il s'agit alors de

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, Le Tableau de bord prospectif : Les 4 axes du succès, Opcit, p38.

<sup>2</sup> Thomas Bieker, Sustainability management with the Balanced Scorecard, Opcit, p08.

reconnaître les compétences clés de l'entreprise et les technologies nécessaires à son succès et les structurer d'une manière efficiente.<sup>1</sup>

### 2.3.4. L'axe apprentissage organisationnel

Il concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance actuelle et future par rapport aux trois premiers axes. *Kaplan et Norton* soulignent que l'apprentissage organisationnel a trois composantes : les hommes, les systèmes et les procédures. Les trois premiers axes mettent en exerce le fossé entre les capacités actuelles des hommes, des systèmes et des procédures et celles qui sont nécessaires à une véritable avancée dans la performance<sup>2</sup>. Pour combler ce fossé, il faut agir correctement sur les compétences des salariés, les systèmes d'information, les procédures et les pratiques.

## 3. Finalités, caractéristiques et apports du BSC

Après avoir définir le BSC et ses éléments, on peut présenter ses finalités, ses caractéristiques et ses apports.

### 3.1. Finalités

D'une manière générale, le BSC sert à relier les objectifs stratégiques dans les quatre axes ce qui assure la cohérence entre la vision et les actions<sup>3</sup> et cela en fouissant un ensemble d'indicateurs qui aide à améliorer la prise de décision contribuant ainsi au succès stratégique.<sup>4</sup> En plus, le BSC sert à :<sup>5</sup>

- **Clarifier et traduire la stratégie**

La plupart des entreprises ont une vision qu'elles souhaitent atteindre. Pour ce faire, elles doivent traduire cette vision en stratégie, elle-même traduite en objectifs pour la rendre opérationnelle. Le BSC permet de faciliter cette étape cruciale qui fait l'objet d'un travail d'équipe (Top management, cadres dirigeants). Cela garantit la compréhension par tous de la vision, de la stratégie et des objectifs.

- **Communiquer les objectifs et les indicateurs au sein de l'entreprise**

Le BSC peut être utilisé comme moyen pour déployer la stratégie, communiquer ses détails, encourager son exécution et permettre aux opérationnels de connaître l'impact de leur travail sur les résultats de l'entreprise. Le BSC préconise que tous les acteurs doivent comprendre les objectifs visés et la stratégie à suivre pour les atteindre, et par conséquence,

---

<sup>1</sup> Thomas Bieker, Sustainability management with the Balanced Scorecard, Opcit, p08.

<sup>2</sup> Thomas Bieker, Ibid, p08.

<sup>3</sup> Thomas Bieker & Bernhard Waxenberger, Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management, Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Sweden, p05.

<sup>4</sup> David Crawford & Todd Scaletta, The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility: aligning values for profit, fmi journal, Vol.17, N°3, Financial Management Institute of Canada, Canada, 2006, p39.

<sup>5</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, Le Tableau de bord prospectif : Les 4 axes du succès, Opcit, p22

touts les efforts et initiatives iront dans le même sens des changements requis. Le BSC peut également servir de base au système d'évaluation et d'incitation des responsables.<sup>1</sup>

- **Planifier et définir les objectifs quantitatifs**

Le BSC permet à l'entreprise d'aligner la planification stratégique et la procédure budgétaire annuelle afin d'avoir les ressources nécessaires pour supporter la stratégie. Donc, il faut fixer des objectifs quantitatifs (ou valeurs cibles) spécifiques aux différents objectifs stratégiques et indicateurs sur une durée allant de trois à cinq ans. Et comme les indicateurs intermédiaires servent à évaluer les progrès à court terme dans le cadre des objectifs stratégiques à long terme, il est plus facile de fixer les objectifs quantitatifs et allouer les ressources nécessaires à leur atteinte. Tout s'opère de manière cohérente et logique à travers les relations cause à effet explicites.

- **Prendre en compte les aspects qualitatifs**

Le BSC encourage à concentrer plus sur les aspects qualitatifs comme étant les facteurs amenant à la performance future de l'entreprise. Il veille à les intégrer dans le système de management d'une manière plus efficiente en analysant leurs contributions attendues à la performance financière.

- **Renforcer le retour d'expérience et le suivi stratégique**

Le BSC permet un apprentissage à deux niveaux. D'une part, il permet de rendre compte des défaillances sur le plan opérationnel et d'autre part, il amène à une remise en question de la stratégie afin de voir si elle est en phase avec les objectifs organisationnels. Il donne, ainsi, à l'entreprise la possibilité d'évaluer sa stratégie à la lumière de sa performance actuelle et de la rectifier à cette mesure.

### 3.2. Caractéristiques et apports

Les caractéristiques du BSC font de lui un outil avec plusieurs apports comme c'est présenté dans les points suivants :

- **Un outil adaptable**

Le BSC s'articule, dans sa version standard, sur quatre axes. Cette structure est adaptable selon la stratégie de l'entreprise, sa mission ou son secteur d'activité. Le BSC est donc un système ouvert à l'intégration de nouveaux aspects de la performance<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Gérald Naro & Denis Travaillé, **A la recherche des fondements conceptuels et méthodologiques du Balanced Scorecard : Le modèle de Kaplan et Norton revisité à travers le cadre conceptuel des leviers de contrôle**, La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France, May 2009, p08.

<sup>2</sup> Thomas Bieker, **Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**, oikos PhD Summer Academy, Switzerland,, p08.

- **Un outil équilibré**

Le BSC essaie d'établir l'équilibre entre :<sup>1</sup>

- Les objectifs à court et les objectifs à long terme ;
- Les aspects internes (les processus internes) et les aspects externes (les clients) ;
- Les indicateurs intermédiaires (mesurant la performance future) et les indicateurs de résultat (mesurant la performance actuelle) ;
- Entre les aspects quantitatifs de la performance et les aspects qualitatifs.

Cette qualité aide les managers à donner une importance égale aux différents aspects de la performance (à court ou à long terme, internes ou externes, quantitatifs ou qualitatifs).

- **Un outil d'apprentissage organisationnel**

La carte stratégique constitue un outil de réflexion et de formalisation de la stratégie et un outil de visualisation et synthèse de la performance<sup>2</sup>. En plus elle représente un moyen pour tester des relations de cause à effet correspondant aux hypothèses initiales. En fait, les liens de causalités mènent depuis la réalisation d'objectifs physiques locaux jusqu'à la matérialisation des effets induits au niveau de la rentabilité de l'entreprise<sup>3</sup>. Cela permet de remarquer les contradictions dans la stratégie et discuter les conflits internes possibles afin d'éviter leur arrivée au niveau opérationnel et leur conséquence sur le bon déroulement des activités de l'entreprise<sup>4</sup>. Il s'agit donc d'un outil d'apprentissage organisationnel permettant éventuellement de réviser des croyances erronées ou une conception incomplète de la réalité.<sup>5</sup>

- **Un pont entre la stratégie et l'action**

Le BSC constitue un tableau de bord stratégique qui imbrique le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel grâce à une articulation entre les indicateurs intermédiaires et les indicateurs de résultat<sup>6</sup>. Une telle articulation permet à l'entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performance en adoptant une vision « globale et équilibrée » de ses activités<sup>7</sup>. Cette qualité lui permet de remplir la faille entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Carl Ulrich Gminder & Thomas Bieker, **Managing Corporate Social Responsibility by using the Sustainability-Balanced Scorecard**, Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, June 2002, Göteborg (Sweden), p05.

<sup>2</sup> Stéphane Trebucq, **Cartographie stratégique des actions de développement durable : le cas de PME françaises**, La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France, May 2009, p07.

<sup>3</sup> François Meyssonier, **Comment piloter la responsabilité sociale de l'entreprise ?**, Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique, Université de Nantes, France, 2010, p07.

<sup>4</sup> Carl-Ulrich Gminder, **Opcit**, p05.

<sup>5</sup> Stéphane Trebucq, **Ibid**, p07.

<sup>6</sup> Grégory Wegmann, **Opcit**, p09.

<sup>7</sup> Christophe Germain & Stéphane Trébucq, **Opcit**, p07.

<sup>8</sup> Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner, **Opcit**, p05.

- **Un outil ouvert aux attentes des différentes parties prenantes**

Le BSC suggère l'idée d'un équilibre entre les différentes attentes des parties prenantes<sup>1</sup>. C'est un outil d'organisation et de management des demandes des différentes parties prenantes afin de les intégrer dans le système de management principal de l'entreprise.<sup>2</sup>

Le BSC est un outil qui part de la stratégie et qui la traduit, l'opérationnalise via des objectifs, des indicateurs et des mesures de performance spécifiques. Sa structure ouverte et sa capacité à inclure des aspects multidimensionnels lui qualifie à être un bon outil de pilotage des trois dimensions de la RSE et en particulier la dimension environnementale.

### **Section 3 : Le Sustainability Balanced Scorecard**

Dans cette section, on va définir le Sustainability Balanced Scorecard et citer ses apports par rapport au pilotage des aspects environnementaux et sociaux. On développera, par la suite les plus grandes approches de l'intégration des aspects environnementaux et sociaux dans le BSC standard, et on finira par décrire la démarche d'élaboration de cet outil.

#### **1. Définition du Sustainability Balanced Scorecard**

Considéré comme un système ouvert, le BSC facilite la considération des dimensions sociétale.<sup>3</sup> Son extension vers le pilotage et le management environnemental permet de bénéficier de ses caractéristiques qui favorisent l'analyse des aspects stratégiques des activités de l'entreprise concernant l'environnement.<sup>4</sup>

Dans les années récents, le projet de recherche « A Management Cockpit for Corporate Sustainability » réunissant des chercheurs des universités de St. Gallen et de l'INSEAD en coopération avec l'université de Lueneburg, a abouti au développement du Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). Dans ce projet, l'outil de management et la méthodologie du BSC standard ont été développés en intégrant l'aspect environnemental et social et en maintenant l'aspect économique. La coopération avec six entreprises dans le cadre de ce projet a rendu possible l'obtention d'une expérience très bénéfique dans le développement et l'implantation des SBSC.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Gérald Naro & Denis Travaillé, **A la recherche des fondements conceptuels et méthodologiques du Balanced Scorecard : Le modèle de Kaplan et Norton revisité à travers le cadre conceptuel des leviers de contrôle**, Opcit, p10.

<sup>2</sup> Thomas Bieker, **Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**, Opcit, p07.

<sup>3</sup> Andreas Moller & Stefan Schaltegger, **The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis**, Journal of Industrial Ecology, Vol. 9, Wiley Online Library, Germany, 2005, p73.

<sup>4</sup> Carl-Ulrich Gminder, Opcit, p04.

<sup>5</sup> Thomas Bieker, **Sustainability management with the Balanced Scorecard**, Opcit, p01.

Le SBSC est défini comme un outil de mesure et pilotage stratégique de la performance qui intègre explicitement les objectifs stratégiques liés à la dimension environnementale et sociale conçus pour les niveaux opérationnels ou stratégiques au sein de l'entreprise<sup>1</sup>. Il constitue ainsi une tentative d'instrumentation de la performance globale en ce qu'ils permettraient d'intégrer ou d'équilibrer, au sein d'un même modèle de performance, les considérations économiques, sociales et environnementales.<sup>2</sup>

C'est vrai que le BSC était développé au premier lieu pour but de relier les objectifs stratégiques des quatre axes au résultat financier comme étant un bottom line, mais il est aussi approprié au management de la RSE.<sup>3</sup> Il est possible que l'axe financier du BSC et les objectifs stratégiques lui correspondant participent à la réalisation des objectifs stratégiques liés à la RSE et il n'est plus dans ce cas positionné « on top ».

Le SBSC présente plusieurs apports concernant le pilotage stratégique de la performance environnementale et sociale ; ces apports peuvent être synthétisés dans les points suivants :

- En permettant aux stratégies établies au niveau stratégique à être traduit pour atteindre le niveau opérationnel et en assurant le retour d'information, le SBSC est capable d'améliorer pas seulement le processus de l'évaluation de la performance environnementale, mais aussi ses interactions avec les autres dimensions de la performance dans le cadre de la notion de la performance globale<sup>4</sup> ;
- Il est capable d'intégrer mieux les demandes des parties prenantes dans le système de management principal de l'entreprise<sup>5</sup> ;
- Il facilite la prise de décision à l'aide des cartes stratégique qui explicitent les relations entre les différents objectifs et leviers de l'action<sup>6</sup>, et qui permet ainsi d'estimer les conséquences de certains changements sur la réalisation des objectifs stratégiques ;
- La carte stratégique du SBSC permet aussi de communiquer la notion de la performance environnementale<sup>7</sup> et ainsi aide à créer une acceptation interne. Plus cette

---

<sup>1</sup> Erik G. Hansen & Stefan Schaltegger, **Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal Optimisation**, Working Paper Series, Centre for Sustainability Management, Lüneburg, June 2012, p09.

<sup>2</sup> Gérald Naro & Denis Travaillé, **Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard**, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Montréal, Canada, 2013, p03.

<sup>3</sup> Bernhard Waxenberger & Thomas Bieker, **Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics : using the BSC for integrity management**, Paper presented at the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Sweden, 2002, p05.

<sup>4</sup> Sónia Silva Monteiro & Verónica Paula Lima Ribeiro, **The balanced scorecard as a tool for environmental management: approaching the business context to the public sector**, XVIII Congresso Brasileiro de Custos – Rio de Janeiro, Brasil, 2011, p06.

<sup>5</sup> Thomas Bieker, **Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**, Opcit, p02.

<sup>6</sup> Sónia Silva Monteiro, Verónica Paula Lima Ribeiro, *Ibid*, p06.

<sup>7</sup> Cristiana Parisi, **The use of causal mapping in the design of sustainability performance measurement systems: evidence from Novo Nordisk**, Studies in Managerial and Financial Accounting Journal, Volume 26, Emerald Books, UK, 2013, p244.

acceptation augmente, plus est ouvert l'esprit des employés par rapport aux nouveaux concepts et méthodes du management du développement durable<sup>1</sup> ;

- L'illustration des relations entre les objectifs stratégiques aide à détecter ceux liés à l'environnement et représentant une importance par rapport à la performance financière<sup>2</sup>. Et ainsi, le SBSC peut être un moyen efficace pour attirer l'attention du management et encourager la discussion sur les aspects sociaux et environnementaux<sup>3</sup> ;
- L'utilisation du SBSC aide le département de développement durable au sein de l'entreprise à gagner de l'expérience grâce à l'apprentissage organisationnel que garantit cet outil ;
- Il offre la possibilité d'intégrer mieux le system de management social et/ou environnemental dans le système de management principal avec un seul instrument. Cela peut aider à éviter les problèmes relatifs à l'existence de plusieurs systèmes de management en parallèle<sup>4</sup>.

## 2. Modèles des SBSC

Le BSC est un outil flexible qui peut être adapté aux spécificités de l'entreprise et sa stratégie ainsi qu'à la nature de son système de pilotage de la performance. En s'appuyant sur ce qui était avancé dans la première section de ce chapitre, on peut diviser les modèles du SBSC sous deux approches :

- L'approche du « SBSC séparé » ;
- L'approche du « SBSC intégré ».

### 2.1. L'approche du « SBSC séparé »

Cette approche, appelée aussi « *Stand-alone SBSC* » *approach*<sup>5</sup>, consiste à la conception d'un BSC dédié aux aspects environnementaux et sociaux et utilisé uniquement par le département de développement durable ou les départements en relation avec les questions environnementaux ou sociétaux.<sup>6</sup>

Face au nombre limité des objectifs et indicateurs dans le BSC standard et qui diminue la chance du pilotage des aspects environnementaux et sociaux, le SBSC séparé présente l'avantage d'une évaluation et un suivi plus détaillés. Mais, le découplage du SBSC le rend sans impact sur les autres systèmes de management de l'entreprise.<sup>7</sup> Il prend le risque d'être un des systèmes de management séparés les uns des autres. Il est donc nécessaire pour éviter

<sup>1</sup> Thomas Bieker, Sustainability management with the Balanced Scorecard, Opcit, p05.

<sup>2</sup> Thomas Bieker, Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management, Opcit, p02.

<sup>3</sup> Carl-Ulrich Gminder, Opcit, p13.

<sup>4</sup> Thomas Bieker, Sustainability management with the Balanced Scorecard, Ibid, p05.

<sup>5</sup> Carl-Ulrich Gminder & Thomas Bieker, Managing Corporate Social Responsibility by using the "Sustainability-Balanced Scorecard", Opcit, p07.

<sup>6</sup> Carl-Ulrich Gminder & Thomas Bieker, Ibid, p07.

<sup>7</sup> Bernhard Waxenberger & Thomas Bieker, Opcit, p07.

cette situation, et pour atteindre l'intégration des aspects environnementaux et sociaux dans le management de l'entreprise, d'intégrer le SBSC au BSC standard.<sup>1</sup>

## 2.2. L'approche du « SBSC intégré »

Cette approche repose sur l'intégration des préoccupations environnementales et sociales présentées sous forme du SBSC dans le BSC standard pour but d'équilibrer les trois dimensions de la performance au sein d'un même outil de pilotage et sans que les objectifs stratégiques soient nécessairement orientés vers l'axe financier. Cette intégration peut prendre quatre formes :<sup>2</sup>

### - **Intégration partielle :**

C'est quand un ou deux indicateurs environnementaux sont intégrés dans quelques dimensions bien choisis du BSC. Les aspects environnementaux et sociaux peuvent être rajoutés sous les quatre axes existants comme tout autre aspect stratégiquement important. Cela veut dire que les aspects environnementaux et sociaux sont intégrés dans les quatre axes comme des leviers de la performance qui sont reliés à des indicateurs stratégiques, à des indicateurs de résultat et à des cibles<sup>3</sup>.

Malgré les effets limitée de cette approche, elle est considérée être une précieuse « première étape » vers l'intégration de la RSE dans le management de l'entreprise.

### - **Intégration complète :**

C'est une approche plus intégrée et dans laquelle les aspects environnementaux et sociaux sont intégrés dans toutes les dimensions du BSC permettant ainsi de promouvoir au sein de l'organisation une forte prise de conscience des questions de la RSE. Cette approche met en relief l'importance et les impacts des aspects environnementaux et sociaux sur l'entreprise.

### - **Intégration additive :**

Cette approche repose sur la consolidation des aspects environnementaux et sociaux dans un cinquième axe rajouté aux autres quatre axes traditionnels. Cette approche sert selon *Bieker* à soulever explicitement la problématique sociétale sous condition de veiller à donner une importance égale aux cinq dimensions<sup>4</sup>. Il estime que, si l'on conserve l'architecture traditionnelle du BSC, on maintient son orientation

<sup>1</sup> Bernhard Waxenberger & Thomas Bieker, **Opcit**, p07.

<sup>2</sup> Carl-Ulrich Gminder & Thomas Bieker, **Towards A Sustainability Balanced Scorecard**, oikos PhD summer academy, Switzerland, 2001, p07.

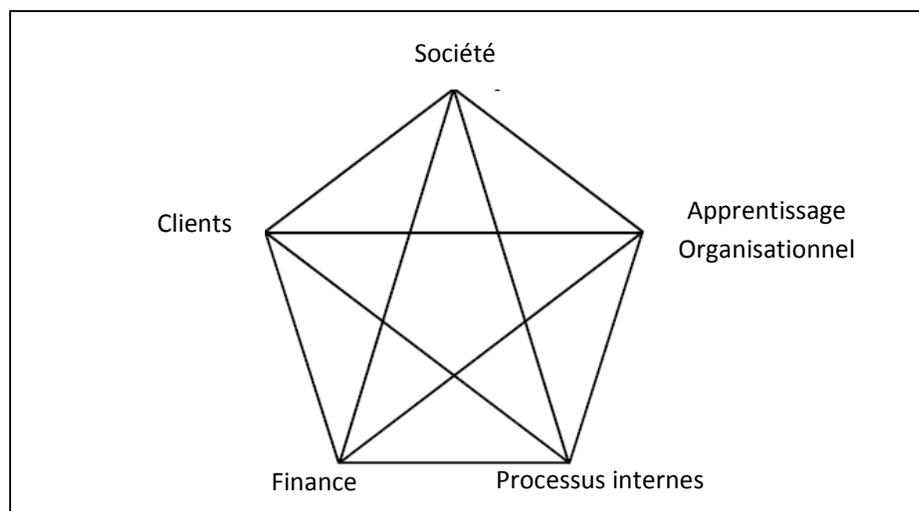
<sup>3</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton, **The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Harvard Business School Press, Boston, 2001, p90.

