

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Spécialité: ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES.

THEME :

**La certification qualité (ISO 9001) et
environnementale (ISO 14001) comme démarche
de la responsabilité sociétale de l'entreprise**

Cas : SASACE et CP1Z

Elaboré par :

M^r REFAS Ibrahim El Khalil

Encadreur :

M^r MAABOUT Mohamed Zakaria

Lieux des stages: SASACE, Bousmail. CP1Z, Arzew.

Période de stage : du 15/04/2015 au 28/05/2015.

2014/2015

Remercîments:

Je tiens tout d'abord à remercier mes parents, sans vous je n'aurais jamais pu me battre, mon vœux le plus cher est de vous rendre fière, je vous aime de tout mon cœur

Mes remerciements s'adressent aussi mon encadreur, Mr Maabout Mohamed Zakaria qui, par son aide et conseil, a contribué à l'aboutissement de ce travail.

Je tiens également à remercier les cadres dirigeant de La SASACE et du complexe CP1Z pour toutes les commodités qu'ils ont mis à ma disposition en matière de disponibilité aux entretiens, d'orientation et d'accès à l'information. C'est remerciement s'adressent particulièrement à Mme Taoussi Khadidja Directrice des systèmes management de la SASACE et Mme Naimi Aicha Délégué environnement au complexe CP1Z.

Mes remerciements s'adressent finalement à Mr Messaoudi Boualem et à tous mes amis qui m'ont soutenu moralement afin d'accomplir ce travail.

Sommaire:

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale

Chapitre1: Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise

Section1: Développement durable

Section2: Responsabilité sociale des entreprises

Section3: Stratégie de la démarche de la responsabilité sociale des entreprises

Chapitre2 : L'approche normative comme démarche responsabilité sociale des entreprises

Section1: Qualité, norme, certification

Section2: Système management qualité

Sections3: Système management de l'environnement et système management intégré

Chapitre3: Cas pratique : SASACE et CP1Z

Section1: Présentation des deux entreprises

Section2: Constats, analyse des données

Section3: Système management de l'environnement et système management intégré

Conclusion générale

Bibliographie

Table des matières

Liste des abréviations

Annexes

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	page
1	Le développement du management des connaissances dans les deux dernières décennies.	23

Liste des figures

Numéro	Titre de figure	page
1	Le développement durable, intégration des trois sphères	4
2	Le développement durable, historique	6
3	Liste des parties prenantes internes et externes de l'entreprise	14
4	Tripple buttom line	18
5	Modèle d'un processus	35
6	Trois système de management en un	47
7	Les valeurs de la SASACE	52
8	Les principes de la SASACE	53
9	L'organigramme de l'entreprise SASACE	54
12	L'organigramme du complexe CP1Z	59
13	Liste des processus de réalisation de la SASACE	65
14	Liste des processus de support de la SASACE	65
15	Liste des processus de management de la SASACE	66
16	La performance de la SASACE pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	74
17	Pourcentage de la performance de la SASACE pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	76
18	La performance de la SASACE pour les enjeux transversaux du développement durable.	76
19	Pourcentage de La performance de la SASACE pour les enjeux transversaux du développement durable.	77
20	La performance de la SASACE pour les enjeux de la performance économique.	78
21	Pourcentage de la performance de la SASACE pour les enjeux de la performance économique	79
22	Performance de la SASACE pour les enjeux de responsabilité sociale	79
23	Pourcentage de la performance de la SASACE pour les enjeux de la responsabilité sociale	80
24	Performance de la SASACE pour les enjeux de responsabilité environnementale	80
25	Pourcentage de la performance de la SASACE pour les enjeux de la responsabilité environnementale	81

26	La performance globale de la SASACE	82
27	Pourcentage de la performance globale de la SASACE	83
28	Performance du complexe CP1Z pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	83
29	Pourcentage de la performance du complexe CP1Z pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	84
30	Performance du complexe CP1Z pour les enjeux transversaux de développement durable	85
31	Pourcentage de la performance du complexe CP1Z pour les enjeux transversaux du développement durable	86
32	Performance du complexe CP1Z pour les enjeux de la performance économique	86
33	Pourcentage de la performance du complexe CP1Z pour les enjeux de la performance économique	87
34	Performance du complexe CP1Z pour les enjeux de responsabilité sociale	87
35	Pourcentage de la performance du complexe CP1Z pour les enjeux de la responsabilité sociale	88
36	Performance du complexe CP1Z pour les enjeux de responsabilité environnementale	89
37	Pourcentage de la performance du complexe CP1Z pour les enjeux de responsabilité environnementale	90
38	La performance globale du complexe CP1Z	91
39	Pourcentage de la performance globale du complexe CP1Z	92
40	Pourcentage de la performance des deux entreprises pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	92
41	Pourcentage de la performance des deux entreprises pour les enjeux transversaux de développement durable	94
42	Le pourcentage de la performance des deux entreprises pour les enjeux de performance économique	95
43	Pourcentage de la performance des deux entreprises pour les enjeux de responsabilité sociale	96
44	Le pourcentage de la performance des deux entreprises pour les enjeux de responsabilité environnementale	97
45	pourcentage de la performance globale des deux entreprises	98

Introduction générale:

Dû au développement économique que le monde a connu, beaucoup de problèmes ont surgi. Sur plan social, il serait impossible d'arrêter la montée du chômage et de la pauvreté. Sur le plan écologique, nous vivons aujourd'hui selon un rythme de croissance bien au-delà de ce que notre environnement peut supporter. Pour faire face à cela, les instances internationales appellent à un développement qui soit durable.

Apparu dans les années 1980 dans un rapport intitulé *La stratégie mondiale pour la conservation*, le développement durable se définit comme un «développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs» (Rapport Brundtland de 1987), c'est-à-dire comme un processus qui vise à concilier l'écologique, l'économique et le social. Popularisé par le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992, le développement durable s'affirme comme un concept qui se répand dans l'opinion mais qui devient aussi une composante de l'action publique.

En 1999 une nouvelle initiative a apparue nommée «le pacte mondial», cette dernière incite les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, et à la lutte contre la corruption. La signature de ce pacte par les entreprises est volontaire.

L'émergence du concept de responsabilité sociale ou sociétale traduit un intérêt accru et une attention particulière que le monde entend porter aux interactions entre les hommes d'une part et entre l'homme, les organisations humaines et la nature d'autre part. La notion de responsabilité sociale des entreprises dénote une prise de conscience encore plus importante quant aux conséquences négatives que les activités des entreprises peuvent avoir sur la communauté humaine et l'environnement. La RSE est donc la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques.

Ainsi, une démarche volontaire de développement durable impliquant les parties prenantes de l'entreprise constitue l'idée directrice de la RSE. La RSE et le développement sont donc deux expressions parallèles. Plus précisément, la RSE est la pratique qui permet l'introduction, au niveau de l'entreprise, des principes du développement durable. En effet, le développement durable est un concept qui peut s'entendre à tous les niveaux et à toutes les échelles (sectorielle, sous-sectorielle, etc.) ; la RSE correspond à l'une de ces échelles, celle de l'entreprise. Le développement durable et la RSE ne sont donc pas deux concepts semblables, mais un seul et même concept entendu à une échelle différente.

Il n'est pas demandé, à aucune entreprise, d'avoir un niveau de perfection, mais simplement d'intégrer les éléments déjà connus dans l'entreprise en orientant selon leur valeur d'utilité pour la société.

Ainsi l'entreprise algérienne assiste désormais à de nouvelles variables qui l'orientent vers le développement durable et cela à travers les nouveaux dispositifs mis en place comme les normes.

Pour mettre en pratique la responsabilité sociétale de l'entreprise la norme ISO 26000 a été mise en place, cette dernière présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités. Devant le rôle fondamental que la norme ISO 26000 est amenée à jouer dans nos sociétés, on peut remettre

en cause le rôle d'autre norme dans une telle démarche. Au contraire, La certification a d'autre norme comme l'ISO 9001 de la qualité et l'ISO 14001 de l'environnement touche plusieurs enjeux du développement durable et permettent à l'entreprise de prouver son engagement en RSE.

Des outils d'évaluation du degré de maturité des entreprises vis-à-vis du développement durable ont été mis en place comme la SD 21000 a travers la quelle on peut créer un graphique représentant la performance de l'entreprise en fonction de l'importance de l'enjeu économique, social environnementale et écologique, liés à la gouvernance et aux pratiques managériales, et transversales. À partir de ce graphique, on peut mettre en place un plan d'action afin de s'améliorer dans la démarche.

A travers cette étude nous allons définir l'ISO 9001 et l'ISO 14001 comme des certifications importantes pour l'entreprise, ensuite nous démontrerons qu'une approche normative peut constituer une démarche RSE adéquate.

Et pour cela, nous tenterons de répondre à la question problématique suivante :

Quel est l'apport des normes ISO dans la mise en place des démarches de responsabilité sociétale des Entreprises(RSE) ?

Pour répondre à cette problématique nous avons jugé opportun de poser un nombre de questions secondaire qui sont:

Question 1:

-Quelle est la place des normes dans le cadre des démarches RSE dans l'entreprise?

Question 2:

-La certification ISO 9001 permet-elle d'accéder plus facilement à la certification ISO 14001 ?

Question 3:

-Peut-on considérer que la certification de conformité aux normes ISO (9001, 14001) peut être appréhendée comme une démarche RSE ?

Pour guider notre recherche nous avons opté pour les hypothèses suivantes:

Hypothèse 1: les normes sont des textes de référence, reconnu au niveau international dont l'objectif est de les guider dans la mise en place des bonnes pratiques en matière de responsabilité sociétale.

Hypothèse 2: la norme ISO 14001 partage avec l'ISO 9001 plusieurs exigences dont l'amélioration continue.

Hypothèse 3: la certification aux cadres normatifs peut être considérée comme une initiation pour la démarche RSE.

Raison de choix de thème:

On a choisi ce sujet pour les raisons suivantes :

-la responsabilité sociétale est devenue très importante pour les entreprises

- l'importance de la norme iso 9001 dans la satisfaction du client
- Les études dans le sujet de la relation entre les normes et la RSE sont peu nombreuses.
- l'importance de la norme iso 14001 dans l'augmentation de la performance environnementale de l'entreprise

Les objectifs de la recherche:

L'objectif principal est de répondre aux questions précédentes posées dans la problématique.

On ajoute les objectifs suivants :

- définir l'iso 9001 et 14001 comme des certifications importantes pour l'entreprise
- définir le terme RSE et montrer ses avantages pour l'entreprise
- définir la RSE comme une source de légitimité pour l'entreprise

Les outils de recherche:

Au cours de cette recherche nous allons utiliser une méthodologie analytique et descriptive qui s'articule autour de la recherche bibliographique à partir des références scientifiques: les livres, les études, les recherches, etc.