<sup>4</sup>Thomas Bieker, **Managing corporate sustainability with the Balanced ScoreCard: Developing a Balanced ScoreCard for Integrity Management**, Opcit, 2002, p03.

financière dominante ce qui n'est pas compatible avec les objectifs et indicateurs sociétaux. Ainsi, la dimension financière et la dimension sociétale doivent être prises en compte simultanément et les différents axes du modèle doivent être considérés comme interdépendants. Dans ce sens, le système de pilotage de la performance de l'entreprise ne doit pas uniquement être orienté vers la dimension financière mais prendre toutes les dimensions en compte avec la même importance.

La figure suivante illustre l'interdépendance entre les cinq axes du SBSC selon cette approche.

**Figure (2-5) :** Architecture du SBSC selon le modèle de l'intégration additive



**Source :** Thomas Bieker, Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management, Opcit, p02.

*Figge et al.*<sup>1</sup> trouvent que ce modèle est le plus logique, le plus pratique et le plus trouvé dans les entreprises qui sont confrontées aux enjeux environnementaux et sociaux intensifs.

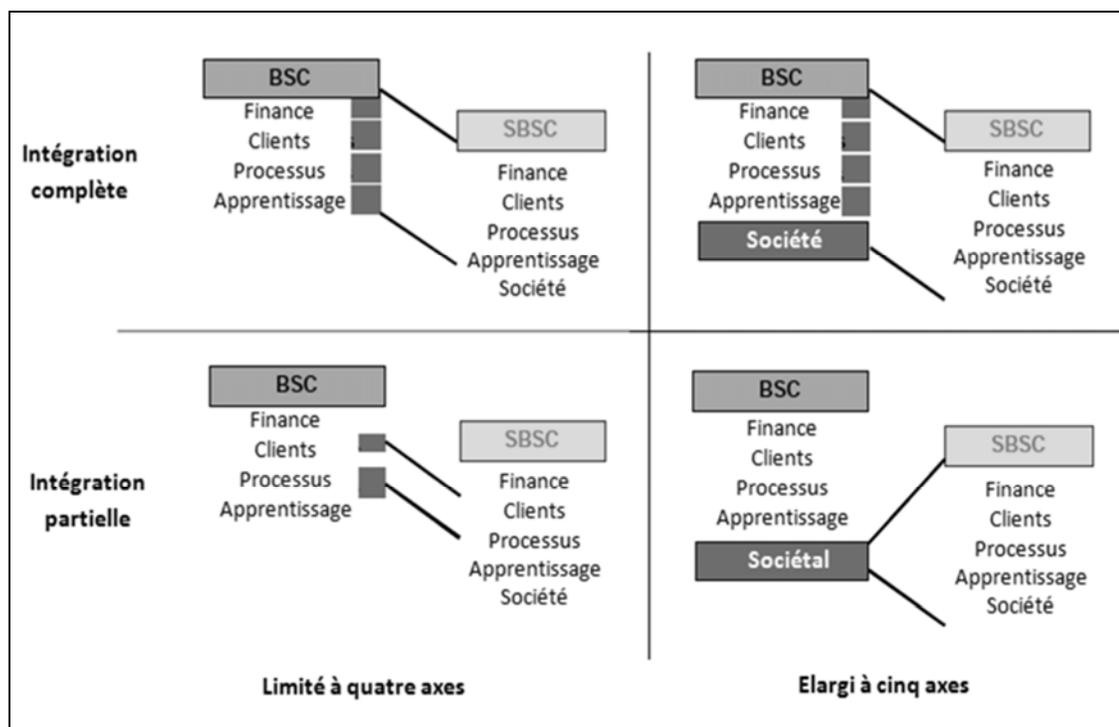
- **Intégration totale :**

C'est l'approche la plus large parce qu'elle est basée sur l'intégration complète et l'intégration additive. C'est-à-dire qu'elle repose sur l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux dans les quatre axes du BSC standard en plus d'un cinquième axe dédié aux demandes de la société.

<sup>1</sup> Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger et Marcus Wagner, **Opcit**, p12.

La figure suivante classe ces quatre approches suivant le degré d'intégration et le nombre d'axes.

**Figure (2-6) :** Les possibilités d'intégration du SBSC au BSC.



**Source :** Bernhard Waxenberger & Thomas Bieker, **Opcit**, p08.

En dehors de l'approche du SBSC et la forme de son intégration au BSC standard, d'autres adaptations peuvent être faites. Ces adaptations dégagent plusieurs modèles de SBSC ajustés aux spécificités de chaque entreprise. En fait, les facteurs qui affectent le plus sont la stratégie de l'entreprise et la nature des aspects environnementaux et sociaux qui représentent une importance stratégique pour elle<sup>1</sup>. Alors, les modèles varient, surtout, avec la variation du type de la stratégie choisie en avance<sup>2</sup>. Mais, on peut remarquer que dans la plus part des modèles conçu, les SBSC ont tendance à privilégier les performances de l'axe financier<sup>3</sup>. Ce sont des modèles de type « Business Case ». D'un autre côté on peut aussi envisager des modèles qui privilégient les performances environnementales (Green Case) ou sociales (Human Case)\*.

<sup>1</sup> Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger et Marcus Wagner, **Opcit**, p276.

<sup>2</sup> Thomas Bieker, **Sustainability management with the Balanced Scorecard**, **Opcit**, p01.

<sup>3</sup> Gérald Naro & Denis Travaillé, **Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard**, **Opcit**, p16.

\* Pour plus de détails : Carl-Ulrich Gminder & Thomas Bieker, **Towards A Sustainability Balanced Scorecard**, **Opcit**, p03, p04.

### 3. Comment élaborer un SBSC ?

Avant de passer à décrire la démarche d'élaboration du SBSC, il est nécessaire d'avoir une idée générale sur la base du choix entre les différentes approches du SBSC par rapport à d'intégration des aspects environnementaux et sociaux dans le BSC et qui déterminent son architecture.

#### 3.1. Le choix de l'architecture du SBSC

Le choix de l'architecture du SBSC doit être fait premièrement entre l'approche du SBSC séparé et celle du SBSC intégré, et deuxièmement entre les approches du SBSC intégré elles-mêmes si on opte pour la deuxième option.

Selon *Crutzen & Van Dalier*<sup>1</sup>, le fait que le SBSC séparé, comme étant un système de pilotage découplé, pose le risque d'être uniquement utilisé à des fins publicitaires par l'entreprise, il n'est qu'à « recommander » aux entreprises qui ont élaboré une stratégie RSE d'opportunité et dont la mission principale n'est pas reliée directement aux préoccupations sociétales. De son côté, *Hockerts* ajoute que cette approche convient aussi aux entreprises qui n'ont pas un BSC global<sup>2</sup> et qui veulent développer un système de pilotage stratégique de leur performance sociétale séparément des autres performances.

En ce qui concerne l'approche du SBSC intégré, l'architecture à donner au SBSC pour intégrer les aspects environnementaux et sociaux n'est pas une décision qui doit être prise à priori<sup>3</sup>. Au contraire, elle doit être choisie en cours de processus d'élaboration du SBSC. *Crutzen & Van Dalier* constatent que les différentes recherches ne clarifient pas réellement comment choisir entre les possibilités d'intégration des dimensions sociétales au sein d'un BSC global. Pour eux l'architecture de SBSC à adopter dépend du type d'engagement sociétal volontairement pris par l'entreprise. D'une part, si les préoccupations RSE de l'entreprise ont un impact sur l'amélioration de la performance financière de l'entreprise à court ou à moyen terme, il est possible d'intégrer ces objectifs et indicateurs sociétaux au sein des quatre axes traditionnels du BSC. D'autre part, si les objectifs RSE de l'entreprise n'ont pas réellement un impact à court ou à moyen terme sur la performance financière de l'entreprise et qu'il s'agit plutôt d'objectifs que l'entreprise s'est fixée car elle estime que sa mission s'est élargie et car les dirigeants sont convaincus que l'atteinte de ces objectifs RSE aura un impact sur la durabilité de l'entreprise et de son environnement à plus ou moins long terme, il est préférable de prendre en compte ce type de préoccupations RSE via un cinquième axe « sociétal ».<sup>4</sup>

Le tableau suivant représente une récapitulation des principaux avantages et inconvénients des différentes approches d'adaptation du SBSC au pilotage des aspects sociaux et environnementaux.

<sup>1</sup> Nathalie Crutzen & Didier Van Caillie, *Opcit*, p15.

<sup>2</sup> Kai Hockerts, *Corporate sustainability management: Towards controlling corporate ecological and social sustainability*, Ninth International Conference of Greening of Industry Network, Bangkok, 2001, p16, p17.

<sup>3</sup> Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner, *Opcit*, p09.

<sup>4</sup> Nathalie Crutzen & Didier Van Caillie, *Ibid*, p15.

**Tableau (2-1) :** Avantages et inconvénients des approches du SBSC.

	Avantages	Inconvénients
<b>SBSC séparé</b>	-	Gestion différenciée : Le BSC standard est utilisé pour le pilotage de la performance économique uniquement et pas de lien entre les aspects économiques et sociétaux. Le SBSC est utilisé plutôt à des fins publicitaires.
<b>Intégration des aspects sociétaux dans les axes du BSC standard</b>	Liens forts entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux.	Les aspects sociétaux risquent d'être « noyés » dans la masse et la performance sociétale de l'entreprise reste subordonnée à sa performance financière.
<b>Ajout d'un cinquième axe sociétal</b>	Mise en évidence de la dimension sociétale et prise en compte précise des aspects sociétaux même s'ils n'ont pas un impact direct sur la performance économique à court terme de l'entreprise.  Possibilité de communiquer sur base de cet axe, déjà plus d'informations séparées que lorsque ces aspects sont intégrés au BSC standard.	Vu que ces aspects ne sont pas totalement intégrés aux préoccupations principales de l'entreprise (souvent économiques), risque qu'ils soient mis de côté.

**Source :** Adapté sur la base de l'article de Nathalie Crutzen & Didier Van Caillie, **Opcit**, p18.

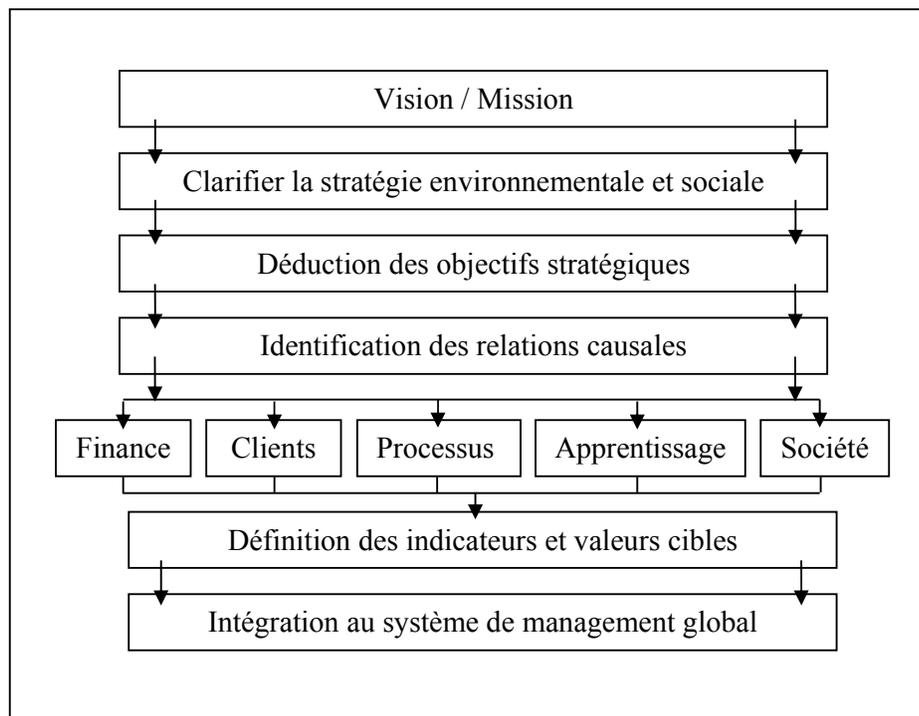
### 3.2. La démarche d'élaboration du SBSC

Vue aux avantages que présente l'approche du « SBSC intégré » par rapport à la prise en compte des aspects environnementaux et sociétaux dans le système de pilotage stratégique de l'entreprise, on a choisi de présenter une démarche d'élaboration intégratrice du SBSC.

La figure suivante illustre les étapes de la démarche d'élaboration du SBSC proposée par **Gminder & Bieker**<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Carl-Ulrich Gminder & Thomas Bieker, **Towards A Sustainability Balanced Scorecard**, **Opcit**, pp 09-12.

**Figure (2-7) :** Etapes d'élaboration d'un SBSC.



**Source :** Carl Ulrich Gminder & Thomas Bieker, **Opcit**, P11.

Avant de commencer la démarche, il faut premièrement déterminer une stratégie claire est cohérente parce que le SBSC n'assiste pas dans la formulation de la stratégie<sup>1</sup>. L'identification de vision et la stratégie de l'entreprise ne représente donc pas une étape dans la démarche de l'élaboration du SBSC mais un pré requis. En fait, il est primordial, pour que les aspects sociétaux soient réellement pris en compte au niveau opérationnel, qu'une vision socialement responsable claire et une stratégie en lien avec ces préoccupations sociétales sont établies.

La clarification de la stratégie vient au premier pour faciliter la définition des objectifs stratégiques en matière de l'aspect environnemental et social d'une manière correcte. Les objectifs stratégiques identifiés ne sont pas tous pris en compte par le SBSC. En revenant à la règle « *twenty is plenty* »\*, le nombre d'objectifs à inclure doit être limité et cela pour pouvoir se concentrer sur les objectifs les plus importants. D'une autre part, il est nécessaire de bien clarifier et préciser ces objectifs sinon on risque de mal estimer leur importance réelle ce qui nous guide à mal déployer la stratégie de l'entreprise.

<sup>1</sup> Thomas Bieker, **Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**, Opcit, p09.

\* Une règle établie par Kaplan & Norton et qui recommande la prise en compte de pas plus de vingt objectifs dans le BSC pour éviter le risque de diviser les efforts de management entre plusieurs objectifs.

Après identification claire des objectifs stratégiques, les relations cause à effet entre eux sont déterminées. Ces relations peuvent être de court, moyen ou long terme.

Ensuite, les objectifs sont intégrés sous l'un des axes du SBSC. Alors, c'est dans cette phase que l'intégration des aspects environnementaux et sociaux au BSC global est discutée. Cela revient à déterminer le modèle de SBSC à suivre par rapport à la forme de l'intégration et l'architecture.

Dans l'étape suivante, sont déterminés les indicateurs de résultat relatifs aux objectifs stratégiques et les indicateurs intermédiaires relatifs aux leviers de la performance qui aident à la réalisation de chaque objectif stratégique. Il est utile, à ce stade, de se servir des indicateurs déjà utilisés dans l'entreprise parce qu'ils sont mesurés auparavant et largement acceptés. On peut aussi se servir des indicateurs génériques proposés par *Kaplan & Norton*<sup>1</sup> pour chaque axe. Pour les indicateurs intermédiaires, il semble plus utile d'utiliser des indicateurs qui caractérisent l'input<sup>2</sup> (heures de travail par employé ; ressources consommées par unité ; etc). Les valeurs cibles sont, par la suite, fixées pour chaque objectif.

Enfin, le SBSC est mis en œuvre après la validation du top management. Il doit être révisé régulièrement selon les changements dans la stratégie<sup>3</sup>.

Le SBSC est une version adaptée du BSC qui prend en compte les aspects environnementaux et sociaux. Il peut suivre deux approches par rapport à son intégration dans le système de pilotage stratégique global : l'approche « SBSC séparé » et l'approche « SBSC intégré ». Cette dernière avance l'avantage de la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux dans un seul système de pilotage avec les aspects financiers.

---

<sup>1</sup>Martin Bennett, Paul Rikhardsson et Stefan Schaltegger, **Environmental Management Accounting : Purpose and Progress**, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2003, p33, p34.

<sup>2</sup> Carl-Ulrich Gminder & Thomas Bieker, **Opcit**, p11.

<sup>3</sup> Thomas Bieker, **Sustainability management with the Balanced Scorecard**, **Opcit**, p05.

## **Conclusion**

Le pilotage stratégique de la performance est primordial pour la gestion de l'entreprise. Dans ce chapitre, on a vu l'importance du pilotage stratégique concernant la performance environnementale et on a conclu que le système de pilotage stratégique couplé est le plus adéquat pour une meilleure intégration des aspects environnementaux dans l'entreprise.

Le SBSC est une adaptation du BSC pour prendre en compte les aspects environnementaux et sociaux. Pour cela, il remplit les mêmes fonctions que celui-là et présente les mêmes avantages. D'un autre côté, il permet de suivre une approche intégratrice du pilotage stratégique de la performance permettant l'établissement d'un système de pilotage stratégique couplé. Il aide, ainsi, à la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux dans la stratégie globale et leur permettant ainsi une meilleure intégration dans l'entreprise.

# **Chapitre 03 :**

Prise en compte  
de la dimension  
environnementale dans le  
système de pilotage de  
Fertial

## **Introduction**

Maitriser ses performances environnementales dans le secteur pétrochimique est un défi, et c'est le cas pour l'entreprise Fertial. Etant productrice d'engrais, la croissance de l'agriculture algérienne et donc de l'environnement représente une importance stratégique pour cette entreprise. Sa certification ISO 14001 indique qu'elle utilise un système de management environnemental remplissant les exigences de cette norme. Cependant, ce système n'est pas suffisant pour faire de la dimension environnementale un des piliers de la performance pour l'entreprise, ni pour l'intégrer proprement dans la gestion de cette dernière. Le cas de Fertial représente, pour ces facteurs là, un bon cas à étudier dans le but de répondre à la problématique avancée dans le début de ce mémoire.

Dans ce chapitre, destiné à la présentation de l'étude de cas, on commencera par l'introduction de l'entreprise et son organisation ainsi que la direction des systèmes de management. On passera, par la suite, à la présentation de son engagement vis-à-vis la protection de l'environnement où on décrit son SME et on système de pilotage de la performance environnementale. On finira par la proposition d'un SBSC et on décrira la démarche suivie pour son élaboration.

## **Section 1 : Présentation de l'entreprise Fertial**

On présentera, dans cette section, l'entreprise d'accueil en couvrant son historique, sa mission et vision, ses marchés, son réseau de distribution et ses objectifs ; on passe par la suite à présenter son organigramme pour finir par présenter la direction des systèmes de management étant la structure d'accueil.

### **1. Présentation de Fertial**

Fertial, les fertilisants d'Algérie, est une société par action issue d'un partenariat entre le groupe algérien ASMIDL et le groupe Espagnole VILLAR MIR. Installée dans les sites industriels d'Annaba et d'Arzew, elle dispose d'un tissu industriel très dense s'étendant sur une superficie de 157 hectares avec une capacité de production annuelle de 900.000 tonnes d'ammoniac dont une partie est réutilisée dans la production d'une large gamme d'engrais azotés et phosphatés. Pour réaliser cette production, Fertial utilise des technologies modernes et sophistiquées avec des process de fabrication complexes propres à chaque produit. Ces process assurent un rôle fonctionnel de haut niveau.