Ensuite nous allons valoriser notre recherche pas=par un cas pratique, ou nous allons présenter les systèmes de management des deux entreprises objet de notre recherche puis comparer le degré de maturité des deux entreprises vis-à-vis du développement en utilisant le questionnaire du SD 21000 qui sera analysé par le logiciel EXCEL.

Plan de travail:

Dans le premier chapitre nous allons parler du développement durable et de la responsabilité sociétale. Dans la première section on définira le développement durable, son historique, principe et dimension. La deuxième section sera consacrée pour la définition de la responsabilité sociétale, les principes et théories...etc. et la 3ème section sera sur la démarche RSE, la démarche d'auto évaluation en mentionnent les normes les plus utiliser pour la faire,.

Dans le deuxième chapitre nous allons focaliser sur les normes iso 9001 et 14001 et leur relation avec la RSE. En effet, dans la première section on définira la qualité, les normes, le management de la qualité et de l'environnement et les certifications essentielles puis dans la deuxième section on parlera du SMQ et dans la 3eme du SME et des notions sur le SMI.

Le troisième chapitre sera consacré pour l'étude réalisée pendant la période de stage pratique.

Chapitre 1: Développement durable et Responsabilité Sociétale des Entreprises

Dans un contexte marqué par des préoccupations sociales et environnementales croissantes, le terme de développement durable se fond petit à petit dans le vocabulaire commun et par l'éclatement des scandales récents la notion de la responsabilité sociétale est apparue.

Si on s'intéresse aux entreprises en particulier on évoque la notion RSE, qui correspond à l'intégration de la notion du développement durable dans les pratiques de l'organisation. Avec le temps cette intégration est devenue un facteur de compétitivité pour les entreprises qui poussent ces dernières à s'adapter à de nouvelles exigences émanant de la société et de l'environnement dans lequel elles opèrent.

Dans ce chapitre, nous avons consacré la première section à l'historique du développement durable, ses principes, dimension et enjeux, dans la deuxième section nous avons traité le concept de la RSE, ses définitions, principes, GC, les acteurs de la RSE, les théories de fondements et le tripple bottom line. Et enfin, dans la dernière section, nous avons parlé de la démarche RSE, les méthodes d'évaluation les plus courante et de l'ISO 26000.

Section 1: historique du concept de développement durable, principes et dimensions.

Le développement durable repose sur la prise de conscience simple de la finitude de notre environnement physique. Nous vivons aujourd'hui selon un rythme de croissance bien au-delà de ce que notre planète peut supporter, c'est donc à nous tous de changer et de nous adapter à cette réalité au plus vite.

1. Historique:

Le concept du développement durable est le résultat de plusieurs rapports internationaux. Il est issu d'un processus de négociation qui s'est déroulé en plusieurs étapes:

1-1. La prise de conscience:

Vers la fin des années 50 et jusqu'au début des années 70, les inquiétudes sur la viabilité de la croissance ont émergé de manière marquante dans une série d'études du club de Rome. Les critiques ont trouvé des oreilles réceptives en raison d'une crainte croissante devant l'augmentation de la population des pays en développement et l'augmentation des prix brut. Ces inquiétudes ont cédé la place à une prise de conscience¹.

1-1-1. 1972:

Lors de la conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm, les scientifiques lançaient un cri d'alarme à la communauté internationale concernant l'état d'épuisement des ressources naturelles de la planète.

La conférence s'est tenue en présence de 1200 représentants provenant de 114 pays plus les O.N.G. C'était l'occasion de mettre en évidence le lien entre environnement et développement et d'insister sur l'importance que la protection de l'environnement a pour le développement économique.

1-1-2. 1987:

La commission mondiale sur l'environnement de le développement, dite Commission Brundtland, a introduit et définit le concept de développement durable dans son rapport «Our Common future» comme: «un développement qui répond aux besoins présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs »². Deux concepts sont inhérents à cette notion: le concept de besoin et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'apporter la plus grande priorité, et l'idée des limitations de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et avenir.

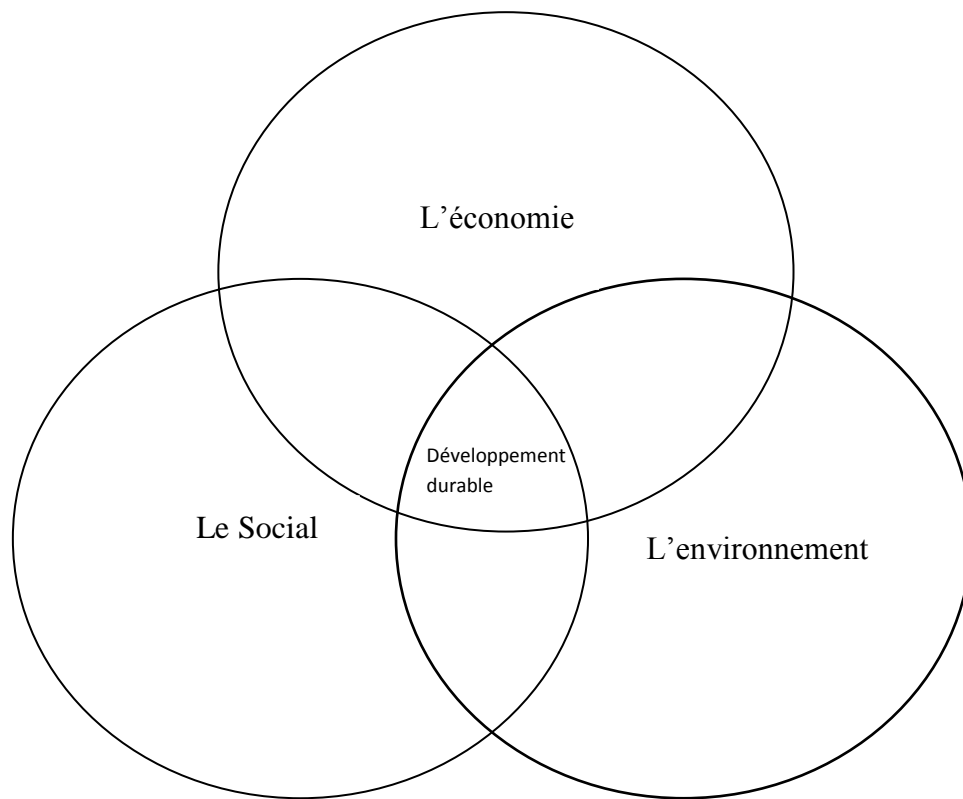
Ainsi, le développement durable se présente, par L'intégration de trois sphères:

- L'environnement;
- Le social;
- L'économie.

¹ Delchet K., Qu'est-ce que Le développement durable, édition AFNOR, Paris, 2003, pp5-1 1.

² Geneviève Féron, ce que développement durable veut dire, édition organisation, Paris, 2001 ; P.6

Figure n°1: Le développement durable, intégration des trois Sphères.



Source: Doucroux, les nouveaux utopistes du développement durable, édition organisation, Paris, 2003, P.26

1-2. La mobilisation:

1-2-1. 1992:

Le sommet de la Terre, conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement (CNUCED) réunissant à Rio de Janeiro, 178 pays ainsi que 110 chefs d'Etat et de gouvernement a été marqué par:

- La déclaration de Rio et ses 27 principes qui placent en premier lieu les êtres humains au centre des préoccupations.
- L'adoption des recommandations d'un programme d'action pour le XXI^e siècle : « Agenda 21 »¹, également appelé action 21. L'agenda 21 est le texte pilier du développement durable. C'est un plan d'action globale conçu pour aider les gouvernements, les institutions, ainsi que les acteurs économiques et sociaux, dans la mise en œuvre d'un nouveau mode de développement reposant sur la préservation de l'environnement mais aussi sur la lutte contre les inégalités.

¹ L'Agenda 21 comporte 115 recommandations pour les Etats, les collectivités locales et les entreprises

1-2-2. 1997:

L'assemblée générale des Nations unies, réunie à New York, a établi un premier bilan assez négatif du sommet de Rio de Janeiro: l'environnement s'est encore dégradé et la prise de conscience effective lors du sommet de la Terre n'a pas été suivie d'actions concrètes.

Notons tout de même que ces réunions internationales sont l'occasion de signifier l'importance du développement durable grâce à des enjeux planétaires, aussi bien humains qu'environnementaux.

1-2-3. 2000:

Cette année fut marquée par l'adoption, par les Nations unies, d'objectif de réduction de la pauvreté et de développement durable: «la déclaration du Millénaire».

Cette déclaration comporte huit objectifs fixés pour 2015:

- Eliminer l'extrême pauvreté et la faim;
- Assurer une éducation primaire pour tous;
- Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes;
- Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans;
- Améliorer la santé maternelle;
- Combattre le sida, le paludisme et d'autres maladies;
- Assurer un environnement durable;
- Mettre en place un partenariat durable pour l'environnement.

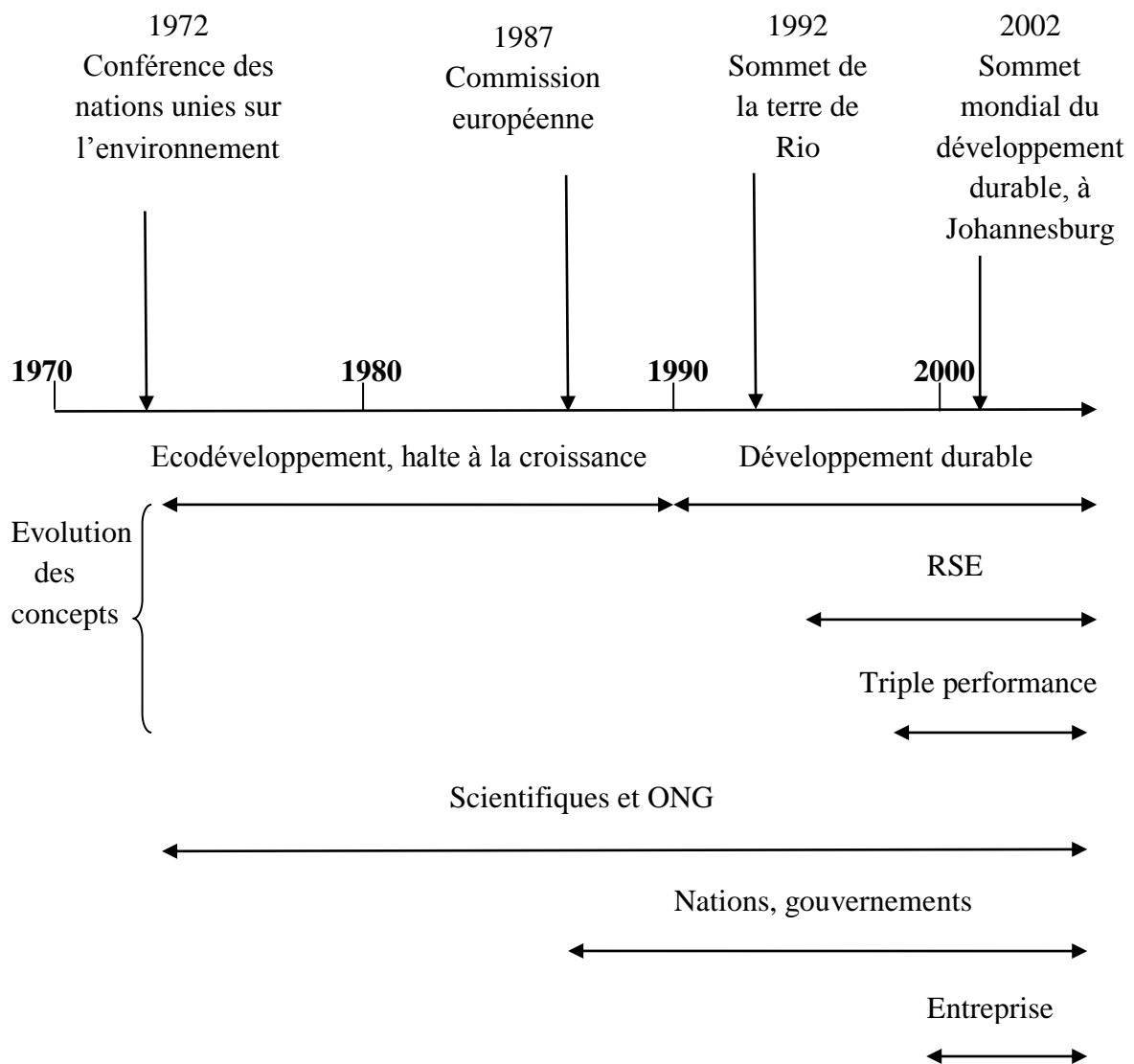
1-2-4. 2002:

Le sommet mondial sur le développement durable encre appelé «Rio+ 10» s'est tenu à Johannesburg. Bilans et nouveaux engagements étaient au programme, mais ils n'ont pas répondu aux nombreuses attentes. Ce sommet a laissé un goût amer aux participants. Le plan d'action est insuffisant, les objectifs sont énumérés avec trop de légèreté ou de rapidité, et trop souvent sans moyens.

«Johannesburg» a été l'occasion pour les entreprises de montrer leurs efforts et leur engagement en faveur du développement durable.

C'est ainsi que le plan d'action invite, en effet, les firmes à travailler ensemble dans le cadre d'organisations professionnelles type ISO (International Organisation for Standardisation), et à s'appuyer sur des outils déjà disponibles comme le Global Reporting Initiative (GRI). Ce dernier fournit aux entreprises des indications de développement durable, à la fois transparent et efficient¹.

¹ L Delchet K., Op. Cit., pp5-1 I

Figure N°2: Le développement durable, historique.

Source: Delchet K, op.cit, 2003, P.5

2. Principes généraux du développement durable:

2-1. Le principe d'intégration:

Ce principe est primordial pour le concept de développement durable. Selon P.M. Dupuy, le développement durable désigne en premier lieu une vision intégrée des exigences de protection environnementale et de développement économique¹.

L'intégration est souvent représentée par un triangle, dont il existe plusieurs variantes. Les trois pôles, économique, social, environnemental ont chacun des objectifs qui leur sont propres.

¹ Dupuy, P. M., « Où en est le droit international de l'environnement à la fin du siècle ? », édition Pedone, Paris, 1997, P.65

2-2. Le principe d'équité:

Le principe d'équité revêt deux aspects. Le premier est l'aspect intergénérationnel, qui est lié à la notion de générations futures. La responsabilité envers les générations futures figurait déjà dans la Charte des Nations Unies. A la différence des types de développement l'ayant précédé, le rapport Brundtland propose un développement qui se caractérise par la prise en compte des générations futures. Le second aspect du principe d'équité est intra générationnel, s'agissant alors d'une juste répartition des ressources entre les êtres humains de la génération présente, tant au niveau national qu'international.

2-3. Principe de précaution:

Selon ce principe, en cas d'incertitude scientifique, cette incertitude ne doit pas justifier une absence ou un report de prise de décision mais bien au contraire l'adoption de mesures visant à la protection contre un/des dommages potentiels.

Selon le rapport de la commission Coppens « l'obligation de précaution s'applique quand deux conditions cumulatives sont réunies : un risque de dommages graves et difficilement réversibles à l'environnement et l'absence de certitude en l'état des connaissances scientifiques »¹.

2-4. Principe de participation:

Le développement durable ne se réduit pas à l'écologie : il implique une prise de conscience politique et une redéfinition du lien social entre citoyens d'un même pays, d'une même planète. L'économiste René Passet juge que si le choix d'un développement durable commence à faire recette, c'est qu'il est aussi une philosophie de l'action et de la citoyenneté².

2.5 Principe de responsabilité des Etats de garantir une utilisation durable des ressources naturelles:

Ce principe ne remet pas en cause la souveraineté des Etats sur leurs ressources naturelles, ni leur politique de développement.

La souveraineté des Etats, et donc le droit souverain des Etats d'exploiter leurs ressources naturelles, et de formuler et d'appliquer leurs propres politiques d'environnement et de développement, impliquent par ailleurs des obligations pour les Etats quant à la gestion durable des ressources naturelles.

2.6 Le principe de responsabilité commune et différenciée:

Ce principe inclut deux éléments fondamentaux. Le premier concerne la responsabilité commune des Etats pour la protection de l'environnement, d'où le devoir des Etats de coopérer en matière d'environnement.

Le second élément concerne la nécessité de prise en compte de la situation propre à chaque pays, en particulier le rôle joué dans la création d'un problème et sa capacité de prévention, réduction et contrôle des menaces qui pèsent sur l'environnement.

¹ Smouts M.C, le développement durable, les termes du débat, 2005, édition Armand colin, Paris, 2005, P.16

² Passet R, et al, Mondialisation financière et terroriste, Revue transversale n°3, édition atelier, Ivry-syr-seine, P.47

2.7 Gouvernance, transparence:

Selon les Nations unies « la gouvernance peut être considérée comme l'exercice de pouvoir économique, politique, administratif, pour gérer les affaires des pays à tous les niveaux. La gouvernance est participative, transparente et responsable. La bonne gouvernance assure que les priorités politiques, sociales et économiques sont fondées sur un large consensus dans la société et que les voix des plus pauvres et des plus vulnérables sont au cœur du processus de décision sur l'allocation des ressources pour le développement »¹.

La transparence et l'accès du public à l'information sont aussi une composante importante dans la mise en œuvre de la gouvernance. L'accès à l'information doit être développé à tous les niveaux. Ce principe a été renforcé par les récents scandales financiers qui ont touché, en particulier, les Etats-Unis (ENRON). Le principe de transparence dans les affaires, mais également dans les domaines de l'environnement et du social, est devenu un des incontournables du développement durable.

3. Les dimensions du développement durable:

Le développement durable est un concept complexe qui recouvre les touches des thématiques problématiques transversales. Cependant, il est environnemental, sociales et économiques.

3-1. La dimension environnementale:

L'opposition entre environnement et développement doit être dépassée. L'environnement et les équilibres naturels sont à la base du développement social et humain. Cette opposition résulte trop souvent de l'idée préconçue selon laquelle la préservation de la nature coûte cher, et de ce fait, ne contribue pas à la croissance. Cependant, les équilibres naturels étant les fondements mêmes de l'humanité, cet a priori doit être dépassé.

D'une part, la dépollution et la gestion des catastrophes liées à l'activité humaine reviennent beaucoup plus cher que la préservation et la gestion en amont des problèmes. D'autre part, des ressources naturelles comme l'eau, l'air, les combustibles fossiles..., sont nécessaires aux activités industrielles. L'augmentation de leurs coûts, dans les années à venir, du fait de leur raréfaction, risque d'avantager les organisations au comportement préventif.

La gestion et la préservation de l'environnement deviennent donc une priorité. Pour cela l'Agenda 21 souligne des thèmes environnementaux majeurs à prendre en considération tel que:

- La protection de l'atmosphère, avec d'une part, la mise en valeur de l'énergie, du rendement énergétique et de la consommation au travers de la promotion d'un développement durable des transports et de l'industrie et, d'autre part, la prévention de l'appauvrissement de la couche d'ozone.
- La gestion des déchets, notamment : les déchets dangereux, les déchets solides et les questions relatives aux eaux usées. La gestion des déchets radioactifs doit être, elle aussi, sûre et écologiquement rationnelle.
- La gestion des substances chimiques, par la mise en place de réduction des risques, ainsi que l'information sur les produits chimiques toxiques et leurs risques.

¹ Humain development report, Oxford University Press, 1990, P.89

- La protection des ressources en eau douce.
- La préservation des océans et de toutes les mers.
- La gestion des écosystèmes fragiles.

3-2. La dimension sociale:

La composante sociale du développement durable va de la mise en œuvre de l'équité au renforcement de l'identité des êtres humains dans la diversité. L'équité, c'est au niveau mondial de la solidarité vis-à-vis des pays du sud (aide publique au développement) et la lutte contre la pauvreté. Le développement durable pose aussi le problème de l'équité intergénérationnelle et notre responsabilité vis-à-vis des générations futures. On distingue en général le développement humain, qui renforce la capacité individuelle par l'éducation et le partage de valeurs éthiques, et le développement social qui s'attache aux relations sociales et culturelles, aux capacités collectives, au processus de décision et à la gouvernance.

Concernant ce volet, l'Agenda 21 met en exergue différentes thématiques sociales parmi lesquelles:

- La coopération internationale, par la promotion de politique économique favorable à un développement durable et la fourniture d'apport financier adéquat aux pays en développement.
- La lutte contre la pauvreté.
- La dynamique démographique et la durabilité, les problèmes posés par la croissance démographique ont des conséquences dans tous les thèmes liés au développement durable.
- La protection et la promotion de la santé, qui comprend la satisfaction des besoins primaires en matière de santé, ainsi que la lutte contre les maladies transmissibles.
- Le renforcement du rôle des principaux groupes : les femmes, les jeunes, les populations autochtones, les O.N.G, les travailleurs et leurs syndicats

3-3. La dimension économique:

L'économie est le moteur du développement mais cependant, ce développement ne peut se faire sans ressources humaines, ni naturelles. Afin de continuer à être au service du développement, elle doit donc prendre en compte : les paramètres environnementaux (à travers de concepts tels que les systèmes de management environnementaux, l'éco conception...) et les paramètres sociaux (comme les indicateurs de gestion des ressources humaines...).