#### **1.1. Historique de l'entreprise**

L'histoire de la société Fertial a commencé depuis 1970 l'année de la construction d'usine qui produit les engrais phosphatés et azotés d'Annaba par SONATRACH pour développer la production des fertilisants et aussi satisfaire les besoins des agriculteurs algérienne.

Suite à la restructuration de SONATRACH en 1984, ASMIDAL a été créée pour la production, la commercialisation et le développement des engrais, de l'ammoniac et ses dérivés, et aussi dans le cadre du développement économique et social. Elle a reconnu la restructuration en 1997 des deux plates-formes de production d'Annaba et Arzew.

En 2001 Fertial a été créée en tant que filiale appartenant au groupe ASMIDAL sous forme juridique de société par action.

Le 4 Aout 2005 ASMIDAL a signé avec le groupe VILLAR MIR en cédant 66% d'action dans le cadre d'un partenariat et ASMIDAL a gardé le reste du capital de l'entreprise soit 34%.

#### **1.2. Mission et vision de l'entreprise**

La mission principale de Fertial est de couvrir les besoins de l'agriculture algérienne en matière de fertilisants. Cette mission est reflétée dans son slogan « les fertilisants d'Algérie » et qui est en fait, l'origine de sa dénomination étant la combinaison des deux mots « fertilisants » et « Algérie ».

La vision de Fertial est d'être une entreprise ouverte, citoyenne et engagée dans l'évolution de la production agricole algérienne.

### 1.3. Activités de l'entreprise

L'activité principale de Fertial est la production des engrais phosphatés, engrais azotés, de l'Ammoniac et des produits chimiques industriels et leur commercialisation au niveau local et international. En plus, elle a les activités suivantes :

- L'importation des matières premières pour la fabrication des différents produits ;
- La commercialisation des engrais des autres producteurs.

Plus précisément, Fertial réalise la production de :

- L'ammoniac, avec une capacité de production annuelle de 330.000 tonnes ;
- L'acide Nitrique, avec une capacité de production annuelle de 264.000 tonnes ;
- Le Calcium Ammonitrate CAN27 à 27% d'azote, NA33,5 à 33,5% d'azote et NA34,5 soluble à 34,5% d'azote, avec une capacité globale de production annuelle de 330.000 tonnes ;
- L'Urée Ammonitrate UAN à 32% d'azote, avec une capacité de production annuelle de 240.000 tonnes et la Solution azoté (SN20) à 20% d'azote ;
- Les engrais phosphatés simple TSP, les engrais complexes binaires et ternaires (NPK) et le Sulfazote à 26% d'azote, avec une capacité de production annuelle de 330.000 tonnes ;
- Les engrais phosphatés simple SSP poudre, avec une capacité de production annuelle de 280.000 tonnes.

### 1.4. Marchés de l'entreprise

Sur le plan local, Fertial est leader dans son domaine en alimentant le marché national en différents produits : engrais phosphatés (NPK, TSP, SSP) et engrais azotés (CAN, nitrate d'ammonium). Elle augmente constamment ses parts de marché intérieur qu'elle approvisionne à hauteur de 68% ;

Fertial oriente 80% de sa production d'ammoniac à l'exportation. Ses clients sur le marché extérieur appartiennent aux différentes régions du monde notamment l'Europe, les Etats-Unis, l'Amérique Latine, l'Afrique du Nord et l'Asie Occidentale. Elle occupe un classement très intéressant étant le premier exportateur d'ammoniac dans le méditerrané, le deuxième dans le monde arabe (21,86% du total d'export d'ammoniac) et le septième dans le monde (2,86% du total d'exportation d'ammoniac dans le monde).

### 1.5. Réseau de distribution des produits de l'entreprise

A l'échelle du marché national, les engrais sont distribués par Asfertrade, filiale du groupe ASMIDAL qui dispose de dépôts de distribution d'engrais dans trois wilaya (Ain Defla, Alger et Oran), afin d'assurer la disponibilité des produits auprès des agriculteurs. Les engrais généralement distribués sont le NPK, CAN, Nitrate d'ammonium, SSP ainsi que le TSP. Fertial s'appuie aussi sur les services des Coopératives de Céréales et Légumes Secs (CCLS) et ceux de l'Union des Coopératives des Céréales (UCC) qui dispose de 50 dépôts de distribution répartis sur le territoire national.

A propos des exportations, les produits de Fertial sont réalisés à travers les réseaux du groupe VILLAR-MIR et en particulier avec son entreprise de production et commercialisation Fertiberia dont le siège est situé à Madrid.

### 1.6. Objectifs de l'entreprise

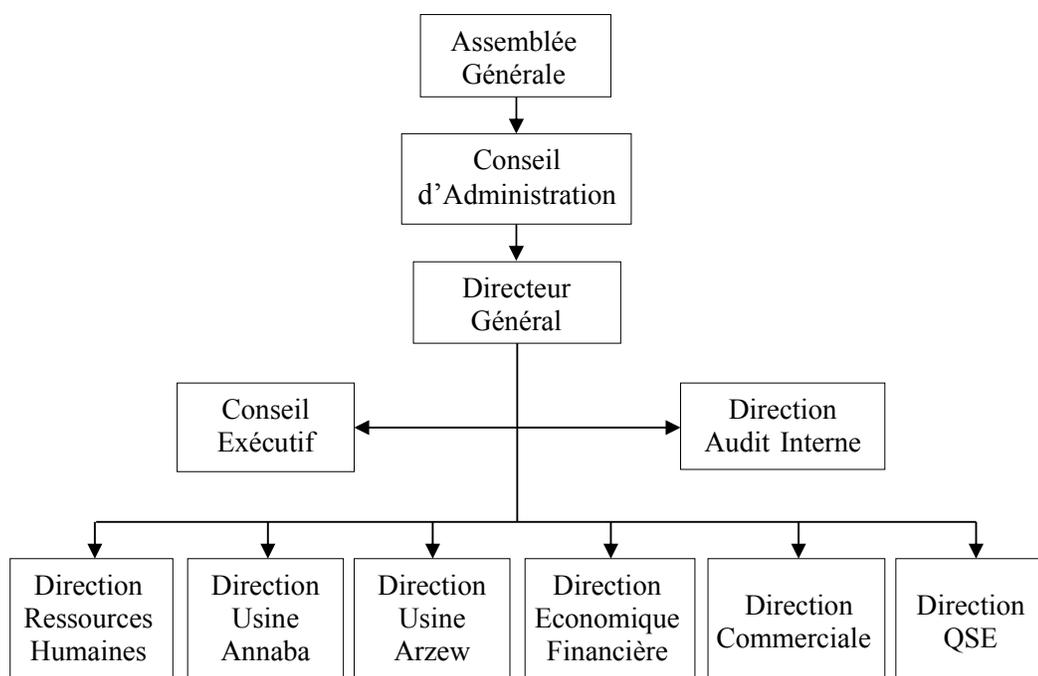
La préoccupation majeure de Fertial est de satisfaire sa clientèle et de leur assurer un approvisionnement permanent de tout les produits. Elle veille, alors à améliorer ses performances et augmenter sa productivité en vue de satisfaire les besoins du marché. Ses objectifs se résument dans les points suivants :

- Garder sa position de leader sur le marché national ;
- Défendre ses parts de marché et conquérir d'autres espaces commerciaux, notamment le marché Maghrébin, Arabe et Européen ;
- Promouvoir et développer l'industrie des engrais et produits phytosanitaires ;
- Exploiter gérer et rentabiliser les moyens humaines, matériels et financiers dont elle dispose e vue de satisfaire les besoins du marché ;
- Assurer le bien être pour ses travailleurs, par l'amélioration constantes des conditions de travail pour arriver à zéro accident ;
- Etre conforme à la norme ISO 26000 relative à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme étape dans la démarche de développement durable.

### 2. Organisation de Fertial

Fertial s'organise selon la structure présentée dans la figure suivante.

**Figure (3-1) :** Organigramme de Fertial



**Source :** Documentation de l'entreprise.

- **Assemblée Générale**

Elle représente le rassemblement de l'ensemble des actionnaires de Fertial (ou leurs représentants). Elle est formulée des représentants du Groupe VILLAR-MIR possédant 66% des actions et des représentants du Groupe ASMIDAL possédant 34% des actions.

- **Conseil d'Administration**

Il regroupe les directeurs des structures. Il a pour mission principal l'élaboration et le suivi des politiques de l'entreprise, à savoir : la politique commerciale, la politique financière, la politique de la gestion de Ressources humaines, la politique d'approvisionnement, la politique de production, la politique de distribution, la politique de maintenance.

- **Directeur Général**

Il a pour mission l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et la veille à sa mise en œuvre, la coordination entre l'ensemble des directions et la représentation de l'entreprise dans ses relations avec son environnement.

- **Conseillers Exécutifs**

Le rôle principal des conseillers exécutifs est de maintenir la dynamique de développement et de modernisation que voit l'entreprise en apportant conseil, soutien et solutions. Axés sur leur mission de coordinateur, de collaborateur et out il de transmission les conseillers exécutifs participent activement à examiner les différentes activités de la société afin de trouver des solutions adéquates aux problèmes, prévoir et anticiper les problèmes futurs et répondre à la fois aux besoins des employés et à ceux des clients. Des réunions sont régulièrement organisées pour définir les procédures relatives à la réalisation des affaires courantes du conseil.

- **Direction Audit Interne**

Elle veille à ce que la réglementation et acceptée et les procédures sont appliquées dans les activités de l'entreprise. Elle donne au management de l'entreprise une image sur le degré de maîtrise des opérations et lui apporte ses conseils pour les améliorer. L'auditeur interne intervient, au-delà de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne, par des opérations d'audit organisées selon un programme d'audit.

- **Direction des ressources humaines**

Elle est chargée de l'exécution des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une entreprise.

A Fertial chaque usine dispose d'une direction des ressources humaine dont l'organisation est parfaitement identique pour chacune d'elles. La formation, la mobilité du personnel, les affectations, la sécurité et tous les aspects permettant d'effectuer dans des conditions optimales le travail quotidien.

- **Direction usine Annaba**

L'usine d'Annaba s'étend sur une superficie de 103 hectares et emploie environ 800 personnes. Elle réalise la production de l'ammoniac, l'acide nitrique, le calcium ammonnitrate (CAN27), l'urée ammonnitrate, les engrais phosphatés simples SSP, les engrais complexes binaires et ternaires (PK et NP), le nitrate d'ammonium sous formes liquide et solide. Elle est organisée suivant une structure composée de :

- **Directeur de l'usine**
- **Conseillers exécutifs**
- **Direction systèmes de management**
- **Direction de production** constituée du chef d'usine, unité Ammoniac, unité NPK/SSP/UIAN, unité NINA et les utilités ;
- **Direction maintenance** contenant l'unité mécanique, électricité & instrumentation, Ingénierie et l'unité projets, investissements et œuvres et services ;
- **Direction technique** chargée du contrôle des process et le contrôle qualité et environnement ;
- **Direction approvisionnement** et manutention veillant à assurer l'approvisionnement en matières, produits services, la manutention des produits finis et leur ensachage et le trafic et logistique ;
- **Direction ressources humaines** ayant pour mission l'administration du personnel (par rapport à l'assiduité, la productivité etc), l'élaboration des demandes et suggestions de formation, le maintien des relations de travail, la gestion de la médecine de travail ;
- **Coordination sécurité** couvrant la sécurité industrielle, la sûreté interne et l'organisation des interventions ;
- **Administration** chargée de la gestion des activités de production, l'élaboration des rapports mensuels destinés à la direction générale et la coordonner avec celle-ci en matière des exigences.

- **Direction usine Arzew**

L'usine s'étant sur une superficie de 54 hectares et emploie environ 570 personnes. Elle réalise la production de l'ammoniac, l'acide nitrique, le nitrate d'ammonium granulé à 34,5% d'azote à usage hospitalier et pour la fabrication des explosifs ainsi que le CAN27 à 27% d'azote.

- **Direction commerciale**

Elle est responsable des activités de vente et du marketing. Avec la mission d'optimiser les résultats elle s'occupe de l'identification des besoins des clients et de la gestion du portefeuille clients. Elle prend en compte, toujours dans le cadre de ses tâches, l'organisation et le développement des réseaux de distribution propres aux marchés et aux produits, l'approvisionnement des dépôts de ventes, et la gestion des négociations commerciales avec les partenaires.

Fertial fait appel à des agronomes pour assister et conseiller les agriculteurs dans l'utilisation de ses produits. Ces conseillers accompagnent les agriculteurs et leur apportent le soutien et suivis techniques. Ces agronomes observent, pendant l'exécution de leurs tâches, le

niveau de satisfaction des clients de Fertial et leurs besoins et exigences. Ils communiquent leurs observations et commentaires à la direction commerciale qui les exploite pour l'élaboration de ses politiques et l'amélioration des produits.

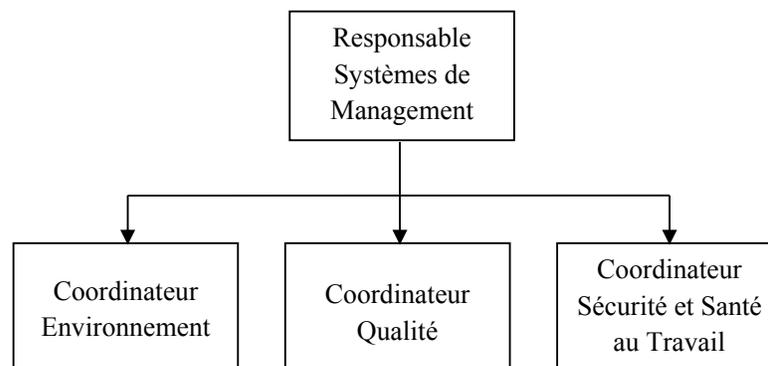
- **Direction Qualité, Sécurité et Environnement**

La direction Qualité, Sécurité et Environnement a pour mission de participer à l'élaboration de la politique environnementale et assure la mise en œuvre des actions nécessaires ; participe à l'élaboration des programmes de gestion et le cas échéant à leur revue ; valide le programme de formation concernant la qualité, la sécurité et l'environnement ; approuve les procédures opérationnelles concernant la maîtrise documentaire et assure la réalisation de la revue de direction Siège.

### 3. Présentation de la Direction Systèmes de Management

Attachée à la direction de l'usine d'Annaba, cette direction se compose de quatre services structurés comme c'est présenté dans la figure suivante.

**Figure (3-2) :** Organisation de la Direction Systèmes de Management



**Source :** Documentation de l'entreprise.

- **Responsable Systèmes de Management**

Les missions du responsable Systèmes de Management sont les suivantes :

- Veiller sur le bon fonctionnement de l'ensemble des systèmes de management sous sa responsabilité, sur le respect des normes et procédures et sur l'amélioration continue de ces systèmes ;
- Superviser les opérations d'audit et veiller sur la correction des non conformités ;
- Coordonner entre les systèmes de management ;
- Rendre compte à la Direction Générale.

- **Coordinateur environnement**

Le coordinateur environnement est le responsable directe du Système de Management Environnemental de l'usine qui est certifié ISO 14001 depuis Décembre 2010. Le coordinateur environnement donc veille à ce que la norme est respectée et dans ce but, il assure, en collaboration avec les opérationnels :

- l'organisation du travail de chacun des agents impliqués dans le SME ;
- l'examen de tous les documents proposés dans le cadre du SME avant de les soumettre au système de validation mis en place dans le cadre de notre SME, notamment les procédures et programmes de managements environnementaux ;
- l'organisation et la préparation les audits ;
- l'assurance de l'application et le suivi de toutes les décisions du comité de pilotage et plus généralement de la Direction.

En plus de ses taches relatives au Système de Management Environnementale, le coordinateur environnement occupe le poste du délégué environnemental à Fertial et a, dans ce cadre, les missions suivantes :

- Le contrôle du respect des normes environnementales en matière de gestion des rejets liquides et atmosphériques ainsi que les déchets provenant de l'usine ;
- L'élaboration de rapports mensuels d'analyse et de suivi à soumettre aux autorités locales compétentes ;
- La mise en place d'inspections de contrôle sur les sites de l'usine. ;
- La sensibilisation des opérateurs et sous-traitants de l'entreprise et l'enregistrement de leurs performances en matière du respect de l'environnement ;
- Fournir des recommandations d'amélioration et de correction.

- **Coordinateur Qualité**

Le coordinateur qualité est le responsable directe du système de management de la qualité. Ce système de management, étant certifié en Décembre 2010 selon la norme ISO 9001, répond aux exigences de celle-ci. Le coordinateur qualité veille à :

- Informer la direction du fonctionnement du système de Gestion de la Qualité relative à la révision et comme base concernant son amélioration
- S'assurer que la prise en charge des réclamations qualité et requêtes des clients à tous les niveaux
- Coordonner l'établissement, l'implantation et le maintien du Système de Gestion de la Qualité de l'usine
- Coordonner la documentation spécifique du système de gestion de la qualité de l'usine et d'être révisées en cas de besoin
- Collaborer en aidant l'identification des nécessités de formation et de sensibilisation au niveau de l'usine et impulse les actions formatives

- Identifier et maintenir les exigences légales en vigueur accessible ainsi que d'autres requêtes souscrites en matière de gestion de la qualité
- Développer avec détail le programme annuel d'audits internes prévues et approuvé par la Direction des Systèmes de Management

- **Coordinateur Sécurité et Santé au Travail**

Le coordinateur Sécurité et Santé au Travail est le responsable direct du système de Sécurité et Santé au Travail certifié selon OHSAS 18001 en Novembre 2011. Il a pour missions de :

- Veiller au respect de des exigences de la norme OHSAS 18001 ;
- Evaluer en continu la conformité réglementaire du site afin d'éviter toute non-conformité et toute pénalité ;
- Mettre et maintenir à jour le document unique d'évaluation des risques ;
- Mettre en œuvre un plan d'actions sécurité et hygiène ;
- Préparer, participer et suivre les opérations d'audits ;
- Évaluer les risques chimiques ;
- Mettre à jour les plans d'urgence ;
- Programmer et réaliser les tests et assurer les enregistrements ;
- Maintenir et suivre les indicateurs clés ;
- Mener des actions de sensibilisation et de formation du personnel ;
- Coordonner avec les autres systèmes de management.

## **Section 2 : La protection de l'environnement à Fertial**

Dans cette section, on va premièrement présenter les aspects de l'engagement de Fertial à la protection de l'environnement ; on passera par la suite à la présentation des éléments de son SME et on finira par la description de son système de pilotage de la performance environnementale.

### **1. L'engagement de l'entreprise dans la protection de l'environnement**

Il convient avant d'aboutir à l'engagement de Fertial dans la protection de l'environnement, à présenter les effets de son activité sur l'environnement.

#### **1.1. Effets de l'activité de Fertial sur l'environnement**

Etant donné que Fertial dispose de gigantesques installations classées et conçues pour son activité principale qu'est la production de matières premières et produits chimiques, elle enregistre forcément des rejets soit liquides ou atmosphériques. En fait, ce site industriel déverse dans le littoral marin ses effluents liquides chargés en polluants organiques et minéraux. Il évacue également ses effluents gazeux chargés de gaz toxiques (ammoniac et fluor) et poussières vers l'atmosphère.

Ces effluents sont considérés toxiques et très dangereux pour l'homme et les autres espèces vivantes. En plus de leur danger sur la santé de l'être humain, le rejet de ces éléments chimiques nocifs affecte négativement la qualité de l'air et le milieu aquatique ce qui représente un danger énorme pour l'équilibre écologique dans la zone.

Dans ce contexte, la maîtrise des rejets est très importante. En fait, une estimation et un suivi permanent du degré de pollution engendrée par ce type d'industrie sont impératifs conformément à la législation nationale (et internationale) relative à la protection de l'environnement.

D'un autre côté, une large proportion des accidents pouvant parvenir dans ce site industriel représente des risques pour l'environnement. Cela concerne plusieurs aspects comme les déversements de produits, les explosions, les fuites de produits, l'émanation de gaz, etc. Ainsi, la présence des mécanismes pour détecter les risques et maîtriser les situations d'urgence pouvant entraîner des effets néfastes sur l'environnement est très importante.

## **1.2. L'engagement de Fertial à la protection de l'environnement**

*« Préserver l'environnement est une de nos préoccupations permanente. Un élément constitutif de notre culture d'entreprise. Outre les obligations d'ordre réglementaire, il s'agit de nous inscrire dans notre environnement pour lequel nous avons un immense respect et de veiller sur la santé de nos agents et sur leur intégrité physique. Sensible, donc à la protection de l'environnement par devoir et par culture nous ne saurions tolérer en la matière une quelque altération. A Fertial, la gestion de l'environnement constitue un moyen efficace pour réduire les risques, tant pour le personnel que les villages et les villes qui nous entourent. »<sup>1</sup>*

Une année après la parution du décret exécutif promulgué en 2001, la direction de l'environnement de la wilaya d'Annaba avait signé un contrat de performance avec Fertial. Ce contrat stipulait, entre autres, la mise en place d'un délégué environnement auprès de cette société pour veiller au respect de la législation en vigueur dans le domaine environnemental.

Ce contrat a été reconduit en 2005 avec Fertial pour une durée de trois ans avant d'être encore renouvelé en 2008. A la fin de ce contrat, Fertial a engagé dans les performances environnementales à travers un second contrat de performance de cinq ans (2010-2015) dont les termes ont été finalisés et approuvés en Mars 2010. Actuellement, cette relation contractuelle entre Fertial et les autorités régionales fait l'objet de renouvellement tacite. Les performances enregistrées en la matière ont évité toute plainte et tout différend entre les associations environnementales locales et l'entreprise depuis 2007.

De nombreuses actions et investissements ont été engagés, afin de préserver l'environnement, de réduire les rejets toxiques de nature gazeuse et aqueuse et d'assurer une production de qualité. Cela concerne notamment la rénovation des unités de production, l'élimination des déchets dangereux et des catalyseurs usagés, la récupération des condensats, l'installation des échantillonneurs automatiques et des capteurs pour l'analyse exacte des

---

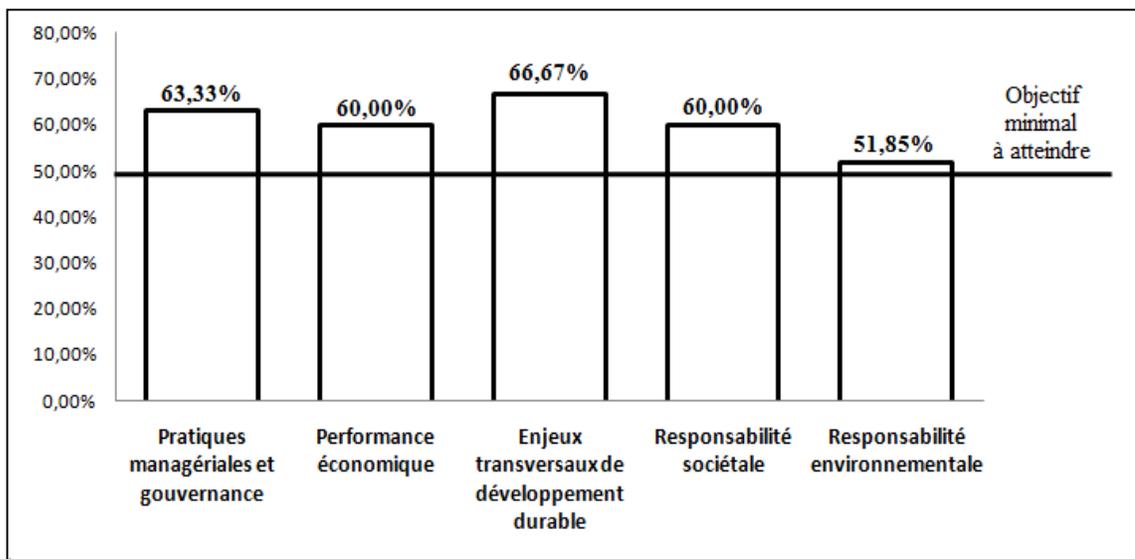
<sup>1</sup> Jorge Requena Lavergne : Administrateur Directeur Général de Fertial, **Préserver l'environnement**, Fertial News, N°29, Magazine édité par Fertial, Annaba, Juin 2012, p03.

déchets ...etc. En fait, entre 2006 et 2010, Fertial a engagé environ 1.2 Milliards de dinars dans la réhabilitation et la préservation de l'environnement et la diminution de la pollution.

Ces actions qui s'ajoutent aux contrôles réglementaires qu'effectue l'entreprise, témoignent l'engagement de Fertial vis-à-vis de la protection de l'environnement. Un engagement qui s'inscrit dans une démarche globale de développement durable de Fertial, en associant développement économique et progrès social. Selon Mokhtar Baouche, le représentant de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), Fertial a réussi à relever de nombreux défis lui permettant ainsi de devenir désormais une entreprise citoyenne au service du secteur agricole algérien<sup>1</sup>.

En effet, un questionnaire d'autoévaluation proposé dans le cadre du référentiel SD21000 a été réalisé par l'étudiante. Ses résultats sont résumés dans le graphique suivant (les détails des résultats ainsi que la présentation du guide SD 21000 sont fournis dans l'annexe N° 01).

**Figure (3-2) :** Analyse partielle de l'ensemble des points de Fertial



**Source :** Elaboré par l'étudiante sur la base des résultats du questionnaire

A travers le graphique, on peut observer les niveaux de performance que l'entreprise a réalisée en comparant avec le niveau minimal à atteindre (50%). On peut remarquer que le total des points de l'entreprise dans chaque enjeu est au dessus de la moyenne. La sommation de ces points donne le total de 61 points et qui est équivalent à 59,80% du total des points du questionnaire.

Le total de points, étant supérieur à 52 et inférieur à 67, indique que l'entreprise est en phase de « réalisation », c'est-à-dire qu'elle contribue à certains aspects du développement durable et qu'elle a réalisé certaines actions qui apportent des résultats. Hors, elle est invitée à

<sup>1</sup> Mokhtar Baouche, représentant de l'ANDI, **Fertial un exemple de partenariat**, Fertial News, N°14, Magazine édité par Fertial, Algérie, Mars 2011, p11.

renforcer ces actions et d'amorcer une réflexion plus globale de détermination des axes stratégiques majeurs en la matière.

### **1.3. La politique environnementale de Fertial**

Selon ses responsables, Fertial est convaincue que la compétitivité doit être compatible en assurant un bon avenir aux générations futures. Luis Romero Mota, Directeur Qualité, Environnement et Sécurité Industrielle en 2012, affirme que « *Seuls les industriels qui mettent en pratique des exigences élevées en matière d'environnement dureront dans le temps. L'intégration de la variable environnementale dans une entreprise est actuellement une exigence indispensable dans une organisation responsable de la société et de son entourage.* »<sup>1</sup>

Depuis 2005, Fertial n'a cessé de déployer de grands moyens pour instaurer une politique environnementale axée, entre autres, sur le strict respect de la législation, la prévention de la pollution, les améliorations continues de l'outil de production, la formation et la sensibilisation.

La politique environnementale<sup>2</sup> soutenue par la charte « Sécurité Qualité et Environnement »<sup>3</sup>, a été rédigée afin d'être appropriée à la nature, à la dimension et aux impacts environnementaux générés par les activités de Fertial. Elle donne un cadre pour l'établissement et l'examen des objectifs et cibles environnementaux. Elle est écrite, mise en œuvre, maintenue et communiquée à l'ensemble des travailleurs concernés.

### **1.4. La certification ISO 14001**

Inscrit dans le plan de développement et de l'accord de partenariat avec signé en 2005, la certification ISO14001 était un objectif stratégique de l'entreprise Fertial.

La préparation à cette certification a commencé au mois de Juillet 2009, date à laquelle l'entreprise a lancé un appel d'offre pour la désignation d'un organisme accompagnateur dans ce projet et un contrat a été signé avec l'Institut Supérieur de Gestion d'Annaba (ISGA) en fin du mois d'Octobre 2009.

En Décembre 2010 et au terme de trois jours d'audit mené par des experts du Bureau Veritas, un certificateur de renommée mondiale, Fertial a eu sa certification. Cette certification a été renouvelée au 21/03/2014 par la même entité certificatrice.

## **2. Le Système de Management Environnemental de Fertial**

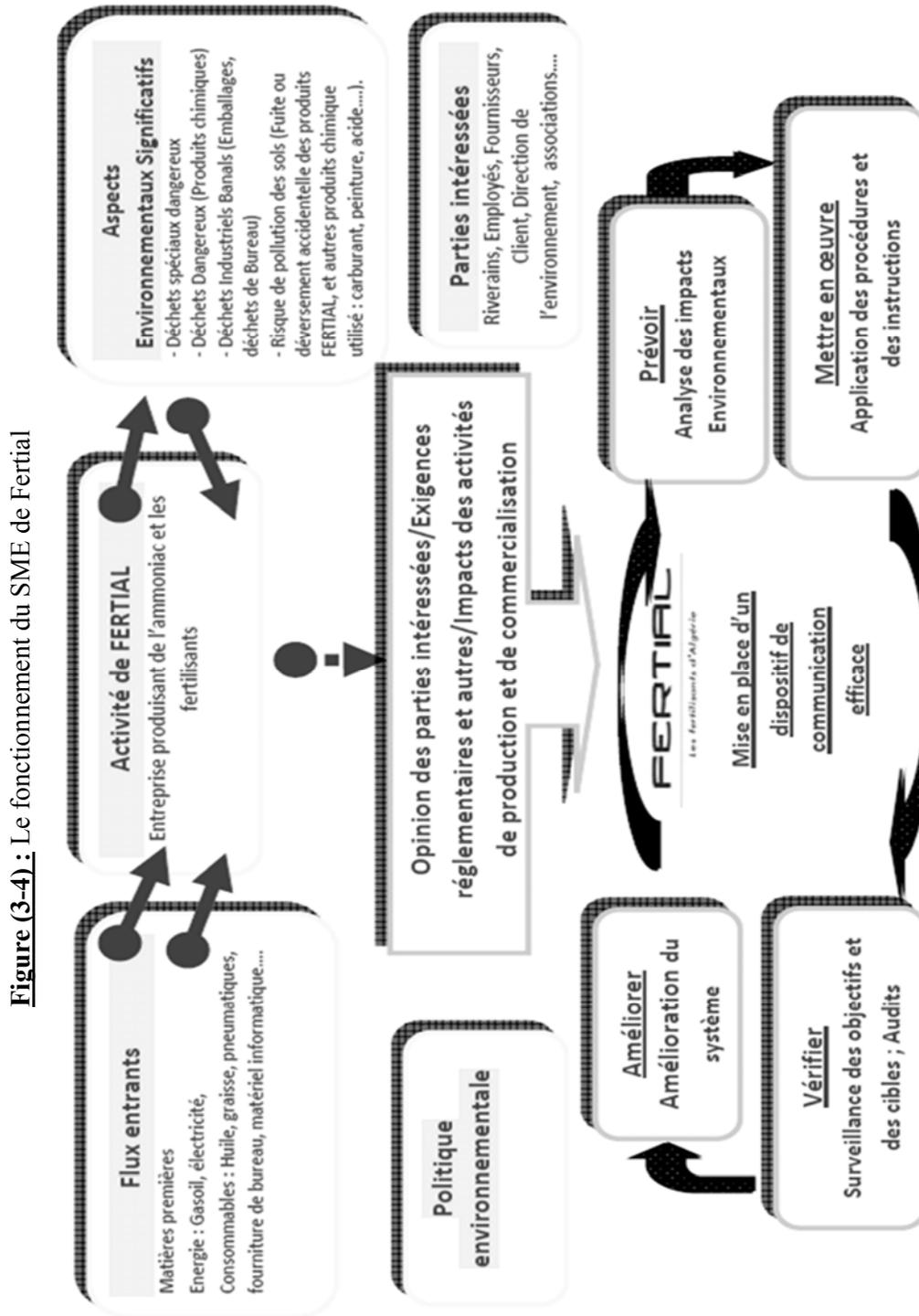
Le SME de Fertial a pour objectif de localiser, identifier, contrôler et maîtriser en conformité avec la réglementation algérienne tous les rejets atmosphériques ou liquides inévitables. Son fonctionnement est présenté dans la figure suivante.

---

<sup>1</sup> Entretien avec M. Luis Romero Mota, Directeur Qualité, Environnement et Sécurité Industrielle, Fertial News, N°29, Magazine édité par Fertial, Annaba, Juin 2012, p08.

<sup>2</sup> La politique environnementale est présentée dans l'annexe N° 02.

<sup>3</sup> La charte « Sécurité Qualité et Environnement » est présentée dans l'annexe N° 03.



Source: Manuel environnement de Fertial, p07.

Etant conforme à la norme ISO 14001, le SME répond aux exigences de cette norme en matière de :

- **Aspects environnementaux**

Les aspects environnementaux ainsi que leurs impacts sont identifiés et hiérarchisés indépendamment pour chaque activité selon la procédure y afférente « *Identification des aspects environnementaux et détermination des impacts significatifs* ».

Les listes des aspects environnementaux significatifs sont réactualisées régulièrement par le coordinateur environnement en fonction des actions mises en œuvre dans le cadre du programme de management environnemental.

Les aspects environnementaux des nouveaux projets et modifications dans les installations sont identifiés et leur incidence du point de vue environnemental est contrôlée à travers la procédure « *Gestion environnementale de nouveaux projets et modifications des installations* ».

- **Prise en compte des exigences légales et autres exigences**

La procédure « *Identification, accès aux exigences légales et évaluation de la conformité réglementaire* » décrit la méthodologie mise en œuvre pour assurer la veille réglementaire et la gestion des exigences légales et autres exigences, telles que les engagements ou accords volontairement souscrits par l'entreprise.

En complément de cette procédure viennent l'enregistrement « *Liste des réglementations environnementales applicables* » et la « *Liste de vérification de la conformité réglementaire* » pour statuer à posteriori sur le niveau de conformité réglementaire de Fertial.

- **Objectifs, cibles et programmes**

Les objectifs et cibles sont validés par les Directions des Usines. Ils sont indiqués dans les programmes de management environnemental (PME). Ceux-ci sont élaborés à partir des aspects environnementaux significatifs et des aspects auxquels l'entreprise a souscrit, en suivant la procédure « *Détermination objectifs cibles environnementaux et programme environnemental* ».

- **Ressources, rôles, responsabilités et autorités**

Les différents rôles, autorités et responsabilités sont présentés dans l'annexe N° 04.

- **Compétence, formation et sensibilisation**

Les modalités d'identification des compétences, de besoins en formation, ainsi que de sensibilisation, sont décrits dans la procédure « *Gestion de la formation* ».

A chaque exercice, des besoins sont définis et mis en œuvre, le cas échéant des besoins complémentaires peuvent être identifiés, ils peuvent être liés à une conjoncture et/ou situation spécifique.

- **Communication et traitement des demandes externes**

Compte tenu du contexte « environnemental », où évolue Fertial, le dispositif de prise en compte des avis des parties intéressées est fortement structuré à travers une communication efficace. Elle s'est traduite sur le terrain par l'établissement des procédures « *Communication environnementale interne et externe* » qui décrivent le fonctionnement de la communication et des réponses aux demandes externes, y compris les plaintes.

- **Documentation du SME**

Le Manuel de Gestion Environnementale est le document de base du Système de Gestion Environnementale de Fertial. Il inclut la politique environnementale de Fertial, décrit les éléments principaux du SME et inclut la référence au reste de sa documentation.

La documentation du SME est complétée par les programmes de gestion qui incluent les objectifs et les cibles de chaque usine, ainsi que des documents externes comme la réglementation.

L'ensemble de cette documentation est disponible chez les concernés et sur le réseau intranet.

- **Maîtrise de la documentation et des enregistrements**

Le principe général est que seul le Coordinateur Général Qualité et Environnement a droit d'écriture et/ou validation des documents du SME afin d'éviter les incohérences. Par ailleurs, la procédure précise le mode de gestion des enregistrements, suivant les mêmes principes de la gestion de la documentation.

- **Contrôle des opérations**

Les opérations et activités associées aux aspects environnementaux significatifs et à l'accomplissement des conditions légales et d'autres conditions à caractère environnemental sont identifiées et sont planifiées pour assurer qu'ils sont développés sous les conditions spécifiées, à travers le plan de contrôle environnemental.

Le plan de contrôle environnemental représente les documents du SME spécifiques de chaque usine, son contenu est détaillé dans la procédure « *Contrôle d'aspects environnementaux* ».

- **Préparation et réponse aux situations d'urgence**

Des recensements des situations d'urgence pouvant entraîner des risques pour l'environnement sont réalisés lors des analyses environnementales. Les modalités de maîtrise des situations potentiellement à risques sont définies dans des instructions opérationnelles disponibles en interne.

- **Non conformité, actions correctives et préventives**

Une non-conformité du SME est tout écart entre la réalité et :

- Les exigences de la norme ISO 14001 : 2004 ;
- Les procédures en vigueur y compris celles applicables aux sous traitants ;
- La réglementation en vigueur au niveau national et local et s'appliquant pour l'organisme ;
- La politique environnementale ;
- Les objectifs et cibles ;
- Les équipements suivi et mesure environnementale et ce conformément aux prescriptions de la procédure « *Contrôle d'équipements de suivi et de mesure* ».

Le traitement des non-conformités est décrit dans la procédure "*Non conformité*". Les actions correctives et /ou préventives sont adaptées et proportionnées à l'impact environnemental considéré.

- **Audit interne**

Les audits sont réalisés périodiquement, afin de :

- déterminer si le Système de Management Environnemental est conforme aux exigences de la norme ISO 14001 ;
- détecter les dysfonctionnements éventuels dans l'application des dispositions du SME ;
- vérifier l'efficacité du système.

- **Revue de Direction**

La Direction de Fertial révisé le SME pour s'assurer de sa convenance, son adéquation et son efficacité continue. La révision par la Direction du Système de Gestion Environnementale est effectuée au moins une fois par an (pour l'ensemble de l'entreprise) et chaque 6 mois (pour chaque usine).

### **3. Le système de pilotage de la performance environnementale au sein de Fertial**

Il est jugé utile avant la description du système de pilotage de la performance environnementale, de présenter le système principal de pilotage de la performance dans l'entreprise.

#### **3.1. Le système principal de pilotage de la performance**

Le pilotage de la performance s'appuie sur un système de tableaux de bord de gestion conçu pour l'objectif de reporting. Le bon fonctionnement de ce système fait partie des missions de la direction économique et financière de Fertial, et exactement de son service de contrôle de gestion.

Les données qui servent au calcul des indicateurs des tableaux de bord de ce système sont :

- Soit saisies des rapports mensuels des directeurs des unités de production contenant le détail des activités du mois ; des rapports des conseillers agricoles contenant leurs remarques et analyses sur la satisfaction des clients et les besoins du marché ; ou des rapports des unités de dépôt contenant des données sur la commercialisation des produits ;
- Soit extraites de l'intranet de l'entreprise à travers les modules de l'ERP (GestIndus<sup>1</sup>) ce qui permet de fournir l'information en temps réel pour les indicateurs concernés.

Les tableaux de bord de gestion sont élaborés mensuellement et communiqués via l'intranet de l'entreprise.

### **3.2. Le système de pilotage de la performance environnementale**

Le pilotage de la performance environnementale de Fertial, au niveau de l'usine d'Annaba, fait partie des tâches du coordinateur environnement de l'usine. Celui-là analyse les rapports établis par les pilotes processus et commentés par la direction d'usine. Ces rapports contiennent des indicateurs de performance établis en collaboration entre le coordinateur environnement d'une part, et les pilotes processus et la direction de l'usine d'une autre part, et cela suivant les objectifs déterminés dans le programme environnemental du SME.

Ces indicateurs sont consolidés dans un tableau de bord qui sert à un outil de coordination entre les systèmes de management (qualité, et sécurité et santé du travail) au niveau de la direction des systèmes de management.