Aujourd'hui, notre mode de développement est fondé sur une comptabilité qui ne permet pas une visibilité financière des catastrophes humaines et naturelles. Il devient nécessaire d'internaliser les coûts environnementaux et sociaux, autrement dit : de penser en coût global.

Plusieurs thèmes, correspondant là encore à des chapitres de l'Agenda 21, concernant également l'économie, à savoir:

- L'intégration du processus de prise de décision sur l'environnement et le développement. Cela signifie la mise en place d'un cadre juridique et réglementaire efficace, mais aussi de système de comptabilité écologique et économique intégré.

- Le renforcement du rôle du commerce et de l'industrie, en faisant la promotion d'une production moins polluante, ainsi qu'en encourageant les initiatives des entrepreneurs.
- Les ressources et des mécanismes financiers, en envisageant divers mécanismes de financement, notamment volontaire, et étudier la possibilité d'un fonds international spécial ainsi que d'autres approches novatrices.
- Les modifications des modes de consommation, par l'examen des modes de production et de consommation insoutenable à terme, ainsi que par l'élaboration de politiques et de stratégies national afin d'encourager les modes de production soutenable.
- Le renforcement des capacités dans les pays en développement à travers les mécanismes nationaux et la coopération internationale. Cela signifie favoriser les processus de participation afin de déterminer les besoins et les priorité de chaque pays en matière de développement durable, réorienter la coopération technique, mais aussi améliorer les capacités et les moyens institutionnels.

Section2: Responsabilité sociétale des entreprises.

La RSE existe depuis plusieurs années. Elle traduit un intérêt accru que l'on porte sur les interactions entre les hommes, l'organisation et la société. La notion RSE dénote une prise de conscience quant aux conséquences négatives que les activités des entreprises peuvent avoir sur la société et l'environnement.

1. Le pacte mondial:

Lancé en 1999 par le secrétaire général des nations unies lors du forum économique de Davos, l'initiative du pacte mondial s'appuyait au départ sur neuf principes et à la demande du président français un dixième relatif à la corruption fut rajouté par la suite en 2004.

Les entreprises qui souscrivent au pacte mondial «Global impact», doivent le faire sous la forme d'une lettre adressée au secrétaire des nations unies, elles doivent informer leurs parties prenantes, intégrer les dix principes dans leurs pratiques et communiquer régulièrement sur les progrès réalisés dans l'intégration des principes.

Suez qui a été une des premières entreprises à s'engager dans le pacte mondial, a envoyé son rapport au secrétaire général des nations unies Kofi Annan et l'a publié sur son site¹.

Des ONG trouvent que ce dispositif manque de moyens de contrôle² et dénoncent certaines sociétés qui, bien qu'ayant souscrit au Pacte Mondial, violent tel ou tel principes.

Les dix principes que s'engagent à respecter les entreprises sont comme suit:³

1. Promouvoir et respecter les droits de l'homme dans leurs sphères d'influence.

¹ www.suez.com, république développement durable « Adhésions et partenariat », 20/12/2014

² Igalens- J. & Roger, A. Master des RH, Eska editions, Paris, 2007, p. 378

³ Igalens- J. & Roger, po.cit, p. 379

2. Veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violation des droits de l'homme.
3. Soutenir et respecter la liberté d'association et reconnaître les droits de négociation collective.
4. Encourager l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
5. Se joindre à la lutte pour l'abolition effective du travail des enfants.
6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.
7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.
8. Entreprendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
9. Encourager le développement et la diffusion des technologies respectueuses de l'environnement.
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots de vin.

2. Définition de la RSE:

La responsabilité sociétale de l'entreprise a fait objet de plusieurs définitions:

1- Selon le père fondateur de la RSE Howard Bowen : « La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondants aux objectifs et valeurs qui sont considérées dans notre société». ¹

2- Selon Jones (1980): « La RSE est l'idée selon laquelle les entreprises au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociaux »².

3- L'ISO en tant qu'organisation internationale de standardisation, s'est intéressée à ce domaine. Elle définit la RSE comme: « action d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'organisme »³.

4- La définition la plus connue est celle de la Commission Européenne (2001), qui décrit la RSE comme: « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »⁴.

¹ BOWEN H.R, Social Responsibilities of the businessman. édition Harper & Row, New York, 1953, p 6.

² Gond et Mullenbach, Revue de littérature, HEC Montréal, 2004, P.31

³ www.iso.org, 15/01/2015

⁴ Livre vert sur la promotion d'un cadre européen pour la RSE, commission européenne Bruxelles, 2001, p. 8

Grâce à ces définitions nous pouvons retenir les éléments suivants:

1. L'initiative propre: (volontaire) il s'agit pour les entreprises non seulement de satisfaire à la logique de maximisation des profits et aux obligations juridiques existantes, qui définissent assurément un premier niveau de responsabilité, mais d'aller au-delà en investissant d'avantage dans le capital humain, les relations avec la société civile, l'environnement et les droits de l'homme.

2. «A l'instar de la gestion de qualité la RSE doit être considérée comme un investissement et non comme un coût»¹ elle suppose donc un retour sur investissement.

3. La RSE suppose également une redéfinition du rôle des acteurs traditionnels et la prise en compte des intérêts de tous les «stakeholders».

4. La RSE comporte des effets directs et indirects, internes et externes.

Ces quatre éléments se conjuguent entre eux dans des contextes différents qui tiennent à de multiples facteurs tels que le secteur d'activités, la taille de l'entreprise, le niveau du développement et les objectifs choisis.

3. Les Principes de la RSE:

Ce sont les éléments fondamentaux qui devraient sous tendre ou nourrir la ligne de conduite et le processus de prise de décision d'une organisation :

- Respect de la loi;
- Respect des instruments (traités, conventions...) internationalement reconnus;
- Reconnaissance des droits des parties prenantes;
- Responsabilité de rendre compte (accountability);
- Transparence;
- Développement durable;
- Conduites et comportements éthiques;
- Approche de précaution;
- Primauté du respect des droits fondamentaux de l'homme;
- Respect de la diversité.

4. Le rôle de la RSE dans la compétitivité:

Le passage récent à une RSE plus dynamique, stimulée par les Etats et les organisations civiles ou internationales, motivée par la nécessité d'accélérer la transition vers un modèle plus durable, pose la question de l'effet de cette impulsion sur le modèle micro-économique et sa compétitivité.

Les effets positifs de la RSE sur «l'avantage concurrentiel» ont été bien identifiés. On rappellera ici la liste bien connue des contreparties d'une politique RSE, à court mais surtout à moyen terme pour une entreprise:²

¹ Livre vert sur la promotion d'un cadre européen pour la RSE, op.cit, P. 5

² www.institutrse.com, 20/02/2015

- Conquête de cibles commerciales nouvelles concernées par ces démarches;
- Accélération des processus d'innovation au contact de la demande sociale;
- Réduction du coût du capital par la meilleure anticipation des risques;
- Optimisation de coûts de fonctionnement par réduction des gaspillages (coûts cachés), accélération de mutations et baisse des dépenses assurantielles;
- Sécurisation de la supply chain par une contractualisation des relations externes;
- Capacité de négociation des demandes sociétales et réglementaires;
- Dynamisation du positionnement concurrentiel et du discours de marque;

Comme cela a été largement confirmé par les études académiques (Economics and CSR, Mines-Paristech 2011), l'avantage économique fondamental de la RSE est d'accélérer l'adaptation de l'entreprise à la réponse aux nouvelles demandes sociétales, que les labels, les messages culturels offrent (good cops), au regard des risques de contestation qu'elle court (bad cops).

5. Les fondements théoriques de la RSE:

5-1. La théorie des parties prenantes:

La théorie des parties prenantes (stakeholders) est aujourd'hui la plus fréquemment mobilisée, autant par les chercheurs que par les acteurs de l'entreprise. Elle défend une vision partenariale de l'entreprise en opposition avec la vision actionnariale classique.

Les stakeholders sont : tout individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs¹.

Ces stakeholders sont soit internes (actionnaires, employés ...), soit externes (clients, concurrents, actionnaires ...)².

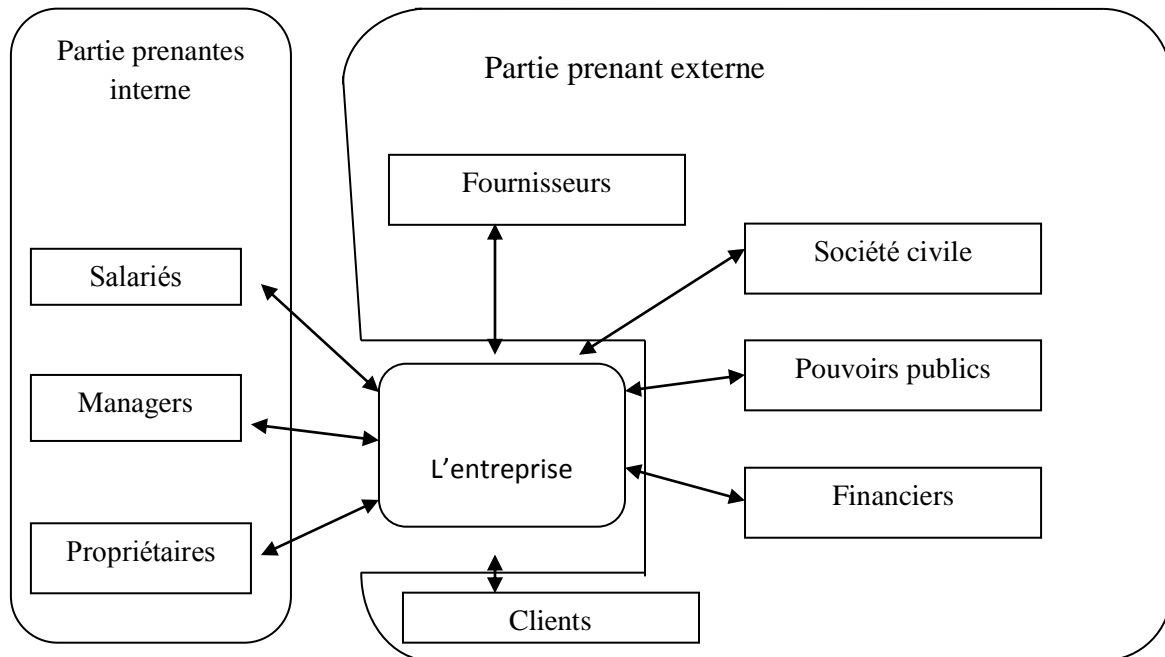
La théorie des parties prenantes inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires (shareholders) mais également des «parties prenantes» ou des «parties intéressées»³.