Les résultats réalisés en matière de la performance environnementale sont communiqués à travers les réunions périodiques organisées par le responsable des systèmes de management. Le tableau suivant présente la communication des résultats sur la performance environnementale.

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'un système de gestion industrielle intégré développé par la société mère VILLAR MIR. L'ERP assure la gestion de l'ensemble des ressources de l'entreprise et permet également d'obtenir un suivi réaliste de la production et de ses coûts. Il permet d'établir une relation basée sur le partage de l'information et le développement collaboratif.

**Tableau (3-1) : Communication des résultats de performance environnementale**

<b>Moyen</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Destinataires</b>	<b>Missions</b>
<b>Réunion Comité Direction Unités</b>	Mensuelle	Personnel concerné par la performance environnementale	- Discussion des objectifs opérationnels ; - Propositions d'action.
<b>Comité de Direction</b>	Trimestrielle	- Directeurs d'unités ; - Responsables de structures.	- Veille réglementaire ; - Amélioration SME ; - Propositions d'actions.
<b>Revue de Direction</b>	Semestrielle pour l'usine Annuelle pour l'entreprise	- Direction générale ; - Directeurs d'unités ; - Responsables de structures.	- Evaluation de l'atteinte des objectifs stratégiques ; - Evaluation de la performance de l'ensemble de l'entreprise ; - Evaluation de - Suivi des actions résultant des révisions préalables ; - Définition et établissement d'objectifs d'amélioration.
<b>Réunion ISO 14001</b>	Annuelle	Personnel concerné par la diffusion de la revue de direction et/ou du compte rendu du comité de direction	- Evaluation de la démarche environnementale ; - Orientations stratégiques concernant l'environnement et/ou état d'avancement de la mise en place du SME y compris le processus d'amélioration continue.

**Source :** Etabli par l'étudiante sur la base des informations obtenues durant le stage pratique.

D'un côté, ces réunions assurent un pilotage de la performance environnementale à travers le suivi de mesure, la révision des objectifs opérationnels et la coordination entre les différentes unités concernées. De l'autre côté, elles aboutissent à la prise des décisions de type opérationnel comme l'amélioration des procédures, ou stratégique comme les investissements à prendre pour améliorer la performance.

Comme on peut remarquer, ce système de pilotage présente les points négatifs suivants :

- Il répond aux exigences de la norme ISO 14001 mais ne les excède pas ce qui peut lui coller le caractère d'un outil de maintien de la certification ;
- Il est totalement séparé du système principal, c'est-à-dire que l'entreprise exploite un système de pilotage découplé. Un tel système présente le risque d'une incohérence ou encore une mal orientation lors de la fixation des objectifs stratégiques environnementaux à cause du flou dans la relation entre la performance environnementale et les autres performances notamment économiques. En plus, cette situation qui masque la contribution des performances environnementales dans l'amélioration des performances

économiques peut engendrer une négligence de l'aspect environnemental de la part de la direction générale lors de l'élaboration des stratégies.

- Il n'assure pas un véritable pilotage stratégique. En fait, le suivi stratégique n'a lieu que semestriellement à travers les revus de direction des usines et annuellement à travers les revus de direction de l'entreprise et les réunions ISO 14001, ce qui pose le risque d'une coupure entre la stratégie et l'action. Il est vrai que les objectifs opérationnels et les indicateurs qui leur sont associés sont élaborés sur la base des objectifs stratégiques, mais, la réalisation des objectifs opérationnels implique, par fois, des décisions prises par les directeurs d'unités pour améliorer les procédures face aux difficultés que leurs collaborateurs trouvent pendant l'exécution de leur travail. Ces décisions peuvent être opposées aux objectifs stratégiques, ou à l'orientation stratégique d'une manière générale, du fait que le suivi mensuel, et pendant lequel ces décisions sont approuvées, est exécuté séparément de la stratégie.

Même si l'entreprise tient bien à son engagement, on a remarqué qu'elle n'a pas offert les mécanismes nécessaires pour le concrétiser. Elle est alors invitée à corriger ces points négatifs en matière de pilotage de sa performance environnementale au niveau de l'usine d'Annaba pour éviter les risques qui leur sont associés.

Notre proposition est l'utilisation du SBSC pour les avantages qu'il présente comme étant un outil intégrant l'aspect stratégique et offrant, en même temps, la possibilité de piloter les deux aspects de la performance, économique et environnementale, caractérisant ainsi un système de pilotage stratégique couplé.

### **Section 3 : L'élaboration d'un SBSC pour le pilotage stratégique de la performance environnementale de Fertial**

On va suivre la démarche présentée dans la troisième section du deuxième chapitre de ce mémoire pour élaborer un SBSC destiné à intégrer la dimension environnementale dans le système de pilotage de Fertial. Ainsi, on commencera par l'identification des objectifs stratégiques après la clarification de la stratégie de l'entreprise en matière de l'environnement ; on passera par la suite à l'identification des relations causales entre l'ensemble des objectifs stratégiques pour les intégrer dans les axes du SBSC et élaborer la carte stratégique ; on finira par définir les indicateurs intermédiaires et les indicateurs de résultats pour les objectifs environnementaux.

#### **1. Identification des objectifs stratégiques**

Avant d'identifier les objectifs stratégiques environnementaux de l'entreprise, il convient de clarifier sa stratégie en la matière.

### 1.1. Clarification de la stratégie

L'engagement de l'entreprise dans la protection de l'environnement est traité dans la deuxième section de ce chapitre. De ce qu'on a déjà avancé, on peut remarquer que l'entreprise a été poussée, au début (année 2001) par la force de la loi à désigner un délégué environnement et gérer ses externalités environnementales. Cette situation s'est développée vers un engagement plus profond qui apparaît dans ses discours ainsi que dans ses actions. En fait, l'engagement de Fertial vise deux aspects : la citoyenneté de l'entreprise et sa durabilité.

En dehors des discussions sur ses intentions réelles, l'entreprise a pris des actions concrètes dans ce domaine. En effet, sa citoyenneté figure dans l'intérêt qu'elle porte au développement de l'agriculture algérienne et qui se matérialise notamment par les services qu'elle offre à ses clients : « apporter conseil et soutien aux agriculteurs algériens à travers une équipe de conseillers agronomique et de laboratoires d'analyse mis à leur disposition gracieusement ». Quand à la durabilité de l'entreprise, il est important de revenir à la mission de Fertial qui est étroitement reliée au futur de l'agriculture algérienne. Cette dernière est sérieusement affectée par la pollution dans le long terme, un risque dont Fertial contribue étant active dans le secteur pétrochimique. L'action prise par l'entreprise pour gérer la pollution qu'elle produit d'une manière plus efficace est l'implantation d'un SME. La certification de ce SME selon ISO 14001 prouve son conformité aux principes de la norme, notamment le principe de l'amélioration continue.

Comme on peut remarquer, les deux aspects que vise l'engagement de l'entreprise à la protection de l'environnement ont des avantages économiques à long terme. Ces avantages figurent dans l'opportunité qu'offriront le développement et la prospérité de l'agriculture algérienne comme étant la base du développement du marché des engrais en Algérie. Des avantages à court et moyen terme sont aussi envisagés.

Premièrement, les offres gratuites de l'entreprise à ses clients en matière de conseils agronomiques et l'utilisation des laboratoires d'analyse, lui permettent de :

- Collecter de l'information sur la situation du marché et ses besoins à travers les remarques de ses conseillers agronomiques ;
- Collecter de l'information sur l'efficacité des produits à travers les échantillons analysés ce qui lui permet de les développer ;
- Fidéliser ses clients en offrant plus que la vente et la livraison des produits.

Deuxièmement, l'amélioration de l'efficacité de la gestion environnementale, qui est assuré par le SME, permet à l'entreprise de :

- Mieux gérer ses externalités et donc respecter la réglementation en vigueur et éviter les pénalités ;
- Réaliser des éco-efficacités en matière de l'optimisation de la consommation des ressources et la prévention des risques industrielles affectant l'environnement.

En plus, ces actions contribuent à l'amélioration de l'image de l'entreprise aux yeux de ses clients actuels et dans le marché en général ce qui l'aide à conserver sa part de marché

ou encore à l'augmenter. D'un autre côté, sa certification ISO 14001 lui facilite l'accès au marché international étant donné qu'elle est une entreprise exportatrice.

On remarque alors que les actions de l'entreprise en matière de développement durable en général y compris la protection de l'environnement sont de type gagnant-gagnant. C'est-à-dire qu'elle s'intéresse, à travers sa stratégie et ses actions, à la protection de l'environnement mais en conservant une finalité économique à court, moyen ou long terme.

## **1.2. Identification des objectifs stratégiques**

L'identification des objectifs stratégiques se fait sur la base de la stratégie de l'entreprise. On va d'abord identifier les objectifs environnementaux puis passer à l'identification des autres objectifs stratégiques de l'entreprise.

### **1.2.1. Les objectifs stratégiques environnementaux**

Le référentiel pour l'élaboration des objectifs stratégiques en matière de l'environnement est la politique environnementale de l'entreprise. Elle représente un cadre général établi pour diriger mais pas pour limiter la sélection des objectifs stratégiques. Ils sont, en fait, élaborés selon les aspects suivants :

- Les nouvelles exigences légales ;
- Les impacts environnementaux significatifs ;
- Les choix technico-économiques décidés par la direction de Fertial en fonction de ses possibilités et des investissements décidés ;
- Les points de vue des parties intéressées (Ministère de l'Environnement, riverains,...).

Les objectifs stratégiques environnementaux actuels de Fertial et en relation avec l'usine d'Annaba sont les suivants :

- Mieux gérer les externalités ;
- Réduire la consommation des ressources ;
- Investir dans des technologies plus propres.

### **1.2.2. Les objectifs stratégiques autres qu'environnementaux**

En s'appuyant sur la documentation de l'entreprise, on a conclu les objectifs stratégiques qu'elle fixe pour chaque processus dans son activité. Ces objectifs sont présentés dans l'annexe N° 05. On a diminué, ensuite, le nombre de ces objectifs et les reformulés pour conserver seulement les objectifs avec la plus grande importance et qui sont :

- Améliorer la maîtrise des métiers en permanence chez l'ensemble du personnel ;
- Augmenter la productivité des processus production et manutention ;
- Améliorer les processus de fabrication ;
- Assurer le contrôle de la qualité des produits au long du processus de fabrication ;
- Optimiser les arrêts programmés des équipements pour la maintenance ;
- Etablir une culture de Sécurité et hygiène et renforcer les pratiques correspondantes.

D'un autre côté, la politique commerciale et la politique financière, toutes les deux affichent des objectifs stratégiques très généraux, à savoir :

- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- Assurer la satisfaction des clients ;
- Augmenter les revenus des actionnaires en passant par l'augmentation du chiffre d'affaires et la diminution des coûts.

## **2. Elaboration de la carte stratégique**

Pour élaborer la carte stratégique du SBSC il faut d'abord identifier les relations causales entre les objectifs stratégiques et les intégrer dans les axes du SBSC.

### **2.1. Identification des relations causales entre les objectifs stratégiques**

Les relations observées entre l'ensemble des objectifs stratégiques peuvent être présentées dans les points suivants :

- L'augmentation des revenus pour les actionnaires est le résultat de l'augmentation du profit qui vient de l'augmentation du chiffre d'affaires tout en diminuant les coûts ;
- L'augmentation du chiffre d'affaires est affectée par l'assurance de la satisfaction des clients qui aide à fidéliser les clients actuels et par l'amélioration de l'image de l'entreprise qui aidera à augmenter sa part de marché ;
- La diminution des coûts, elle, est assurée principalement à travers la réduction de la consommation des ressources ; l'optimisation des arrêts programmés des équipements pour la maintenance et qui entraînent l'arrêt de l'exploitation et donc une diminution dans la production ; le renforcement des pratiques de sécurité qui aide à éviter les accidents et les endommagements qui leur sont associés ; l'augmentation de la productivité dans le processus de production et le processus de manutention qui diminue les coûts du temps perdu (raison de diminution de la production) ; et par le contrôle de la qualité des produits au long du processus de fabrication qui diminue la possibilité de l'arrivée des produits non conformes à la fin de la chaîne de production, économisant à la fois les coûts des ressources fournies dans la chaîne de production pour un produit non conforme et les coûts du traitement de ces produits considérés plus élevés après chaque étape de fabrication ;
- La satisfaction des clients est affectée par la qualité des produits qui est améliorée grâce au contrôle de la qualité au long du processus de fabrication ;
- L'amélioration de l'image de l'entreprise est affectée par les actions de l'entreprise visant la protection de l'environnement y compris l'amélioration de la gestion des externalités ;
- La réduction de la consommation des ressources est affectée par l'augmentation de la productivité et qui assure l'utilisation de moins de ressources pour la fabrication d'une même quantité de produits, et par l'investissement dans des technologies plus propres qui sont généralement conçues pour le but de consommer moins d'énergie ;
- L'amélioration de la gestion des externalités est affectée par l'investissement dans des technologies plus propres qui se caractérisent par une meilleure qualité des rejets, et

par le renforcement des pratiques de sécurité qui aident à éviter les accidents qui peuvent entraîner des effets dangereux sur l'environnement ;

- L'augmentation de la productivité du processus de production et de manutention est affectée par l'amélioration des processus de fabrication ; le renforcement des pratiques de sécurité et hygiène qui aide à éviter les accidents amenant à l'arrêt de l'activité sur le plan individuel ou collectif des travailleurs ; et par l'amélioration de la maîtrise des métiers qui affecte, aussi, le contrôle de la qualité des produits au long du processus de fabrication et l'optimisation des arrêts programmés pour la maintenance ;
- L'assurance du contrôle de la qualité des produits au long du processus de fabrication est affectée par l'amélioration des processus de fabrication.

## 2.2. Intégration des objectifs stratégiques dans les axes du SBSC

On peut remarquer que les relations entre les objectifs environnementaux et les autres objectifs sont des relations de court ou moyen terme. Il est alors plus utile de les traiter selon leur importance par rapport à la stratégie de l'entreprise. Ils peuvent être, donc, intégrés dans les axes du BSC standard selon l'approche partielle.

Les objectifs stratégiques de l'entreprise peuvent être intégrés dans les axes du SBSC comme c'est présenté dans le tableau suivant.

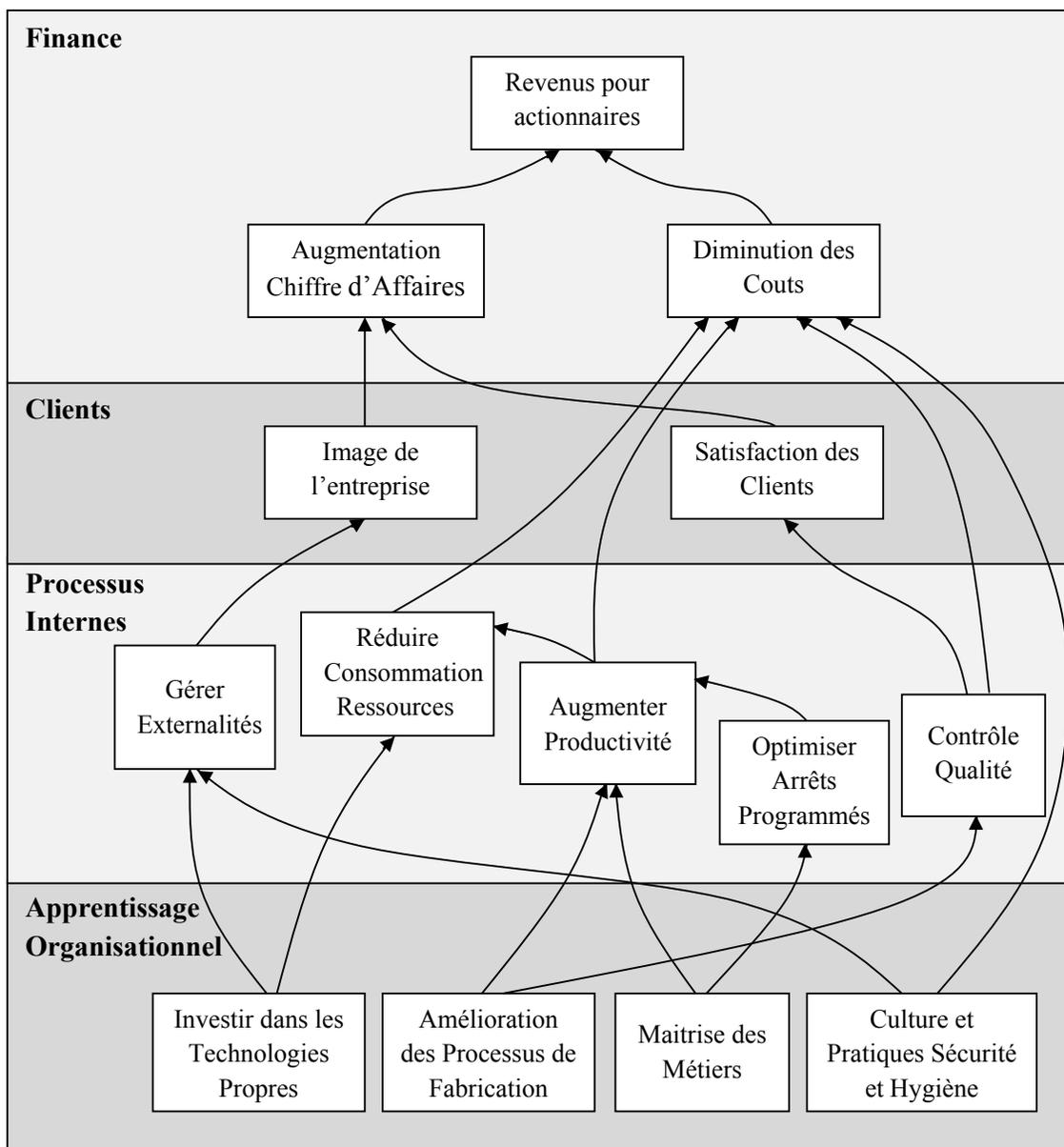
**Tableau (3-2) :** Intégration des objectifs stratégiques dans les axes du SBSC

Axe	Objectifs stratégiques
Finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation des revenus pour les actionnaires ;</li> <li>- Augmentation du chiffre d'affaires ;</li> <li>- Diminution des coûts ;</li> </ul>
Clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la satisfaction des clients ;</li> <li>- Améliorer l'image de l'entreprise ;</li> </ul>
Processus Internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter la productivité des processus production et manutention ;</li> <li>- Assurer le contrôle de la qualité des produits au long du processus de fabrication ;</li> <li>- Optimiser les arrêts programmés des équipements pour la maintenance ;</li> <li>- Mieux gérer les externalités ;</li> <li>- Réduire la consommation des ressources ;</li> </ul>
Apprentissage Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la maîtrise des métiers en permanence chez l'ensemble du personnel ;</li> <li>- Etablir une culture de Sécurité et hygiène et renforcer les pratiques correspondantes ;</li> <li>- Investir dans des technologies plus propres.</li> </ul>

**Source :** Elaboré par l'étudiante.

A travers ce qui a été avancé, on peut présenter la carte stratégique du SBSC comme c'est illustré dans la figure suivante.

**Figure (3-4) :** La carte stratégique du SBSC



**Source :** Elaboré par l'étudiante

### 3. Définition des indicateurs de performance et la présentation du SBSC

La définition des indicateurs de performance revient à déterminer pour chaque objectif stratégique un indicateur de résultat et des indicateurs intermédiaires ; ces derniers sont en relation avec les leviers de performance aidant à la réalisation de chaque objectif stratégique. Vu que notre étude concerne le pilotage de la performance environnementale, on ne va pas trop concentrer sur l'analyse des objectifs stratégiques autres qu'environnementaux. On va

s'intéresser, seulement, à l'identification des indicateurs de deux types pour les objectifs stratégiques environnementaux.