La responsabilité envers la société devient la responsabilité envers les parties prenantes.

¹ Groupe projet SD21000, AFNOR, Paris, 2004, P.13.

² Nicole Barthe, Jean-louis le Moigne, responsabilité sociale de l'entreprise, De boeck, Bruxelles, p.137

³ Freeman, R.E Strategic management : A stakeholder approach, Cambridges university press, 1984, P.40

Figure n°3: liste des parties prenantes internes et externes de l'entreprise.

Source: André sobczak, Nicolas Minvielle, responsabilité global: manager le developpement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, Paris, 2011, p.64.

On peut distinguer trois approches de cette théorie : une approche descriptive, une approche instrumentale et une approche normative.¹

Les approches descriptive et instrumentale décrivent la nature des relations entre entreprise parties prenantes et l'intérêt pour la firme à mettre en œuvre des réponses adaptées à leurs attentes. L'approche normative transforme les observations en préconisations pour un comportement plus juste.

La théorie spécifie les obligations morales de la firme à l'égard des parties prenantes.

5-2. La théorie de l'agence:

La relation dite d'agence est définie comme « un contrat qui lie les actionnaires appelés principal ou mandant au dirigeants appelés agent ou mandataire ».

La relation d'agence est un nœud de contrat² entre le principal et l'agent dont l'objectif est de réduire les divergences d'intérêts. Dans ce cadre l'information joue un rôle déterminant entre les acteurs.

¹ Capron, M. & Quairel- Lanoizelée Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Ed la découverte, Paris, 2004, p. 256

² Jensen & merckling , Financial economics, Harverd University press,1976, P.280.

L'étude des conflits entre le dirigeant et l'actionnaire est source de coûts, nommés coûts d'agence qui résulte du caractère potentiellement opportuniste des acteurs et de l'asymétrie d'informations entre les cocontractants.

Les coûts recouvrent:¹

- Coûts de surveillance: supportés par le principal et qui sont associés aux systèmes mis en place pour gérer l'information, surveiller et inciter l'agent à agir dans l'intérêt du mandant.

-Coûts d'obligation: supportés par l'agent pour informer la bonne exécution du contrat et se rassurer sur la qualité de sa gestion.

-Coûts résiduels: liés à l'écart qu'il existe entre la stratégie effective adoptée et celle qui maximiserait effectivement la richesse des mandants.

La relation d'agence peut être élargie à l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise entretient des transactions. La responsabilité de l'entreprise repose sur ses dirigeants qui sont des agents en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs catégories d'acteurs : actionnaires, salariés... ils leur revient donc de gérer les diverses attentes de façons équilibrée ou ça pourrait nuire à la pérennité de l'entreprise. Ces derniers vont alors exercer un rôle de surveillance.

5.3- La théorie de régulation sociale:

Développée par le sociologue français Jean Daniel Reynaud depuis les années 1970, la théorie de la régulation sociale met la négociation et les règles au centre des rapports sociaux, un de ses principaux objectifs est d'essayer de comprendre comment les règles peuvent permettre à un groupe social de se structurer et d'élaborer une action collective, c'est-à-dire qu'il faut analyser par quels moyens les règles sont créées, maintenues, détruites et transformées dans une durée donnée.

La théorie étudie les rapports de pouvoir et la manière dont ils s'installent, se résolvent ou s'exacerbent grâce à l'échange social dont la négociation et les conflits constituent l'une des formes.

5-4. Les théories néo-institutionnelles de la légitimité:

L'ensemble de cette approche repose sur une représentation de l'organisation qui est totalement inséré dans la société, dans ses valeurs et sa culture. Comme l'indique son nom, l'approche néo-institutionnelle s'est constituée et s'articule autour de la question des institutions.

La légitimité naît au sein d'un environnement institutionnalisé, c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences sociales et culturelles incitant les entreprises à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures.

¹ Bendia abdelleah, A , Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires, responsabilité social des entreprises, Colloque sur la gouvernance université Abou bekr Belkaid, Tlemcen décembre 2008.

La légitimité est « L'impression partagée que les actions d'une organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs et de croyances sociales »¹.

L'institutionnalisation n'exerce pas une pression visible ; c'est un processus d'actions répétées et d'habitudes qui traduisent conceptions partagées ; dans ce contexte, un comportement socialement responsable et une éthique minimale ne peut se réduire à une stratégie rationnelle pour un résultat financier, mais existe parce qu'il sera impensable de faire autrement².

5.5 La théorie de la dépendance à l'égard des ressources:

Cette théorie fait dépendre l'entreprise de son environnement et affirme que sa pérennité dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie³. La vulnérabilité d'une organisation vient de son besoin en ressources qui sont contrôlées par son environnement.

Ces ressources concernent non seulement le capital financier mais aussi les ressources humaines ou les clients.

Les entreprises s'engagent alors dans une responsabilité sociale lorsqu'elles sont contraintes de l'assumer pour des raisons d'opportunisme ou pour ne pas supporter des réglementations plus contraignantes ou plus coûteuses.

En conclusion, l'éclairage des théories des organisations nous conduit à analyser les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, sa responsabilité dans le développement durable et ses comportements stratégiques à la lumière de deux paradigmes : un nœud de contrats entre deux des acteurs rationnels cherchant à maximiser leur utilité et mettant en œuvre des stratégies aux impacts réels ou une représentation symbolique de l'organisation cherchant une légitimité, une image convenable et tendant à institutionnaliser le concept de responsabilité sociale.

6. Les acteurs de la RSE et leurs rôles:

6-1. L'Etat:

Eric Flamand distingue deux facteurs clés quant au rôle de l'Etat dans la RSE. Tout d'abord, il agit en produisant des réglementations diverses et variées, qui impactent les entreprises au plan économique, social et environnemental d'une façon générale, ensuite en matière de pilotage de la RSE, l'Etat impose des règles aux entreprises en matière de communication sur les politiques sociales et environnementales, et impactent également sur l'investissement socialement responsable.

¹ Shuman, M.C, *Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches* vol. 20 n°03, 1995, P.572

² Capron, M, 2003, *op.cit*, P.17

³ Idem, P.15

Selon Alejandra Sanchez, l'Etat n'est pas l'acteur le plus important de la RSE. Il a surtout un rôle d'exemplarité, et doit faciliter la mise en œuvre de la RSE, avec des aides, des conseils, des outils réglementaire et juridiques qui s'adaptent bien à la réalité des entreprises.

6-2. Les ONG:

En ce qui concerne maintenant le rôle des ONG, elles représentent, pour Brigitte Fallois tout d'abord, des agitateurs. Ce sont elles qui font pression, qui dénoncent les comportements illégaux, condamnables dans les domaines de l'environnement et du social. Elles jouent aussi le rôle de vigiles, puisqu'elles surveillent les actions entreprises dans les organisations et repèrent les signaux faibles.

6-3. Les consommateurs:

Les consommateurs ont un pouvoir important, même s'ils ne sont pas conscients eux-mêmes de ce pouvoir. En effet, il est aujourd'hui partagé entre ses préoccupations court-terme, liées à son pouvoir d'achat, et ses préoccupations long-terme, lorsqu'il envisage notamment l'épuisement des ressources sur terre et qu'il se préoccupe de la fabrication du produit qu'il achète, du suremballage, ou encore du CO² ou pétrole consommé pour transporter le produit. Le pouvoir du consommateur est en tout cas déterminant, même si ces consommateurs n'en ont pas conscience.¹

5-4. Les syndicats:

Le rôle des syndicats serait d'apporter une vision complémentaire à celle de la direction d'une entreprise, et de construire et participer à la construction de la RSE au-delà des murs de l'entreprise, en France ils ne semblent pas tenir ce rôle. Ils ont aussi le rôle de faire respecter les lois en entreprise et de protéger l'individu face à la structure.

6-5. Les actionnaires:

Le rôle des actionnaires, ils ont le pouvoir de choisir de réaliser un investissement responsable, en tenant compte de critères environnementaux, sociaux, etc. Il encourage ainsi les pratiques responsables en entreprise.

7. La notion Tripple bottom line (Triple résultats):

A travers la RSE, l'entreprise entend démontrer qu'elle est « économiquement viable, socialement responsable et environnementalement saine »².

Ces trois dimensions sont désignées par la notion de «Tripple bottom line»³ et souvent représentées sous forme de trois cercles qui s'entrecroisent. L'entreprise doit alors réaliser l'équilibre le plus harmonieux entre les trois dimensions, les zones d'intersections entre les cercles représentent à la fois un risque et une opportunité pour l'entreprise⁴. Le cœur de l'intersection entre les trois cercles représente la durabilité. Même si une démarche RSE

¹ Salomé Carlot, quels sont les vecteurs et les limites de la normalisation, de la régulation et de la standardisation des pratiques de RSE dans les organisations aujourd'hui ?, Mémoire Magistère, Université de Reims, p.51

² Naigron de boer, Responsabilité sociale un nouvel enjeu pour les multinationales, Magistère, université Aix-Marseille III.