### 3.1. Définition des indicateurs intermédiaires

En plus des effets des autres objectifs stratégiques, chaque objectif est affecté par un nombre de leviers de performance qui contribuent à son réalisation. Les leviers de la performance des objectifs stratégiques environnementaux sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau (3-3) :** Leviers de performances des objectifs environnementaux

Objectif stratégique	Leviers de performance
Mieux gérer les externalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution de la quantité des rejets</li> <li>- Stockage et élimination des déchets</li> </ul>
Réduire la consommation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration de l'efficacité des équipements</li> <li>- Optimisation des parcours du transport</li> </ul>
Investir dans des technologies plus propres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget alloué à l'investissement dans des technologies plus propres</li> <li>- Augmenter les connaissances du personnel concerné en matière des technologies propres</li> </ul>

**Source :** Elaboré par l'étudiante.

On peut définir un ou plusieurs indicateurs pour chaque levier de performance selon le cas. Il est plus utile de sélectionner les indicateurs qui mesurent les aspects nécessitant une amélioration et non pas ceux déjà maîtrisés au sein de l'entreprise, et ce pour concentrer les efforts sur l'amélioration. Il est aussi utile d'utiliser des indicateurs qui sont déjà utilisés dans l'entreprise pour faciliter la mesure et l'assimilation de l'outil par les acteurs concernés. Les indicateurs intermédiaires sont présentés dans le tableau suivant tandis que la méthode de leur calcul est fournie dans l'annexe N°06.

**Tableau (3-4) :** Les indicateurs intermédiaires

Levier de performance	Indicateurs
Diminution de la quantité des rejets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux NOx sortie de la cheminée acide nitrique</li> <li>- Quantité de déchets solides générés par tonne produite</li> <li>- Taux des rejets dépassant les limites réglementaires</li> </ul>
Amélioration de la gestion des déchets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'élimination du soufre</li> <li>- Taux d'élimination des huiles usagées</li> <li>- Taux d'élimination des catalyseurs usagés</li> <li>- Taux d'Elimination des batteries</li> <li>- Taux d'élimination des déchets de ferraille</li> </ul>
Amélioration de l'efficience des équipements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'heures de production par tonne</li> <li>- Taux de consommation de l'énergie par heure</li> </ul>
Optimisation des parcours du transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de kilomètres par parcours</li> </ul>
Budgets alloués à l'investissement dans des technologies plus propres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage de budgets consacrés à l'acquisition des technologies plus propres</li> </ul>
Augmenter les connaissances du personnel concerné en matière des technologies propres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'heures de formation sur les technologies propres par employé</li> </ul>

**Source :** Elaboré par l'étudiante

Etant donné que ces indicateurs concernent les processus internes de l'entreprise, on n'a pas pu obtenir les informations nécessaires à la fixation des cibles pour des raisons de confidentialité.

### 3.2. Définition des indicateurs de résultat

Les indicateurs de résultat peuvent être définis sur la base des indicateurs intermédiaires. Etant donné que les objectifs stratégiques englobent plusieurs aspects, on a choisi la méthode d'agrégation des mesures issues des indicateurs intermédiaires. Ainsi, l'indicateur de résultat est calculé par la sommation des pourcentages des indicateurs intermédiaires pondérés chacun selon son impact sur la réalisation de l'objectif stratégique correspondant. Ainsi, l'indicateur intermédiaire représentant plus d'impact a le coefficient le plus élevé. Par exemple, les déchets chimiques sont plus dangereux sur l'environnement que

ceux solides ; alors l'élimination de ces déchets à plus d'impact sur l'amélioration de la gestion des externalités ; pour ce fait, l'élimination du soufre, des huiles usagers et des batteries (contenant des produits chimiques dangereux) ont des coefficients plus élevés que l'élimination des autres déchets.

Les coefficients relatifs à chaque indicateur sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau (3-5):** Les indicateurs de résultat

Indicateurs de résultats	Indicateurs Intermédiaires	Coefficients
Taux d'amélioration dans la gestion des externalités	- Taux NOx sortie de la cheminée acide nitrique	2
	- Quantité de déchets solides générés par tonne produite	1
	- Taux des rejets dépassant les limites réglementaires	2
	- Taux d'élimination du soufre	2
	- Taux d'élimination des huiles usagées	2
	- Taux d'élimination des catalyseurs usagés	1
	- Taux d'élimination des batteries	2
	- Taux d'élimination des déchets de ferraille	1
Taux de réduction de la consommation des ressources	- Nombre d'heures de production par tonne	1
	- Taux de consommation de l'énergie par heure	2
	- Nombre de kilomètres par parcours	1
Taux d'investissement dans des technologies plus propres	- Pourcentage de budgets consacrés à l'acquisition des technologies plus propres	3
	- Nombre d'heures de formation sur les technologies propres par employé	1

**Source :** Elaboré par l'étudiante

On peut résumer l'ensemble des indicateurs de résultat et indicateurs intermédiaire en les reliant aux objectifs stratégiques environnementaux dans le tableau suivant.

**Tableau (3-5) :** Les indicateurs environnementaux

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultats	Indicateurs Intermédiaires
Mieux gérer les externalités	Taux d'amélioration dans la gestion des externalités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux NOx sortie de la cheminée acide nitrique</li> <li>- Quantité de déchets solides générés par tonne produite</li> <li>- Taux des rejets dépassant les limites réglementaires</li> <li>- Taux d'élimination du soufre</li> <li>- Taux d'élimination des huiles usagées</li> <li>- Taux d'élimination des catalyseurs usagés</li> <li>- Taux d'élimination des batteries</li> <li>- Taux d'élimination des déchets de ferraille</li> </ul>
Réduire la consommation des ressources	Taux de réduction de la consommation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'heures par tonne de produits</li> <li>- Taux de consommation de l'énergie par tonne de produits</li> <li>- Nombre de kilomètres par parcours</li> </ul>
Investir dans des technologies plus propres	Taux d'investissement dans des technologies plus propres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage de budgets consacrés à l'acquisition des technologies plus propres</li> <li>- Nombre d'heures de formation sur les technologies propres par employé</li> </ul>

**Source :** Elaboré par l'étudiante

## **Conclusion**

On a présenté, à travers ce chapitre, l'étude du cas de l'entreprise Fertial – usine d'Annaba. On a opté, après la présentation de l'entreprise, à décrire son engagement dans la protection de l'environnement en présentant ses phases commençant par l'obligation légale et finissant par l'élaboration d'une politique environnementale et la certification ISO14001. On a décrit, par la suite, le SME de l'entreprise et son système de pilotage de la performance. La séparation entre le système de pilotage principal et celui consacré au pilotage de la performance environnementale engendre des risques de négligence des aspects environnementaux dans la réflexion stratégique de l'entreprise. On a suivi la démarche présentée dans la partie théorique pour concevoir un SBSC destiné à intégrer la dimension environnementale dans le système de pilotage de l'entreprise. Ce SBSC est conçu selon l'approche partielle et intègre les objectifs stratégiques environnementaux dans l'axe apprentissage organisationnel et l'axe processus internes. Les indicateurs intermédiaires sont définis sur la base des leviers de performance pour chaque objectif stratégique, tandis que les indicateurs de résultat sont calculés sur la base de l'agrégation des indicateurs intermédiaires.

# **Conclusion Générale**

Ce travail est réalisé pour le but de répondre à la problématique suivante :

**Comment intégrer la dimension environnementale dans le pilotage stratégique de la performance dans une entreprise certifiée ISO 14001 par le Sustainability Balanced Scorecard ?**

Pour répondre à cette problématique on a divisé ce travail en deux parties : une partie théorique et une autre pratique. A travers la partie théorique, on a pu apprécier les approches de l'adoption de la RSE par les entreprises, les dimensions de son intégration et les stratégies y correspondantes. On a pu aussi déterminer les limites principales de du SME du type ISO14001 étant sa dissociation des autres systèmes de management et l'insuffisance de son implication stratégique ce qui justifie l'importance de renforcer le système de pilotage stratégique dans le cadre de ce SME. On a abouti à conclure que l'approche couplée du système de pilotage stratégique est la plus efficace, et ce en basant sur l'impact de l'intégration des aspects environnementaux dans ce système sur leur prise en considération dans la stratégie de l'entreprise. On a décrit ensuite un outil de pilotage stratégique : le BSC et sa version adapté au pilotage des aspects environnementaux et sociaux : le SBSC. On a vu les apports de celui-là, ses modèles et la démarche de son élaboration.

A travers le cas pratique qui a été mené à Fertial, une entreprise certifiées ISO 14001, et spécifiquement à son usine de Annaba, on a obtenu les résultats suivants :

- Le pilotage de la performance environnementale au niveau de l'usine d'Annaba est assuré par des réunions mensuelles et trimestrielles destinées seulement à la veille réglementaire, la communication des résultats de la performance environnementale et la prise des décisions concernant les procédures du SME ;
- L'aspect stratégique du pilotage n'est présent que semestriellement, dans les revues de direction des usines, et annuellement dans les revues de direction de l'entreprise. Ces revues de direction sont organisées dans le cadre des exigences de la norme ISO14001.

C'est résultats permettent de confirmer la **deuxième hypothèse** : La dimension environnementale est prise en compte par le pilotage stratégique de l'entreprise mais séparément des autres dimensions.

- Les résultats du questionnaire proposé dans le cadre du guide SD 21000 et, réalisé auprès de l'entreprise, ont indiqué l'existence d'un engagement dans une démarche de développement durable matérialisé par des actions concrètes mais pas suffisantes. L'entreprise est en phase de réalisation de ses engagements et est invitée à renforcer ses actions et amener une réflexion stratégique en la matière ;
- L'entreprise gère ses aspects environnementaux à travers un SME complètement séparé du système de pilotage stratégique principal. Donc, ces aspects ne sont pas intégrés dans la stratégie globale de l'entreprise.

- L'application des exigences de la norme ISO 14001 sans le développement des pratiques managériales visant une meilleure intégration des aspects environnementaux dans le niveau stratégique de l'entreprise indique que l'engagement de l'entreprise ne dépasse pas le niveau opérationnel ;

Ces résultats permettent donc de confirmer la **première hypothèse** : l'entreprise est engagée dans une démarche RSE. Mais, on ajoute que son engagement connaît un manque au niveau stratégique.

- La dissociation du système de pilotage de la performance environnementale du celui consacré à l'aspect traditionnel du pilotage (pilotage de la performance financière) présente un risque pour étant un système de pilotage dissocié. Ce risque peut engendrer une négligence des aspects environnementaux lors de l'élaboration des stratégies ;
- L'écart du temps entre les revues de direction (six à douze mois), et donc de la présence de l'aspect stratégique dans le pilotage de la performance environnementale, peut engendrer une coupure dans le circuit du pilotage, c'est-à-dire le risque d'une incohérence entre la stratégie et l'action ;
- D'une manière générale, la notion du pilotage stratégique de la performance n'a pas une grande importance dans l'entreprise. Les pratiques y liées sont menées sans l'implication du contrôle de gestion qui est toujours attaché à la direction économique et financière et a pour mission le simple reporting sans considération de l'aspect analytique.

Pour faire face à ces faiblesses, on a procédé à l'élaboration d'un SBSC prenant en compte les aspects traditionnels de la performance ainsi que les aspects environnementaux. La démarche de son élaboration a commencé par un essai de clarification de la stratégie de l'entreprise en matière de la protection de l'environnement. A travers l'analyse de sa démarche et ses actions on a conclu qu'elle suit une stratégie de type gagnant-gagnant. Ensuite, on a identifié les objectifs stratégiques de l'entreprise puis les relations causales entre eux. Dans l'étape suivante, on a intégré ces objectifs dans les axes du BSC en conservant l'architecture du BSC standard et en suivant une intégration partielle des aspects environnementaux. On a concentré, dans l'identification des indicateurs sur les objectifs environnementaux seulement étant donné qu'ils représentent l'objet de notre étude. Après avoir défini les leviers de performance pour chaque objectif stratégique, on a défini les indicateurs intermédiaires pour chaque levier de performance puis les indicateurs de résultat pour chaque objectif. On a fini par la présentation de la carte stratégique et l'ensemble des indicateurs définis.

Ces résultats permettent de confirmer la **troisième hypothèse** : Le SBSC peut nous aider à intégrer la dimension environnementale dans le pilotage stratégique de l'entreprise.

Il convient, à ce stade, de rappeler que le SBSC ne remplace pas le SME du type ISO 14001. Il faut aussi rappeler que le SBSC ne sert pas à définir la stratégie ni à mener les opérations de mesurage de la performance ni à définir les tâches ou décrire les procédures. Il

---

permet néanmoins une liaison efficace entre les quatre rationalités nécessaires pour l'intégration de la RSE dans l'entreprise : la rationalité substantive, procédurale, évaluative et structurelle. Il y a alors une complémentarité entre le SME avec son caractère procédural et le SBSC qui relie l'opérationnel au stratégique et assure une définition correcte et une communication efficace des indicateurs de la performance environnementale dans le cadre d'une démarche RSE.

### **Recommandations**

Suite aux observations qu'on a eu à travers l'étude menée au sein de l'entreprise, on l'invite à :

- Etablir les mécanismes nécessaires pour assurer le développement des actions déjà mises en œuvre en matière de la protection de l'environnement, et ce selon une perspective d'amélioration continue ;
- Intégrer les préoccupations environnementales dans la réflexion stratégique de l'entreprise ;
- Clarifier les stratégies en matière du développement durable en général et la protection de l'environnement en particulier ;
- Décentraliser les responsabilités en matière de la protection environnemental à travers une organisation transversale ;
- Développer le contrôle de gestion dans l'entreprise afin de renforcer le rôle des systèmes de pilotage stratégique.

### **Difficultés de la recherche**

La plus grande difficulté confrontée durant cette recherche est le manque d'informations fournies par l'entreprise. Un manque causé par les procédures internes de l'entreprise en relation avec la sécurité ou autres et qui ont empêché le déplacement de l'étudiante dans l'établissement pour la collecte des informations, ou encore par des raisons de confidentialité qui ont empêché de fournir des données chiffrés sur les procédures internes de l'entreprise ce qui a fait un obstacle à la finalisation de ce travail.

### **Limites de la recherche**

Dans ce travail, on a étudié le pilotage de la performance environnementale sur le plan technique seulement, on voulait bien aller plus loin pour couvrir le plan managérial et étudier la mise en œuvre de l'outil conçu (le SBSC) par les responsables de l'entreprise.

On voulait aussi approfondir cette étude pour mieux analyser la stratégie de l'entreprise en matière de la protection de l'environnement et du développement durable en général et préciser le degré de l'intégration de tels aspects dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

On voulait aussi identifier avec précision les leviers de la performance environnementale et fixer les valeurs cibles y correspondantes.

La réalisation de ces points était freinée par des causes relatives au temps limité et aux difficultés de communications et d'obtention d'informations confrontées dans le lieu de stage.

**Horizons de la recherche**

Chaque travail de recherche présente des limites qui peuvent servir de base à d'autres travaux de recherche. Dans ce cadre, on propose les pistes de recherche suivantes :

- Etude du degré d'assimilation du SBSC dans une entreprise certifiée ISO14001 ;
- L'effet de l'intégration de la RSE dans le pilotage stratégique de l'entreprise sur sa réflexion stratégique.

# **Bibliographie**

## En Français

- **Ouvrages**

AFNOR & ORSE, **Développement durable et entreprises : un défi pour les managers**, Ed Afnor, France, 2004.

AFNOR, **Référentiel de bonnes pratiques, Projet en consultation, SD21000: Prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise**, Ed Afnor, France, Juillet 2002.

Christian Brodhag & Karen Delchet, **Audit et développement durable, classeur Audit et autoévaluation**, Ed Afnor, France, 2004.

Corinne Gendron, **La gestion environnementale et la norme ISO 14001**, Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal, 2004.

Dominique Wolff & Fabrice Mauléon, **Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises**, Ed Hermes, France, 2005.

Dominique Wolff, **Le développement durable: Théories et applications au management**, Edition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2010.

Hélène Loning, **Le contrôle de gestion**, Ed Dunod, Paris, 2008.

Isabelle Huault, **Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité**, Les Grands Auteurs en Management, Éditions EMS, France, 2009.

Jacques Castelnau, Bruno Mettling et Daniel Loic, **Le pilotage stratégique**, Ed d'organisation, Paris, 2000.

Lazzeri Yvette, **Le développement durable : Du concept à la mesure**, L'Harmattan, Paris, 2008.

Michel Capron & Françoise Quairel-Lanoizelée, **Mythes et Réalités de l'entreprise responsable : Acteurs, enjeux, stratégies**, Ed La Découverte, Paris, 2004.

Nicolas Berland, **A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage**, Les enjeux du développement durable, L'Harmattan, France, 2007.

Ordre des experts-comptables, **La gestion environnementale : levier de performance pour l'entreprise**, Ed Dunod, Paris, 2008.

ORSE / CSR EUROPE, **Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes**, publié par l'ORSE, France, Juillet 2010.

Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, Presses polytechniques et universitaires Romandes, 2<sup>ème</sup> édition, Lausanne, 2004.

Philippe Détrie, **L'entreprise durable**, Editions Dunod, Paris, 2005.

Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance, Ed d'organisation : Le pilotage par les processus et les compétences**, Ed d'organisation, Paris, 2001.

Philippe Lorino. **Le Balanced Scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance : exemple d'une entreprise énergétique**, 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, France, May 2001.

Philippe Noiroit & Jacques Walter, **Contrôle interne**, Ed AFNOR, France, 2010.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Comment utiliser le tableau de bord prospectif : Pour créer une organisation orientée stratégie**, Ed Eyrolles, Paris, 2001.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Le Tableau de bord prospectif : Les 4 axes du succès**, Ed d'organisation, Paris, 2003.

- **Articles**

Angèle Renaud. **Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001**. Revue Management & Avenir, INSEEC/Management Prospective Ed, France, 2009.

Astrid Mullenbach-Servayre, **L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises**, La Revue des Sciences de Gestion, n°223, Direction et Gestion (La RSG), France, 2007.

Christian Brodhag, Natacha Gondran et Karen Delchet, **Du concept à la mise en œuvre du développement : théorie et pratique autour de guide SD 21000**, La revue électronique en sciences de l'environnement, Vol 5, No 2, Éditions VertigO, Canada, Septembre 2004.

Denis Choffel & François Meyssonier, **Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard**, Revue Comptabilité-Contrôle-Audit, Association francophone de comptabilité, France, May 2005.

Éric Persais, **Bilan sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale**, Revue internationale de l'économie sociale, n° 302, Recma, France, 2006.

Fadoie Mardam & Bey Mansour, **La Responsabilité sociale de l'entreprise : Définitions, théories et concepts**, Revue Proche Orient, Faculté de Gestion et de Management, Université Saint-Joseph, Liban, 2011.

François Meyssonier. **Comment piloter la responsabilité sociale de l'entreprise ?**, Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique, Université de Nantes, France, 2010.

François Petit & Daniel Belet, **Application du référentiel afnor FD X 30-023 (avril 2006) comme outil d'autoévaluation de la RSE. Intérêts et limites à partir d'une expérience dans une grande entreprise française**. Disponible sur : [www.intercostos.org/documentos/Petit.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/Petit.pdf).

Françoise Quairel. **Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise**, Comptabilité, Contrôle, Audit Et Institution(s), May 2006.

Gérald Naro & Florence Noguera, **L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des Sustainability Balanced Scorecards**, Revue de l'organisation responsable, Vol. 3, Editions ESKA, France, Janvier 2008.

Gomez Pierre-Yves, **Information et conventions. Le cadre du modèle général**, *Revue française de gestion*, n°160, Ed. Lavoisier, France, Janvier 2006.

Helfrich Vincent, **Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ? Etude du cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale**, *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 5, ESKA, France, 2010.

Herbert A. Simon, **De la rationalité substantive a la rationalité procédurale**, *Revue Pistes*, Vol.3, Revues.org, 1992.

Jean-François Henri & Alexandre Giasson, **Mesurer la performance environnementale : un ingrédient essentiel de la gestion environnementale**, CMA Management, USA, 2006.