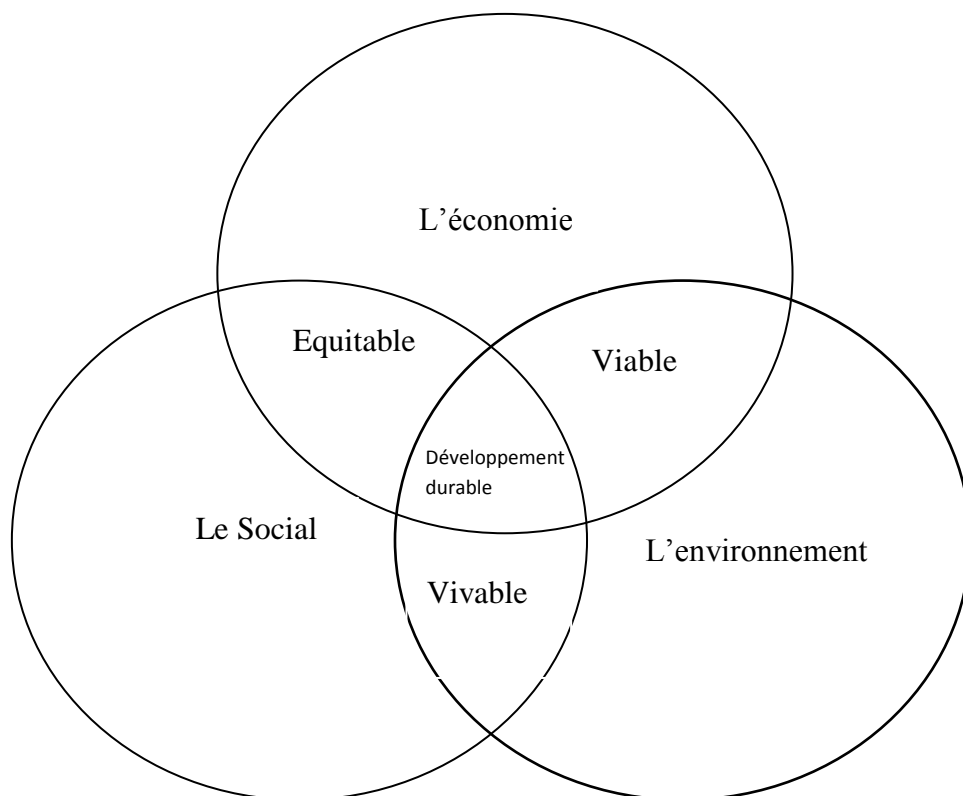
³ Concept proposé par John Elkington dans son ouvrage *Cannibals with forks triple bottom line of 21 century*, business capstone publishing limited Oxford 1999.

⁴ Idem, p.70.

efficace nécessite la prise en compte des trois objectifs sur un pied d'égalité¹, dans les faits les entreprises peuvent être tentées de compenser un mauvais résultat par un bon dans un autre.

C'est pour éviter une telle logique de contournement que la notion de la performance globale a été avancée, elle permet d'appréhender les résultats d'une entreprise à travers une grille de lecture à la fois multi acteurs et multicritère². On se réfère parfois au slogan du «triple P», en référence à la triple dimension ; économique, sociale et environnementale de la RSE. Il existe deux interprétations selon le milieu des affaires les trois P correspondent à «people, planet, profit» alors que selon les organisations internationales ils renvoient à «people, planet, prosperity».

Figure n°4 : Tripple buttom line



Source: Caroline Leinninger-frézal, *Le développement durable et ses éducatifs. Acteurs, savoir et stratégies territoriales*, HAL, 2010, P .34

¹ Capron, M & Quairel-lanoizelée, op.cit, p.118

² Idem, op.cit, p.118

Section3: stratégie de la mise en place d'une démarche RSE.

La définition et la mise en place d'une démarche RSE dans l'entreprise doivent s'adapter aux enjeux spécifiques de son secteur d'activité, aux attentes de ses parties prenantes, au contexte juridique, politique et économique du pays. Jusqu'à maintenant il n'y a pas une démarche précise à suivre chaque entreprise a le droit de choisir son chemin.

1. Les étapes de la mise en place d'une démarche RSE: la mise en place d'une démarche RSE passe par plusieurs étapes:

1-1. formaliser l'engagement en matière de RSE:

Vue les modifications qu'implique cette mise en place, les dirigeants doivent formaliser les engagements de l'entreprise en matière de RSE:

1-1-1. Préciser les ambitions de l'entreprise:

La définition du niveau d'ambition que l'entreprise entend donner à sa stratégie dans le domaine de la responsabilité sociétale relève de ses dirigeants et doit de préférence valider par le conseil d'administration ou de surveillance.

1-1-2. Adopter ou élaborer un référentiel en matière de responsabilité globale:

Il est important que les dirigeants précisent le contenu de cette ambition, par exemple en adoptant l'un des référentiels existants en matière de responsabilité sociétale et/ou en élaborant une charte ou un code de conduite propre à l'entreprise.

1-1-3. Redéfinir la mission et les valeurs de l'entreprise:

L'engagement de l'entreprise en responsabilité sociétale peut conduire ses dirigeants à redéfinir la mission et les valeurs de l'entreprise.

1-1-4. Traduire l'engagement de l'entreprise au niveau de sa gouvernance:

Cela se traduit par l'organisation de rencontres régulières entre les organes de direction de l'entreprise et la représentation des parties prenantes, pour donner une ou deux fois par an un avis sur les projets et réalisations de l'entreprise, soit sur un modèle d'un comité de suivi chargé de manière plus permanente des engagement pris en matière de responsabilité globales.¹

1-1-5. contractualiser l'engagement en matière de responsabilité sociétale:

Les dirigeants peuvent enfin envisager de contractualiser les engagements dans le cadre d'un partenariat avec des représentants de différentes parties prenantes de l'entreprise.

1-2. Définit une stratégie de responsabilité sociétale:

Après avoir formalisé l'engagement de l'entreprise dans le domaine de la responsabilité sociétale les dirigeants doivent:

1-2-1. Identifier les parties prenantes et leurs représentants:

Il convient aux dirigeants de commencer par identifier les parties prenantes pertinentes et leurs représentants pour les engager dans la démarche de responsabilité globale dès la définition des enjeux et de la stratégie qui permettra d'y répondre.

¹ André Sobczak, op.cit, p.54

1-2-2. Comprendre les attentes et les apports potentiels des parties prenantes:

Après avoir identifié les parties prenantes de l'entreprise et leurs représentants, il s'agit d'en analyser les attentes dans le domaine de la responsabilité sociétale, mais également leurs apports potentiels pour améliorer l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel¹.

1-2-3. Analyser les enjeux et risque spécifiques des activités de l'entreprise:

Les dirigeants doivent chercher à évaluer les impacts positifs et négatifs de leurs activités sur l'environnement économique, social et naturel. Ils peuvent pour faire cela s'appuyer sur les divers standards et référentiels qui émergent en matière de responsabilité global.

1-2-4. Définir des objectifs précis et des plans d'actions:

Compte tenu de l'ampleur des enjeux en matière de responsabilité global, il convient le plus souvent de dégager un nombre limité de priorités parmi l'ensemble des actions qui ont été identifiées comme pouvant améliorer l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel. Après il convient de définir des objectifs précis pour pouvoir ensuite mesurer les progrès réalisés et les communiquer aux parties prenantes.

1-3. déployer la démarche de responsabilité sociétale: cela peut se faire à travers les étapes suivantes:

1-3-1. Nommer un responsable pour piloter la démarche:

L'entreprise doit nommer un responsable qui aura le rôle sera de coordonner la mise en œuvre par les équipes compétentes ainsi que le dialogue avec les différentes parties prenantes pour les informer en permanence des progrès réalisés et les consulter sur l'évolution de leurs attentes.

1-3-2. Mettre en place un réseau de correspondants dans toute l'entreprise:

Le rôle de ces correspondants consiste à faire le lien entre la stratégie de responsabilité sociétale qui a été adoptée au niveau de l'entreprise et les actions pouvant être menées au niveau de leur service ou de leur filiale. Les correspondants ont un rôle d'animation et de soutien au sein de leurs services ou de leurs filiales pour compléter l'action du pilote.

1-3-3. Sensibiliser et former tous les salariés de l'entreprise:

L'amélioration de l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel implique des changements, il est donc primordial de conduire un tel changement, ce qui passe d'abord par des actions de sensibilisation et de formation des salariés aux enjeux et pratiques dans le domaine de la responsabilité sociétale, car ces derniers sont impliquer.

1-3-4. Evaluer les salariés selon des critères liés à la responsabilité globale:

Il faut crée un système de contrôle et de suivi comportant en particulier une évaluation des salariés sur la manière dont ils intègrent les différents enjeux économiques, sociaux et environnementaux dans leurs activités ainsi que les résultats qu'ils y ont obtenus.

¹ André Sobczak, op.cit, P.67

1-4-5. Prévoir les moyens humains et financiers nécessaires:

Si la mise en œuvre de la stratégie de responsabilité sociétale conduit à terme à accroître la performance économique de l'entreprise, elle nécessite certains investissements qu'il convient de prévoir. L'entreprise doit en effet se donner les moyens de ses ambitions en matière de responsabilité sociétale pour ne pas décevoir les attentes créées par l'annonce de ses engagements auprès de ses différentes parties prenantes.

2. Méthodes d'évaluation:

Il est nécessaire que les organisations évaluent et rendent compte sur leur performance affichée. Le rapport de la Commission Brundtland (Brundtland, 1987) exprimait la nécessité d'adopter de nouvelles méthodes de mesure et d'évaluation des progrès en faveur du développement durable.¹

Pour les entreprises les méthodes sont:

2-1. GRI:

Créé en 1997 par la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la vocation du GRI est d'élever les méthodes de développement durable à un niveau équivalent à celui du reporting financier. Son objectif est d'évaluer l'implication des entreprises en matière de développement durable et de rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales. Initialement créé pour des sociétés, le GRI s'est étendu aux organisations gouvernementales et non gouvernementales.

Afin de mesurer la performance des entreprises, un référentiel comportant 79 indicateurs a été élaboré. Ils se répartissent de la manière suivante:

Par importance:

- 49 indicateurs de base
- 30 indicateurs dits « supplémentaires »

Par domaine:

- Droits de l'Homme : 9
- Relations sociales et travail décent : 14
- Responsabilité vis-à-vis des produits : 9
- Environnement : 30
- Economie : 9
- Société : 8

2-2. SD 21000:

Le SD 21000 (AFNOR, 2003) vise à répondre à deux problématiques. La première est d'aider l'entreprise à identifier sa stratégie de développement durable et à la mettre en œuvre.

¹ La revue en sciences de l'environnement, édition Vertigo, Vol 5, N° 2, 2004, P.4

La seconde est d'organiser un système de transaction permettant à l'entreprise d'organiser ses relations stratégiques (sur les enjeux significatifs) avec des parties externes¹.

Les principes cette méthode issue de la SD 21000 de l'AFNOR vont permettre d'aboutir à la définition des axes d'amélioration et des plans d'action en matière de DD, par un processus d'auto-évaluation dont les principales étapes sont les suivantes :²

- Évaluation de l'importance et la performance de l'entreprise relativement à un certain nombre d'enjeux du DD,
- Détermination et cotation de l'importance des PP,
- Etablissement d'une grille de positionnement des enjeux de DD de l'entreprise qui permet de mettre en perspective les enjeux de DD avec leur niveau d'importance et de performance.

Le diagnostic sur trois niveaux:

Evaluation de la performance:

- Niveau 1 (initiation) : simple prise de conscience de l'enjeu, sa mise en place au travers d'actions récentes et non encore abouties (absence de mesure, déploiement partiel ou expérimental), l'objet peut aussi ne faire l'objet d'aucune initiative.
- Niveau 2 (réalisation) : phase de concrétisation des initiatives, les actions décidées produisent des résultats et leurs déploiements dans l'entreprise sont significatifs ; l'entreprise se situe au niveau de l'état de l'art et au moins au niveau de la conformité réglementaire.
- Niveau 3 (amélioration) : niveau de maturité de l'entreprise dans la gestion de l'enjeu, elle se situe au-delà de l'état de l'art ; en stratégie de rupture, elle développe les meilleures pratiques, elle assure une veille organisée en matière d'innovation autour de l'enjeu concerné.

Les échelles d'importance:

- Niveau 1 (nulle ou faible) : il ne se passe rien ou bien les conséquences sont limitées dans le temps ou dans l'espace.
- Niveau 2 (moyenne) : les conséquences peuvent remettre en cause certains projets de l'entreprise.
- Niveau 3 (forte) : les conséquences sont fortes, elles peuvent remettre en cause le bon fonctionnement ou dans un cas extrême l'existence de l'entreprise.

¹ La revue en sciences de l'environnement, op.cit, P.7

² François Petit, Expérimentation d'une méthode d'auto - évaluation pour faire progresser la responsabilité sociétale dans les entreprises, Congrès de l'Aderse, ESC PAU, 2009, P.3

2-3. Label Lucie:

La démarche Lucie aide les entreprises à évaluer, structurer et promouvoir leurs initiatives d'engagement en matière de RSE.

Lucie est le label RSE de référence en France. Il a vocation à distinguer les démarches sérieuses et crédibles d'engagement en faveur des objectifs de développement durable. Le protocole d'évaluation a été conçu par Vigeo sur la base de sa méthodologie, il est pleinement cohérent avec les 7 questions centrales de l'ISO 26000¹.

2-4. L'évaluation AFAQ 26000:

Avec l'évaluation AFAQ 26000 vous mesurez la contribution de votre entreprise au développement durable : l'ensemble des pratiques mais aussi des résultats sont passés au crible.

La méthode AFAQ 26000 détermine à quel point vous intégrez les recommandations définies par la norme ISO 26000 dans votre stratégie, votre organisation et vos activités. Elle vous permet ainsi d'adresser un signal fort : celui d'une entreprise qui assume les impacts de ses décisions et activités et s'engage pour un développement durable de son activité.²

Tableau n°1 : Autre outils utilisé pour l'évaluation.

Noms des organismes et outils	Description
CRS Europe Toolkit	Guide méthodologique en direction des PME Description de l'approche de l'entreprise (objectifs et valeurs) Description de l'impact économique, social et environnemental de l'entreprise
Investors in people	Ce référentiels d'auto évaluation fondé sur des principes d'amélioration continue, se présente selon la logique PDCA, 4 principes sont développés à travers 12 indicateurs simples, qui doivent chacun être étayés par des preuves.
Danish social index	Utilisation possible : management, moyen de communication, amélioration continue, benchmark Démarche type proposée : Trois champs type proposée : engagement, actions, résultats. Questionnaire avec 5 niveaux de réponses+suggestions d'amélioration+documents justificatifs

¹ <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/label-lucie>, 12/03/2015

² <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/evaluation-afaq-26000>, 15/03/2015

	Note globale pondéré
Bilan sociétale CFCA (confédération française de la coopération agricole)	Outils d'autodiagnostic élaboré pour le secteur de la coopération agricole. Elaboration participative avec comité de pilotage : déterminant de logiques d'action, de critère, de paramètre, de question et indicateurs pertinent.
CJD	Outils de diagnostic performance globale : Domaine transversaux= économique, valeurs innovation, dialogue et concertation. Domaine parties prenantes de l'entreprise= actionnaires/ associés et partenaires, clients financiers, fournisseur, relations salariés, ressources humaines, dialogue social, hygiène/sécurité/environnement.

Source: Marie-Françoise, Du management environnemental au développement durable des entreprise, ADEME, 2004, P.26

3. L'ISO 26000:

Le référentiel ISO 26000 qui a été adopté à la fin de 2010 a également une vocation très large et couvre des dimensions de la responsabilité sociétale ainsi que les processus de management et l'implication des parties prenantes.¹

Le référentiel ISO 26000 définit des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale et couvre sept domaines:²

1. Les concepts, termes et définitions relatifs à la responsabilité sociétale ;
2. Les origines, les orientations et les caractéristiques de la responsabilité sociétale ;
3. Les principes et pratiques en matière de responsabilité sociétale ;
4. Les questions centrales et les domaines d'action de la responsabilité sociétale ;
5. L'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement responsable dans l'ensemble de l'organisation, et à travers ses politiques et pratiques, dans sa sphère d'influence ;
6. L'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles ;
7. La communication sur les engagements, les performances et autres information concernant la responsabilité sociétale.

L'intérêt principale du référentiel ISO 26000 réside dans une définition très large des responsabilités des organisations pour l'impact de leurs activités ainsi que dans l'importance qu'il attache à l'implication des parties prenantes pour définir et mettre en œuvre une démarche dans ce domaine.

¹ André Sobczak, Nicolas Minvielle, op.cit, P.50

² Idem, P.51

Après avoir étudié les concepts «développement durable», «RSE» et la démarche) à suivre on peut dire que:

Le terme développement durable a apparu dans les années 70 et qui à évoluer a travers le temps en obligeant les entreprises à prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux.

La RSE signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité financière et de sa croissance économique mais aussi de son impact environnementale et sociale.

Il n'y a pas une démarche RSE universelle à suivre, l'entreprise peut prendre le chemin qu'elle souhaite pour arriver au but.

La RSE est devenu un facteur essentiel de la compétitivité de l'entreprise puisqu'il prouve sa bonne volonté et lui procure une bonne image.

Beaucoup de méthode d'auto évaluation en été mise en place pour diagnostiquer l'entreprise en matière de la RSE.

L'ISO 26000 peut être appréhendé comme une démarche de la RSE.

Chapitre 2: L'approche normative comme démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises

La qualité et la norme sont devenues un élément incontournable dans l'environnement de toute entreprise se voulant être compétitive, signant ainsi la fin des modes d'organisation traditionnels et bouleversant les mentalités entrepreneuriales.

La démarche qualité est devenue tellement importante que les pouvoirs publics ont décidé de prendre en charge ce processus en aidant les entreprises qui ont manifesté leur volonté et leur engagement pour la mise en place d'un système de management de la qualité en prenant en charge une partie du financement des opérations d'accompagnement et de certification.

Pour surmonter les problèmes environnementaux les entreprises sont de plus en plus nombreuses à intégrer les préoccupations environnementales dans leur gestion quotidienne. Cette intégration amène le système de management classique des entreprises à évoluer pour faire apparaître de nouveaux types de management entre autres le management environnemental.

Ce chapitre est divisé en trois sections. Dans la première on a abordé le terme de la qualité ainsi que d'autres définitions, on a parlé la certification, des normes et de la relation entre l'ISO 9001, ISO 14001 et la démarche RSE. Pour la deuxième section, on a traité le système de management de la qualité, ses objectifs et principes. Enfin, pour la dernière section, on a parlé du système de management de l'environnement, ses objectifs et principes, et du système de management intégré.

Section1: Qualité, normes et certification.

Dans cette section nous allons parler des normes, de la certification et de la relation entre l'ISO 9001 et l'ISO 14001 et la démarche de responsabilité sociétale.

1. Définitions:

On va définir les termes suivant:

1-1. Qualité:

Selon l'AFNOR (ISO 8402), la qualité est «l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites». ¹

Selon l'ISO 9000: «Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Caractéristique: Trait distinctif (intrinsèque ou attribuée, qualitative ou quantitative, et différents types).

Exigence: Besoin ou attente formulés, habituellement implicites ou imposés. La recherche de conformité a toujours été présente dans l'entreprise, de même que le désir de satisfaire le client, mais c'est l'évolution vers de nouveaux concepts, de nouvelles procédures et une nouvelle culture qui reste difficile à mettre en œuvre dans une organisation ou chaque élément y a ses petites habitudes et des certitudes»².

1.2. Définition du management de la qualité:

«Le management de la qualité est un ensemble de méthodes et de pratiques visant à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise pour la satisfaction durable des besoins et attentes du client au meilleur coût»³.

1-3. L'environnement:

«C'est le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations»⁴.

1-4. Management de l'environnement:

Selon la norme NF X 30-200 «Ensemble des activités de management qui déterminent la politique environnementales, les objectifs et les responsabilités et qui les mettent en œuvre par les moyens tels que la planification des objectifs environnementaux, la mesure des résultats et la maîtrise des effets sur l'environnement».

1-4. La Norme:

peut être définie comme «un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné»¹.

¹ Agence française de normalisation, Recueil de normes AFNOR, Gérer et assurer la qualité, 4e éd., Tome 2 : Management et assurance qualité, Paris, AFNOR, 1992, p376.

² Iso 9000 édition 2005, Principe essentiels et vocabulaire, Publication de l'International Organisation Standardisation, Genève, 2005, P.7.

³ Philippe D, Conduire une démarche qualité. Éditions d'Organisation, Paris; 2001, P.20.

⁴ Claude Pinet. L'ISO 14001 facile : Réussir sa démarche de certification, édition lexisis, Paris, 2011 , P.137.

Les principaux organismes certificateurs internationaux sont l'International Organisation for Standardisation (ISO) et le Comité Européen de Normalisation (CEN).

1-5. Accréditation: «Procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques»².

2. Certification:

2-1. Définition: «C'est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant, des parties en cause, donne une assurance écrite, d'une organisation, un service, un produit, ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel»³.

2-2. Les acteurs de la certification: Le processus de certification met en scène trois acteurs principaux :

2-2-1. L'organisme accréditeur: En Algérie l'organisme accréditeur officiel est L'ALGERAC ; c'est lui qui délivre les accréditations aux organismes certificateurs.

L'accréditation vise à garantir l'impartialité des organismes de certification aux organismes certificateurs, la validité de leurs processus et leurs compétences. Il ne s'agit plus ici de s'assurer uniquement de la bonne application d'une norme et de ce que l'organisme examiné dispose d'une organisation adéquate, mais de vérifier en plus que l'organisme dispose des compétences techniques dans un domaine donné⁴.

2-2-2. L'organisme certificateur: Il est chargé de délivrer le certificat qui est la confirmation de la mise en œuvre d'un système de management conforme au référentiel choisi par l'organisme candidat à la certification.