Joël Ernult & Arvind Ashta, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives**, Cahiers du CEREN 21, ESC Dijon, France, 2007.

Kellie McElhaney, **Strategic CSR**, *Sustainable Enterprise Quarterly*, Vol.4, No.1, Center for Sustainable Enterprise, UNC Kenan-Flagler Business School, USA, September 2007.

Marie- Françoise Guyonnaud & Frédérique Willard, **Du management environnemental au développement durable des entreprises**, Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie, France, Mars 2004.

Michel Capron & Françoise Quairrel, **Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale**, *Revue de l'Organisation Responsable*, N° 1, Editions ESKA, France, Février 2006.

Michel Capron, **L'encyclopédie du développement durable**, N°99, Les éditions des Récollets, Paris, Juillet 2009.

Moez Essid, **Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE**, *Humanities and social sciences*, Université Paris Sud - Paris XI, France, 2009.

Morad Mousli, **Intégrer la RSE au processus de contrôle : association ou dissociation stratégique, couplage ou découplage instrumental ? Étude de deux cas Français**, *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 10, Editions ESKA, France, 2015.

Morad Mousli, **La mesure de la performance sociale par le système budgétaire : d'un contexte favorable à un contexte de crise : Approche exploratoire de deux sociétés cotées françaises**, *Revue Management & Avenir*, n° 35, Management Prospective Ed., France, 2010.

Nathalie Crutzen & Didier Van Caillie, **Le pilotage et la mesure de l'empreinte sociétale de l'entreprise grâce à la Balanced Scorecard : entre adaptation et évolution radicale du modèle de Kaplan et Norton**, *Entrepreneurship et Innovation*, N° 200711/04, Ecole de gestion de l'université de Liège, November 2007.

ORSE, Analyse comparative d'indicateurs de développement durable, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, France, 2003.

- **Conférences et colloques**

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

Christophe Germain & Stéphane Trébuçq, L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures, Colloque parrainé par l'EFMD, la FNEGE, l'Institut de l'Entreprise et l'ORSE, Nantes, 16-17 octobre 2003.

Didier Cazal, RSE et parties prenantes : fondements conceptuels ?, Septième Université de Printemps de l'Audit Social, Maroc, Mai 2005

E. Reynaud, Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 2003.

François Meyssonier & Fana Rasolof-Distler, Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat, Actes du congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai 2007.

Gérald Naro & Denis Travaillé, A la recherche des fondements conceptuels et méthodologiques du Balanced Scorecard : Le modèle de Kaplan et Norton revisité à travers le cadre conceptuel des leviers de contrôle, 30e congrès de l'Association Francophone de comptabilité, Strasbourg, France, May 2009.

Gérald Naro & Denis Travaillé, Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Montréal, Canada, 2013.

Grégory Wegmann. Les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique : concepts, instrumentation et enquête, 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, France, May 2001.

Ilhame Hakmaoui & Abdellatif Loukili, La dynamique des systèmes de pilotage de la performance globale entre dissociation et intégration : Etude comparative, Xème Conférence Internationale : Conception et Production Intégrées, Tanger, Maroc, Décembre 2015.

Olivier Boiral, Du développement durable aux normes ISO : peut-on certifier la « bonne conduite » des entreprises?, *McGill Int. J. Sust. Dev. Law & Policy*, Vol 2, McGill University Faculty of Law, Canada, 2006.

Olivier Boiral, ISO 14001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, Canada, 13-15 juin 2001.

Olivier Boiral, Mettre en œuvre ISO 14001: de la quête de légitimité à l'émergence d'un «mythe rationnel», XIIIème Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, juin 2004.

Olivier Boiral & Jean-François Henri, **De la certification ISO 14001 à l'amélioration des performances environnementales**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.

Roland Perez, **A propos de responsabilité globale en management**, Communication à la IX<sup>e</sup> journée François Perroux, Lyon, 2002.

Stéphane Trebucq, **Cartographie stratégique des actions de développement durable : le cas de PME françaises**, 30e congrès de l'Association Francophone de comptabilité, Strasbourg, France, May 2009.

- **Thèses**

Angèle Dohou-Renaud, **Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales**, thèse présentée pour l'obtention du grade de docteur en sciences de gestion, Université de Poitiers, France, 2009.

Isabelle Cadet, **Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), responsabilité éthiques et utopies, Les fondements normatifs de la RSE, Etude de la place du droit dans les organisations**, thèse présentée pour l'obtention du grade de docteur en Gestion et management, Conservatoire national des arts et métiers, France, 2014.

Karen Delchet, **La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Etude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD21000, au sein d'un échantillon de PME françaises**, Thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, Spécialité : Sciences et génie de l'environnement, Université Jean Monnet de Saint-Etienne, France, 2006.

- **Sources internet**

Afnor Groupe, **La norme ISO 26000 en quelques mots**, <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>.

**La norme ISO14001**, <http://www.iso14001.fr/la-norme-iso14001/>

Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, **La responsabilité sociétale des entreprises**, <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-societale-des,45921.html>

Serge Masanovic, **Le pilotage de la performance : essai de définition**, [http://www.finyear.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition\\_a14902.html](http://www.finyear.com/Le-pilotage-de-la-performance-essai-de-definition_a14902.html)

Site de l'Office fédéral du développement territorial ARE, Confédération Suisse : <http://www.are.admin.ch/>

Site officiel de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) : [iso.org](http://iso.org)

Site officiel des Nations Unies : [www.un.org/fr](http://www.un.org/fr)

## En Anglais

- **Ouvrages**

Edward Freeman, **Strategic Management : A Stakeholder Approach**, Pitman, Boston, 1984.

John P. Van Gigch, **Decision making about decision making- Metamodels and matasystems**, Abacus Press, UK, 1987.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Translating Strategy into Action**, HBS Press, USA, 1996.

- **Articles**

Andreas Moller & Stefan Schaltegger, **The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis**, Journal of Industrial Ecology, Vol. 9, Wiley Online Library, Germany, 2005.

Carl-Ulrich Gminder, **Environmental Management with the Balanced Scorecard A Case Study of the Berlin Water Company**, The Business of Water and Sustainable Development Journal, Greenleaf Publishing, Germany, 2005.

Christian Brodhag, **From rationality to governance : decision process of sustainable development**, International Journal for Sustainable Development, Special Issue on Science for Sustainable development, Vol 2, n°3, Inderscience Publishers, Switzerland, 1999.

Cristiana Parisi, **The use of causal mapping in the design of sustainability performance measurement systems: evidence from Novo Nordisk**, Studies in Managerial and Financial Accounting Journal, Volume 26, Emerald Books, UK, 2013.

David Crawford & Todd Scaletta, **The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility: aligning values for profit**, fmi journal, Vol.17, N°3, Financial Management Institute of Canada, Canada, 2006.

Erik G. Hansen & Stefan Schaltegger, **Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between hareholder Value and Multiple Goal Optimisation**, Working Paper Series, Centre for Sustainability Management, Lüneburg, June 2012.

Haitao Yin & Peter J. Schmeidler, **Does ISO 14001 Certification Enhance Environmental Performance? Conditions under which Environmental Performance Improvement Occurs**, Working Paper no.07, Wharton Risk and Decision Processes Center, USA, March 2007.

Jourdan Alexander et al., **ISO 14001 Environmental Management System Performance: An evaluation of ten Organisations in Canterbury**, Land Environment and People, Research Report No. 2, Lincoln University, New Zealand, August 2008.

Martin Bennett, Paul Rikhardsson et Stefan Schaltegger, **Environmental Management Accounting : Purpose and Progress**, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2003.

Michael E. Porte &, Mark R. Kramer, **Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**, Harvard Business Review, HBP, USA, December 2006.

R.N. Andrews, J. Charm, H. Habicht, T. Knowlton, M. Sale and V. Tschinkel, **Third-Party Auditing of Environmental Management Systems: U.S. Registration Practices for ISO 14001**, Washington DC: National academy of public administration, USA, 2001.

Rajiv D. Banker, Hsihui Chang & Mina Pizzini, **The Balanced Scorecard judgmental effects of performance measures linked to strategy**, International Journal of Accounting Information Systems, Elsevier, UK, 2011.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, **Putting Balanced Scorecard to work**, One Point Collection, Harvard Business Review, HBP, USA, September-October 1993.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, **The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

Stan Brignall & Sven Modell, **An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector**, Management Accounting Research Journal, Vol.11, Elsevier, UK, 2000.

Thomas Dyllick & Jost Hamschmidt, **ISO 14001: Profitable - Yes! But is it Eco - effective?**, Journal of Greener management International, Vol. 34, Greenleaf Publishing, Germany, 2002.

Zdravko Krivokapić & Jelena Jovanović, **Using Balanced Scorecard to Improve Environmental Management System**, Journal of Mechanical Engineering, Center for quality, Faculty of Mechanical Engineering, Montenegro, 2009.

- **Conférences et colloques**

Bernhard Waxenberger & Thomas Bieker, **Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics : using the BSC for integrity management**, Paper presented at the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Sweden, 2002,.

Carl Ulrich Gminder & Thomas Bieker, **Managing Corporate Social Responsibility by using the Sustainability-Balanced Scorecard**, Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg (Sweden), June 2002.

Carl-Ulrich Gminder & Thomas Bieker, **Towards A Sustainability Balanced Scorecard**, oikos PhD summer academy, Switzerland, 2001.

Frank Figge, Tobias Hahn, Stefan Schaltegger and Marcus Wagner, **The Sustainability Balanced Scorecard : Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management**, 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Gothenburg, Sweden, 2002.

Ian Cobbold & Gavin Lawrie, **The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool**, PMA Conference, Boston, USA, May 2002.

Kai Hockerts, **Corporate sustainability management: Towards controlling corporate ecological and social sustainability**, Ninth International Conference of Greening of Industry Network, Bangkok, 2001.

Sónia Silva Monteiro & Verónica Paula Lima Ribeiro, **The balanced scorecard as a tool for environmental management: approaching the business context to the public sector**, XVIII Congresso Brasileiro de Custos – Rio de Janeiro, Brasil, 2011.

Thomas Bieker & Bernhard Waxenberger, **Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**, Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Sweden.

Thomas Bieker, **Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**, okios PhD summer academy, Switzerland, 2002.

Thomas Bieker, **Sustainability management with the Balanced Scorecard**, Proceedings of 5th international summer academy on technology studies, Vienna, 2003.

## En Arabe

- **Mémoires**

محمد عدمان، **شروط اعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار SD21000**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية : تخصص إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011.

# **Annexes**

## Liste des annexes

<b>N° Annexe</b>	<b>Intitulée</b>
<b>01</b>	Résultats du questionnaire d'autoévaluation (SD21000)
<b>02</b>	La politique environnementale de Fertial
<b>03</b>	Charte Sécurité Qualité Environnement de Fertial
<b>04</b>	Rôles, autorités et responsabilités du SME de Fertial
<b>05</b>	Objectifs de Fertial – Usine d'Annaba organisés par processus
<b>06</b>	Méthode de calcul des indicateurs intermédiaires du SBSC

## Annexe N°01 : Résultats du questionnaire d'autoévaluation (SD21000)

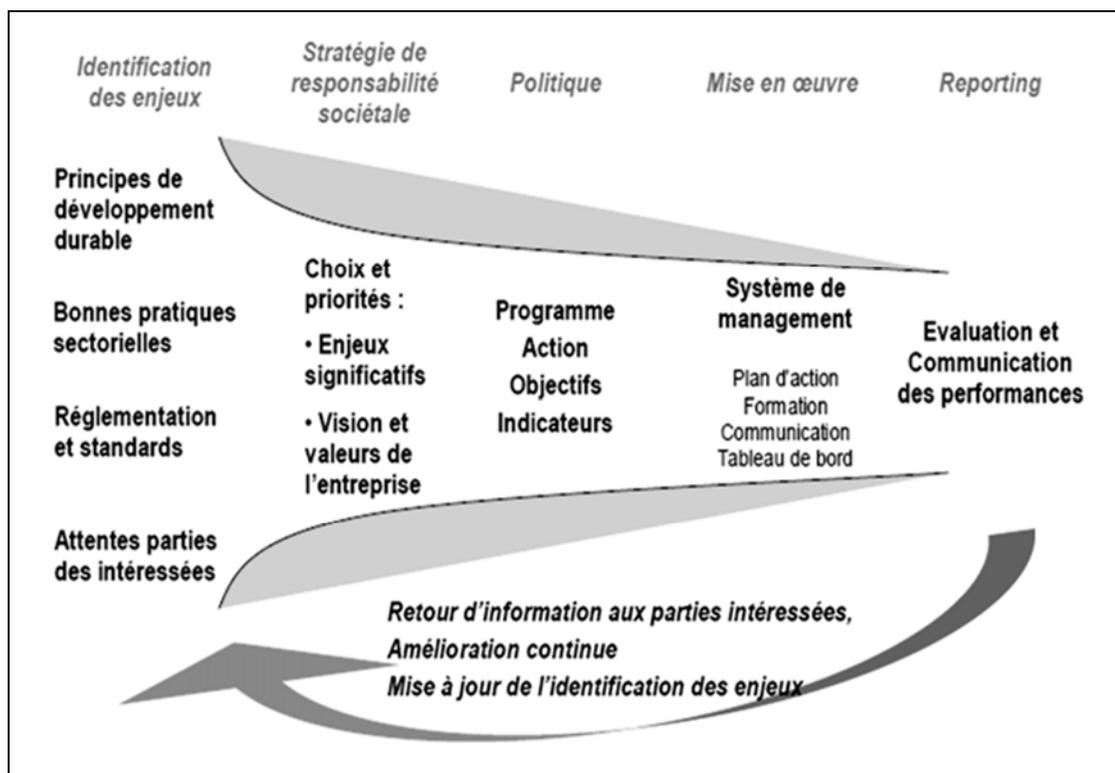
### **Le guide SD21000**

Le guide SD 21000 est un guide méthodologique qui a été publié en mai 2003 par l'AFNOR. Il vise à présenter des recommandations pour aider les entreprises à intégrer les enjeux du développement durable dans leur stratégie et leur management.

Il s'adresse aux responsables et décideurs d'entreprises, grandes ou petites, publiques ou privées, de tout secteur d'activités, ayant un champ d'action en France et/ou à l'étranger.

Il n'est pas destiné à des fins de certification ou contractuelles mais apporte une cohérence et une complémentarité avec les normes de systèmes de management (qualité, environnement,...) utilisées au sein de l'entreprise en permettant de les intégrer dans une stratégie globale et transparente de développement.

### **Le management du développement durable selon le guide SD21000**



## Questionnaire d'autoévaluation (SD21000)

	<b>Initiation – 1 pt</b>	<b>Réalisation – 2 pt</b>	<b>Amélioration – 3 pt</b>
<b>1. Engagement de la direction</b>	Pas d'engagement de la direction ou engagement limité à certains aspects du développement durable	Engagement de la direction couvrant les trois piliers du développement durable	Engagement marqué de la part du dirigeant sr les valeurs du développement durable allant au-delà de la seule politique : valeurs, missions comportement individuel
<b>2. Stratégie, politique et objectifs</b>	Pas de stratégie ou stratégie limitée à certains aspects du développement durable	Stratégie s'appuyant sur les trois piliers du développement durable	Stratégie de développement durable intégrant les attentes des parties intéressées
<b>3. Système de management</b>	Système de management non formalisé ou en cours de construction	Fonctionnement de l'entreprise au travers d'un système de management établi intégrant les dimensions sociales et environnementales	Management stratégique à partir des principes du développement durable
<b>4. Organisations et responsabilités</b>	Organisation et responsabilités en matière de développement durable non définies	Définition du rôle et des responsabilités de chacun en matière de développement durable (économique, environnement et social)	Décentralisation des responsabilités et organisation en mode transverse
<b>5. Participation, implication et motivation du personnel</b>	Aucune ou peu d'implication et de motivation du personnel	Le personnel est consulté. La motivation des salariés est une préoccupation des managers	Le salarié associé à la définition de la stratégie est impliqué dans la réalisation d'initiatives et d'actions concrètes et motivantes
<b>6. Communication interne</b>	Communication informelle et fréquence variable	Communication descendante organisée et régulière	Communication structurée (ascendante, descendante)
<b>7. Communication externe</b>	Communication essentiellement de nature économique	Communication traitant des trois volets du développement durable	Implication des parties intéressées dans le choix des stratégies de communication afin d'assurer une communication adaptée à leurs besoins
<b>8. Veille réglementaire</b>	Veille réglementaire mise en œuvre de façon partielle	Canaux organisés de veille Réglementation applicable à l'entreprise identifiée et systématiquement mise en œuvre	Anticipation sur la réglementation future (participation à des réseaux de veille, actions de lobby, ...)

	<b>Initiation – 1 pt</b>	<b>Réalisation – 2 pt</b>	<b>Amélioration – 3 pt</b>
<b>9. Prise en compte d'autres facteurs</b>	Affichage du respect de grands principes universels dans la politique de l'entreprise (respect des droits de l'homme, respect des droits de l'enfance, respect de l'environnement...)	Application de grands principes sous formes d'initiatives Utilisation de produits issus du commerce équitable, ou écolabellisés, labels de non travail des enfants	Intégration et déploiement de grands principes dans les valeurs et la culture de l'entreprise
<b>10. Identification des parties intéressées et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise</b>	Connaissance superficielle des parties intéressées de l'entreprise et de leurs attentes	Identification de l'ensemble des parties intéressées et hiérarchisation de leurs attentes. Traduction en enjeux pour l'entreprise	Veille permanente sur les parties intéressées et anticipation sur leurs attentes
<b>11. Produits / éco-conception</b>	Pas de démarche d'éco-conception	Intégration de paramètres environnementaux dans la conception de certains produits de l'entreprise	Démarche généralisée d'éco-conception des produits
<b>12. Politique d'achat</b>	Achat sur la base de cahiers de charges comportant uniquement des clauses techniques et économiques	Achats de produits et/ou services socialement responsables (achats équitables, produits bio, produits écoconçus, ...) Cahiers des charges comportant des exigences de développement durable	La stratégie d'achat est globale. Elle intègre notamment les circuits d'approvisionnement, les conditions de travail chez les fournisseurs. L'entreprise réalise des campagnes d'information sur le thème et incite ses salariés à l'achat de produits durables
<b>13. Gestion et prévention des risques</b>	Information ponctuelle sur les principaux risques liés à l'activité de l'entreprise	Mise en œuvre d'un plan de prévention des risques (sensibilisation, exercices d'évacuation, etc.)	Concertation avec les acteurs territoriaux de sécurité (pompiers, forces de l'ordre, collectivités territoriales, etc.)
<b>14. Stockage</b>	Contrôle ponctuel des conditions de stockage	Stockage géré en conformité avec la réglementation en vigueur (ventilation, température, zones, ...)	Optimisation et réduction du stockage
<b>15. Transports des salariés et accessibilité du site</b>	Participation partielle aux frais de transports des salariés	Incitation à l'utilisation de solutions alternatives à la voiture individuelle (à pied, vélo, ...)	Facilitation et animation des solutions de transports collectifs (co-voiturage, société de transport en communs...)

	<b>Initiation – 1 pt</b>	<b>Réalisation – 2 pt</b>	<b>Amélioration – 3 pt</b>
<b>16. Relations commerciales</b>	Niveau de dépendance fort à un faible nombre de clients et/ou de fournisseurs Pratique systémique d'une politique du moins-disant auprès des fournisseurs Manque de transparence dans la relation avec les clients	Diversification de la clientèle comme de sources d'approvisionnements Modalités de relation avec le client formalisées et appliquées Diversification des sources d'approvisionnement Ecoute du fournisseur et prise en compte de des intérêts	Equilibre des risques au niveau des portefeuilles clients et fournisseurs Intégration de critères environnementaux et sociaux dans le choix des fournisseurs Développement et encouragement des meilleures pratiques commerciales
<b>17. Production et politique de tarification</b>	Production réalisée aux couts les plus bas	Amélioration de la productivité en lien avec une amélioration des conditions de travail	Transparence dans la politique de prix au regard des améliorations apportées en matière de développement durable
<b>18. Coûts-investissements</b>	Endettement fort Investissements limités	Equilibre endettement/capacité d'autofinancement Investissements dans l'amélioration des méthodes et conditions de travail	Rentabilité démontrée des investissements développement durable Banquier et assureur investi d'un rôle de conseil et de partenaire de l'entreprise
<b>19. Rentabilité et partage de la valeur ajoutée</b>	Entreprise à l'équilibre financier Valeur ajoutée réinvestie sous forme investissements matériels	Entreprise gagnant de l'argent Intéressement des salariés	Autofinancement dégagé support de la croissance de l'entreprise Investissements sur les aspects sociaux et environnementaux et rétribution équitable des parties intéressées
<b>20. Contrôle et pérennité</b>	Tableau de bord intégrant les données économiques et à l'usage exclusif de l'équipe de direction	Tableau de bord diffusé au management de l'entreprise et intégrant certaines données économiques, environnementales et sociales	Tableau de bord développement durable avec indicateurs de suivi de l'activité économique, environnementale et sociale de l'entreprise. Diffusion à l'ensemble des parties intéressées
<b>21. Travail, conditions générales et ambiance</b>	Conditions de travail limitées au respect de la législation en cours	Implication des salariés dans l'amélioration des conditions de travail (lieux de rencontre, événements conviviaux...)	Optimisation des conditions de travail pour chaque salarié

	<b>Initiation – 1 pt</b>	<b>Réalisation – 2 pt</b>	<b>Amélioration – 3 pt</b>
<b>22. Equité</b>	Thème évoqué dans l'entreprise	Respect de ce principe : pas de discrimination à l'embauche, insertion de personnes handicapées, ... Grilles de salaires connues	Actions en vue d'améliorer l'équité : lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme, transparence dans les politiques de rémunération (niveaux hiérarchiques, homme/femme, pays/pays, ...)
<b>23. Emploi, compétences, formation</b>	Limitation des actions de formation aux minimums légaux	Plan annuel de formation (continue ou en alternance) Entretien annuel pour déterminer les besoins individuels des salariés Indicateurs RH (taux de formation, niveau compétences, absentéisme, ...) dans le tableau de bord de l'entreprise	Gestion des carrières Capacité d'évolution et de promotion interne Action en faveur de l'employabilité des salariés
<b>24. Hygiène, santé, sécurité</b>	Sensibilisation et information du personnel sur ce thème	Formation aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité Mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail	Groupes de travail pour l'amélioration des conditions de travail (hygiène, santé, sécurité) Positionnement de l'entreprise au-delà de la législation en vigueur
<b>25. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités</b>	Peu d'attention portée sur les problématiques locales	Actions visant à améliorer la qualité de vie au sein de la collectivité et à participer à son développement Incitation auprès des salariés à s'investir dans la vie associative du territoire (culturelle, sportive)	Participation de l'entreprise à l'aménagement du territoire Partenariat avec les acteurs territoriaux (participation aux agendas 21 locaux)
<b>26. L'eau : gestion des consommations</b>	Evaluation de l'ensemble des postes de consommation d'eau	Suivi des consommations d'eau Mise en place de limitations de consommations d'eau aux postes les plus forts consommateurs	Recherche de moyens limitant la consommation d'eau : circuit fermé, eau renouvelable
<b>27. L'eau : pollution</b>	Chiffrage et analyse de la nature des rejets	Traitement des rejets en conformité avec la réglementation Recherche de technologies propres	Utilisation systématique de technologies propres et de produits biodégradables évitant les pollutions de la ressource eau

	<b>Initiation – 1 pt</b>	<b>Réalisation – 2 pt</b>	<b>Amélioration – 3 pt</b>
<b>28. L'énergie, consommation</b>	Evaluation de l'ensemble des postes consommant de l'énergie	Réduction des consommations énergétiques aux postes les plus touchés	Utilisation de ressources énergétiques renouvelables
<b>29. L'air : pollution et gaz à effet de serre</b>	Identification des postes entraînant des émissions de polluants des l'atmosphère et identification de la réglementation s'y rapportant	Mise en œuvre de mesures de traitement des émissions polluantes Réduction aux postes les plus émetteurs	Réduction des émissions polluantes sur l'ensemble des activités et services
<b>30. Les déchets</b>	Identification de l'ensemble des déchets par catégories et l'ensemble des filières de traitement correspondant	Mise en place d'un suivi du traitement de déchets et intégration de ce suivi au niveau du cahier des charges des entreprises traitant les déchets	Limitation de la production de déchets notamment les plus toxiques Mise en place d'une revalorisation systémique de l'ensemble des déchets de l'entreprise
<b>31. Les sols : gestion et pollution</b>	Connaissance des lieux de risques de pollutions des sols Respect de la réglementation en terme de stockage	Identification de la qualité des sols de l'entreprise et traitement selon la nature des résultats	Intégration de la réhabilitation des sols suite à son activité dans le bilan de l'entreprise
<b>32. La biodiversité</b>	Identification de la biodiversité locale	Identification des couts d'un éventuel recul de la biodiversité sur l'activité de l'entreprise	Préservation de la biodiversité : aides aux associations, reboisement...
<b>33. Bruits et odeurs : pollutions internes et externes</b>	Identification des points de rejets et de la législation s'y rapportant	Réalisation d'enquêtes interne et externe à l'entreprise pour ma mise en place de mesures de traitement	Investissement dans la recherche et le développement de technologies et de produits limitant les émissions sonores et olfactives
<b>34. Transports et logistique</b>	Analyse logistique des parcours et réduction des distances	Analyse de l'émission du parc automobile de l'entreprise et de ses sous-traitants	Réflexion globale sur la mobilité faite au niveau des partenaires locaux afin de réduire les transports automobiles Optimisation de l'ensemble de la chaine logistique Réalisation d'un plan de déplacement d'entreprise afin d'optimiser les transports liés à l'activité

## Résultats du questionnaire

<b>Enjeux</b>	<b>Note</b>	<b>Pourcentage</b>
1. Engagement de la direction	2	
2. Stratégie, politique et objectifs	2	
3. Système de management	2	
4. Organisation et responsabilités	2	
5. Participation, implication et motivation du personnel	2	
6. Communication interne	3	
7. Communication externe	1	
8. Veille réglementaire	2	
9. Prise en compte d'autres facteurs	1	
10. Identification des parties intéressées et lien entre leurs attentes et la stratégie de l'entreprise	2	
<b>Pratiques managériales et gouvernance</b>	<b>19/30</b>	<b>63,33%</b>
11. Produits / Eco socio conception	1	
12. Politique d'achats	1	
13. Gestion et prévention des risques	3	
14. Stockage	2	
15. Transport des salariés et accessibilité du site	3	
<b>Enjeux transversaux de développement durable</b>	<b>10/15</b>	<b>66,67%</b>
16. Relations commerciales	2	
17. Production et politique de tarification	2	
18. Coûts investissements	2	
19. Rentabilité et partage de la valeur ajoutée	2	
20. Contrôle et pérennité	1	
<b>Performance économique</b>	<b>9/15</b>	<b>60%</b>
21. Travail, conditions générales et ambiance	2	
22. Equité	1	
23. Emploi, compétences, formation	3	
24. Hygiène, santé, sécurité	2	
25. Intégration territoriale et gestion des externalités	1	
<b>Responsabilité sociétale</b>	<b>9/15</b>	<b>60%</b>
26. L'eau : gestion des consommations	2	
27. L'eau : pollution	2	
28. L'énergie : consommation	2	
29. L'air : pollution et gaz à effet de serre	2	
30. Les déchets	1	
31. Les sols : gestion et pollution	2	
32. La biodiversité	1	
33. Bruit et odeurs : pollutions internes et externes	1	
34. Transport et logistique	1	
<b>Responsabilité environnementale</b>	<b>14/27</b>	<b>51,85%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>61/102</b>	<b>59,80%</b>

Annexe N°02 : La politique environnementale de Fertial

***Politique environnementale***

*FERTIAL, consciente de sa responsabilité dans la réussite d'un développement durable auprès de la société et du milieu dans lequel elle évolue et réalise ses activités, décide d'établir et de certifier dans ses Usines, un Système de Management Environnemental, conformément à la Norme ISO 14001: 2004.*

*La Direction Générale de FERTIAL, a défini les principes de sa Politique Environnementale, en réaffirmant ses engagements auxquels elle a souscrit dans la Charte Sécurité, Qualité, Environnement et ceux indiqués ci-après:*

- *Garantir l'accomplissement de la législation applicable et d'autres exigences consenties par FERTIAL.*
- *Promouvoir l'amélioration continue du comportement environnemental et la prévention de la pollution.*
- *Optimiser la consommation de ressources naturelles, énergétiques, de matières premières et auxiliaires nécessaires pour ses processus et réduire dans la mesure du possible la production des déchets.*
- *Former et sensibiliser tous les travailleurs sur l'importance de leur participation et de leur responsabilité dans la préservation de l'environnement dans leur domaine d'action.*
- *Réviser et améliorer constamment le fonctionnement de son SME en vue d'en assurer une performance avérée.*

*L'Administrateur Directeur Général*

Source : Documentation de l'entreprise.

### **Annexe N°03 : Charte Sécurité Qualité Environnement de Fertial**

La politique de FERTIAL en matière de sécurité, environnement et de qualité s'appuie sur les dix principes suivants :

#### **ARTICLE 1**

FERTIAL place en tête de ses priorités la sécurité et la santé des personnes, la sécurité des activités, le respect de l'environnement, la satisfaction de ses clients ainsi que l'écoute des communautés environnantes.

#### **ARTICLE 2**

FERTIAL veille au respect des lois et des réglementations qui lui sont applicables.

#### **ARTICLE 3**

FERTIAL fait partager par l'ensemble de ses collaborateurs, une culture dont les points clefs sont la gestion des compétences, la pratique du retour d'expérience, l'information, la formation et la communication. Cette démarche s'appuie sur l'implication et l'exemplarité de l'encadrement.

#### **ARTICLE 4**

FERTIAL privilégie dans le choix de ses partenaires et sous traitants industriels et commerciaux, leur capacité à adhérer à sa politique en matière de sécurité, de respect de l'environnement et de qualité.

#### **ARTICLE 5**

Pour l'ensemble de ses activités FERTIAL met en place, en matière de sécurité, santé, environnement et qualité, des politiques adaptées de maîtrise des risques qui sont évaluées périodiquement.

#### **ARTICLE 6**

FERTIAL met en place des moyens et des plans d'intervention destinés à faire face aux accidents ; ces dispositifs sont périodiquement entretenus, mis à jour et vérifiés.

#### **ARTICLE 7**

Chacun, à tout niveau, dans l'exercice de ses fonctions, doit être conscient de son rôle et de sa responsabilité personnelle concernant la prévention des risques d'accidents, le respect de l'environnement et de la qualité des produits que nous fabriquons.

#### **ARTICLE 8**

FERTIAL adopte, en matière de sécurité, d'environnement et de qualité, une attitude constructive de transparence et de dialogue vis-à-vis des parties prenantes et des tiers.

#### **ARTICLE 9**

Le but de FERTIAL est de s'améliorer continuellement, dans le domaine de la sécurité, l'environnement et la qualité.

#### **ARTICLE 10**

Le futur de FERTIAL dépend de la capacité à améliorer nos produits et services tout en protégeant nos collaborateurs et l'environnement. Cet engagement va dans l'intérêt de nos salariés, de nos clients, des communautés environnantes et de nos actionnaires.

**Annexe N°04:** Rôles, autorités et responsabilités du SME de Fertial

<b>Missions</b>	<b>Politique Environnementale</b>	<b>Aspects environnementaux</b>	<b>Exigences réglementaires et légales/ Niveau de conformité</b>	<b>Programme d'action PME</b>	<b>Formation</b>	<b>Communication Traitement des demandes externes et des réclamations</b>
<b>Acteurs</b>						
DG	Définit les grands axes et valide la politique environnementale	Approuve les ressources (à travers du Comité d'investissements) pour la prise en charge des AES	Approuve les ressources (à travers du Comité d'investissements) pour garantir la conformité réglementaire	Prend connaissance du programme Environnemental (Rev par la Direction Siège)		Définit la politique de communication
DU	S'assure de la mise en œuvre de la politique environnementale	Assure la mise à disposition des ressources pour la prise en charge des AES	Assure la mise à dispositions des ressources pour garantir la conformité réglementaire	Valide le programme environnemental	Propose les actions formatives dans le cadre du SME.	Met en œuvre la politique de communication
DQSE	Participe à l'élaboration de la politique environnementale	Définit avec la Direction et le CE les critères de prise en compte des AES conformément aux référentiels et à la procédure en vigueur	Assure la mise en œuvre des actions nécessaires	Participe à l'élaboration du PME et le cas échéant à sa revue	Valide le programme de formation dans le cadre du SME	S'assure que le système de communication est efficace pour la gestion du SME
CGQE	S'assure que cette politique est comprise et appliquée par l'ensemble du personnel	Contrôle la prise en compte des impacts significatifs	Assure en collaboration avec le CE, la veille réglementaire Procède en collaboration avec le CE à l'établissement de l'évaluation du niveau de conformité. Le CE approuve le niveau de conformité réglementaire	Veille à l'application du PME Responsable du contrôle des actions qui lui sont assignées dans le PME Responsable de la réalisation de certaines actions	Identifie les besoins en formation Valide le contenu des formations Organise les formations internes Contribue au contenu des formations d'un point de vue technique Etablit le bilan des formations internes relatives à l'environnement	Répond aux demandes externes

<i>Missions</i>	<i>Maitrise de la documentation</i>	<i>Maitrise opérationnelle</i>	<i>Situations d'urgence</i>	<i>Surveillance mesurage</i>	<i>Évaluation de la conformité réglementaire</i>
<i>Acteurs</i>					
DG	Approuve les normes, la politique environnementale et le ME	Met en place les moyens nécessaires au respect des procédures			
DU	Approuve les instructions, plans de management environnementaux	S'assure du respect des procédures Valide les non conformités et les actions correctives			
DQSE	Approuve les procédures opérationnelles	Contrôle leur application lors des revues de direction			
CGQE	Contrôle l'organisation de la documentation	Contrôle l'application des procédures	Propose en collaboration avec les coordinateurs environnement des usines, les actions environnementales	Présente les résultats de mesure à la direction et propose les actions nécessaires s'il y a lieu	Veille au respect des textes Statue sur le niveau de conformité Propose les actions à mettre en œuvre

<i>Missions</i>	<i>Traitement des non conformités</i>	<i>Audits</i>	<i>Revue de direction</i>
<i>Acteurs</i>			
DG	Prend connaissance des non conformités lors des revues de direction Siège	Validation des suites à donner pour les décisions stratégiques	Préside la revue Siège Définit les orientations et prend les décisions
DU	Prend connaissance des non conformités lors des revues de direction Usine Valide les propositions d'actions correctives et préventives	Validation des suites à donner pour les décisions opérationnelles	Préside la revue Usine Définit les orientations et prend les décisions
DQSE	Définit les responsabilités et les échéanciers pour les non conformités SME	Définit les responsabilités et les échéanciers pour les non conformités audit SME	Assure la réalisation de la revue de direction Siège
CGQE	Participe à l'identification des non conformités Contrôle le traitement des non conformités en collaboration avec le CE	Participe au choix des auditeurs Pilote l'organisation de l'audit Met en place des suites à donner	Prépare et anime la revue de direction Siège Met en œuvre les décisions de la direction. Il est le secrétaire des réunions de la Rev par la Direction Siège

Source : Manuel Environnement de Fertial, pp 14-15.

**Annexe N°05** : Objectifs de Fertial – Usine d’Annaba organisés par processus

<b>Processus</b>	<b>Objectifs stratégiques</b>
<b>Gestion de Ressources Humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer la maîtrise des métiers en permanence chez l’ensemble du personnel</li><li>• Améliorer la connaissance des nouvelles technologies</li><li>• Améliorer la coordination</li><li>• Améliorer l’efficacité des actions de formations</li><li>• Assurer un passage des employés du savoir-faire au savoir-être et créer en eux le sentiment d’appartenance à l’entreprise</li></ul>
<b>Production</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produire des produits finis, semi-finis aux moindres coûts en respectant les exigences des clients, exigences internes et exigences réglementaires</li><li>• Respecter les délais de production</li><li>• Améliorer les processus de fabrication</li></ul>
<b>Manutention</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Augmenter l’efficacité des moyens de manutention</li><li>• Livraison des produits dans les délais.</li></ul>
<b>Technique / Laboratoire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer le contrôle de la qualité des produits au long du processus de fabrication</li><li>• Améliorer la qualité des résultats d’analyses en matière de rapidité avec précision</li></ul>
<b>Maintenance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adapter en permanence le niveau de performance des équipements selon l’évolution des besoins</li><li>• Optimiser les arrêts programmés des équipements pour la maintenance</li><li>• Améliorer l’apport des équipements à l’efficacité et efficacité des processus</li></ul>
<b>Approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer les procédures de sélection de fournisseurs pour approvisionner l’entreprise en matières, produits et services nécessaires dans les délais et aux meilleurs coûts</li><li>• Diversifier les sources d’approvisionnements locaux et étrangers</li></ul>
<b>Sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer la protection des moyens humains et matériels</li><li>• Respecter les dispositifs et règles de sécurité afin d’éliminer ou réduire tous les risques</li><li>• Sensibiliser le personnel sur l’hygiène et la sécurité</li></ul>

**Source** : Elaboré par l’étudiante sur la base de la documentation de l’entreprise et des informations obtenues pendant le stage.

**Annexe N°06 :** Méthode de calcul des indicateurs intermédiaires du SBSC

<b>Indicateur</b>	<b>Méthode de calcul</b>
Taux NOx sortie de la cheminée acide nitrique	$\frac{\text{Moyenne mensuelle NOx}}{\text{Limite légale}}$
Quantité de déchets par tonne produite	$\frac{\text{Quantité mensuelle de déchets}}{\text{Production mensuelle}}$
Taux des rejets dépassant les limites réglementaires	$\frac{\text{Nombre d'analyses environnementales dont les résultats dépassent les limites réglementaires}}{\text{Nombre total des analyses environnementales}} \times 100$
Taux d'élimination du soufre	$\frac{\text{Quantité de soufre éliminée}}{\text{Quantité de soufre Stockée}} \times 100$
Taux d'élimination des huiles usagées	$\frac{\text{Quantité de huiles usagées éliminée}}{\text{Quantité de huiles usagées Stockée}} \times 100$
Taux d'élimination des catalyseurs usagés	$\frac{\text{Quantité de catalyseurs éliminée}}{\text{Quantité de catalyseurs Stockée}} \times 100$
Taux d'Élimination des batteries usagées	$\frac{\text{Quantité de batteries usagées éliminée}}{\text{Quantité de batteries usagées Stockée}} \times 100$
Taux d'élimination des déchets de ferraille	$\frac{\text{Quantité ferraille éliminée}}{\text{Quantité ferraille prévue à éliminer}} \times 100$
Nombre d'heures par tonne produite	$\frac{\text{Nombre totale d'heures}}{\text{Quantité produite}}$
Taux de consommation de l'énergie par tonne produite	$\frac{\text{Total énergie consommée}}{\text{Quantité produite}}$
Nombre de kilomètres par parcours	$\frac{\text{Distance totale des parcours effectués}}{\text{Nombre de parcours effectués}} \times 100$
Pourcentage de budgets consacrés à l'acquisition des technologies plus propres	$\frac{\text{Budgets consacrés à l'acquisition des technologies plus propres}}{\text{Budgets consacrés au renouvellement des équipements}} \times 100$
Nombre d'heures de formation sur les technologies propres par employé	$\frac{\text{Nombre d'heures de formation sur les tech propres}}{\text{Nombre d'employés concernés}} \times 100$

**Source :** Elaboré par l'étudiante.