On distingue plusieurs types de certification:⁵

- La certification par seconde partie: dans ce cas, le donneur d'ordre, pour son propre compte, à l'évaluation du système de management de son fournisseur. Cette évaluation se traduit au moins par un agrément interne et, plus rarement, par la délivrance complémentaire d'un certificat qui sera «mis sur la place publique».
- La certification tierce partie: dans ce cas les auditeurs sont indépendants des clients et de l'organisme audité. L'organisme tiers atteste que l'organisation qualité examinée satisfait aux exigences d'une norme.

2-2-3. L'organisme candidat à la certification: C'est aujourd'hui le plus souvent une entreprise industrielle, mais plus récemment, les entreprises de service se sont mises sur les rangs et l'on peut penser qu'elles rattraperont petit à petit leurs retards.

¹ Guide 2 : Normalisation et activités relatives ISO/IEC, édition ISO, Genève, 1996, P.6

² ISO /IEC guide, Genève, 2004, P.17.

³ www.afnor.com, 15/03/2015

⁴ Michel Cattan, Pour une certification qualité gagnante, édition Afnor, Paris, 2002, P.21-22.

⁵ Idem, P.23.

Dans le domaine public et administratif, l'application de systèmes de management de la qualité est encore rare.

Il faut noter que, dans un certain nombre de cas, le processus de certification n'est pas adapter, comme par exemple pour les très petites entreprise de services ou encore les start-up. Ces entreprises sont en constante évolution et ne peuvent pas se plier au rythme long de la certification qui est assez long¹.

2-3. Les différentes certifications: Il s'agit simplement ici de faire la distinction entre trois types de certification:

2-3-1. Certification de produits ou de services:

«Constitue une certification de produit ou de service l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste à la demande de celui-ci qu'un produit ou service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles»².

2-3-2. Certification des personnes:

Ce type de certification est délivré pour attesté de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critère préétablis.

2-3-3. Certification de système:

La certification de système couvre essentiellement la maîtrise des processus qui permettent la réalisation de ces produits ou services. Une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met effectivement en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel³.

3. Normalisation et normes:

La normalisation a pour objet de fournir des documents de références comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, bien été services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux⁴.

3-1. Norme de la qualité (ISO 9001):

Il existe trois normes fondamentales pour la qualité:⁵

- L'ISO 9000 dont la dernière version date de l'année 2005.Cette norme décrit les principes essentiels et définit le vocabulaire.
- L'ISO 9001 dont la dernière version date de l'année 2008.Cette normes spécifie les exigences pour un système de management de la qualité.
- L'ISO 9004 dont la dernière version date de l'année 2009.Cette normes fournit des lignes directrices pour l'amélioration des performances du système de management de la qualité.

¹ Michel Cattan, op.cit, P.25.

² Art.L 115-27 de la loi du 3 juin 1994 relative à la certification des produits industriels et des services.

³ Michel Cattan, op.cit, P.39.

⁴ J.KELEDA joseph, Comprendre et réaliser la qualité total, édition Quafec, Montréal, 1991, P.31.

⁵ Claude Pinet, L'ISO 9001 facile : Réussirça démarche de certification, édition lexisis, Paris, 2011, P.151.

La norme ISO 9001 est une norme qui précise la structure et les principes d'un SMQ. Elle fait partie de la série de normes ISO 9000 qui regroupe les normes de qualité.

Les exigences de la norme ISO 9001 sont:

- Domaine d'application;
- Référence normative;
- Termes et définition;
- Système de management de la qualité;
- Responsabilité de la direction;
- Management des ressources;
- Réalisation du produit;
- Mesure, analyse et amélioration.

3-2. Normes de l'environnement:

3-2-1. L'ISO 14001:

Il existe trois normes fondamentales pour l'environnement:¹

- L'ISO 14001, version de l'année 2004. Cette norme décrit les exigences pour la certification.
- L'ISO 14004, version de l'année 2004. Ce document donne les lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre.
- L'ISO 14031, version de l'année 2000. Ce document donne des lignes directrices pour une évaluation de la performance environnementales.

La norme ISO 14001 est créée par l'organisation internationale de normalisation. C'est une norme internationale qui précise la structure et les principes d'un SME. Elle fait partie de la série de normes ISO 14000 qui regroupe les normes environnementales. C'est la norme la plus couramment utilisée, elle offre essentiellement une garantie de reconnaissance et de validation pour les différents acteurs de la société. L'ISO 14001 repose sur une démarche volontaire, son approche par l'organisation de l'entreprise se fonde sur l'engagement d'une politique et la mise en place d'un système auto-amélioration, elle obéit au principe de l'amélioration continue.

La norme ISO 14001 établit les prescriptions et exigences minimales:

- Définition d'une politique;
- Objectifs;
- Planification;
- Mise en œuvre;
- Contrôle;
- Actions correctives.

Elle s'applique à un organisme ou à un site dans sa totalité, mais pas aux produits.

¹ Claude Pinet, op.cit, P.137.

3-2-1. La norme EMAS:

(Environmental management and audit system) est une norme européenne de système management environnemental et d'audit (SMEA) proche de l'ISO 14001, mais elle est plus exigeante. Elle date depuis 1995 mais elle visait que les entreprises industrielles. Opérationnelle depuis 2002¹ à élargir son champ aux autres secteurs. Cette version insiste sur l'implication des salariés.

Les entreprise respectant ce standard son identifier par un logo spécifique.

3-3. Normes sociales:

3-3-1. SA 8000:

« Proposé par social accountability (SA) International, la certification SA 8000 permet de faire garantir le respect d'une série de normes sociales sur un site de l'entreprise. Les auditeurs accrédités par SA vérifient alors à travers des visites sur place et des entretiens avec les managers et les salariés que le site respecte les droits sociaux fondamentaux ainsi que des normes minimales dans le domaine de la santé et de la sécurité, du temps de travail, de la rémunération et de la liberté des salariés»².

3-3-1. AA 1000S:

Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) fondé en 1996, il a élaboré une norme : Accoutability 1000 récemment révisée (AA1000S) proche de la démarche assurance qualité. Cette norme formalise les processus visant à garantir l'effectivité de la démarche développement durable et à soumettre le dispositif à un contrôle externe. Cette norme a trait à quatre axes:

- L'engagement de la direction;
- Les normes de gouvernance;
- Le système de gestion;
- La qualité de l'information.

3-4 Norme de sécurité (OHSAS 18001):

La branche certification de la BSI (British Standard Institute), a publié en 1999 le référentiel de systèmes de management de la santé et de la sécurité ai travail.³

La norme indique la méthode de la mise ne place d'un management de la santé et sécurité au travail et les exigences qu'il requiert. L'objectif est d'obtenir une meilleure gestion des risques afin de réduire le nombre d'accident, de se conformer à la législation e d'améliorer les performances.

Cette norme porte sur les éléments suivant:

- Planification pour l'identification des dangers et l'évaluation et la gestion des risques;
- Programme de gestion OHSAS;

¹Stephany D ; Développement durable et performance de l'entreprise, édition Lianson, Paris, 2003.

² André Sobczak, Nicolas Minvielle, op.cit, P.52.

³Delchet K, op.cit, P.90.

- Structure et responsabilité;
- Formation, présentation et compétence;
- Consultation et communication;
- Gestion opérationnel;
- Préparation aux situations d'urgence et solution;
- Mesure, suivi et amélioration des performances.

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

4. La certification qualité et la certification environnementale comme démarche RSE:

Toute organisation de tout pays, quels que soient son activité et ses effectifs, dispose désormais d'un texte de référence, reconnu au niveau international dont l'objectif est de les guider dans la mise en place des bonnes pratiques en matière de responsabilité sociétale.

Devant le rôle fondamental que la norme ISO 26000 est amenée à jouer dans nos sociétés, on peut se poser la question de savoir si elle va remplacer certaines normes comme la norme ISO 14001 ou ISO 9001. Au contraire, toutes ces normes sont compatibles entre elles.

La norme ISO 26000 est une norme de recommandation, et en cela elle permet d'alimenter la réflexion stratégique des sociétés et organisations en amont. Elle peut conduire par exemple à engager une démarche ISO 9001 pour optimiser la relation client ou une démarche ISO 14001 pour organiser et crédibiliser la prise en compte de l'environnement dans le fonctionnement de l'organisation.

Section 2: Système management qualité.

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité est un outil de l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

1. Définition du SMQ: «C'est un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité»¹.

2. Les principes de la qualité:

Huit principes de management de la qualité ont été identifiés, qui peuvent être utilisés par la direction pour mener l'organisme vers de meilleures performances:²

- **Orientation client:** Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

- **Leadership:** Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

¹ ISO 9001, système de management qualité exigence, édition ISO, 2008, Genève, P.9.

² Bernard Murry, Christian Potie, Guide d'interprétation de la norme ISO 9001 version 2000, P.9.

- **Implication du personnel:** Les personnes, à tous niveaux, sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.
 - **Approche processus:** Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.
 - **Management par approche système:** Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.
 - **Amélioration continue:** Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.
 - **Approche factuelle pour la prise de décision:** Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.
- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

3. Objectifs de la mise en place d'un SMQ:

Le système de management de la qualité vise à aider les entreprises à accroître la satisfaction du client:¹

- Les clients exigent des produits (services) dont les caractéristiques répondent à leurs besoins et leurs attentes qui sont désignés par l'expression "exigences des clients".
- La démarche système de management de la qualité incite les entreprises à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation des produits/services acceptables par le client. Le système de management de la qualité peut servir de cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire le client au sens large.

«La mise en place d'un système de management qualité permet sur le plan commercial de : Trouver de nouveaux clients, d'améliorer son image, de fidéliser les clients actuels, d'accéder à de nouveaux marchés, de se démarquer de la concurrence et enfin pour l'obligation de se conformer à des réglementations»².

4. Processus de la démarche:

4-1. Le Périmètre: Une des toutes premières tâches pour l'élaboration d'un système de management de la qualité consiste à définir le périmètre concerné. La formalisation de ce périmètre sera reportée sur le certificat.

L'organisme doit décrire la ou les activités qu'il souhaite certifier.

Ce périmètre de l'entreprise peut concerner:

- La totalité de l'entreprise;
- Une filiale;
- Une entité organisationnelle;

¹D.Boeri, Maîtriser la qualité tout sur la certification et la qualité total les nouvelles normes ISO 9001 version Décembre 2000, édition maxima, Paris, 2001, P.32

²H.Mitonneau, Réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001, édition démos, 2000, P.217

- Une usine;
- Un bureau;
- Une activité bien définie.

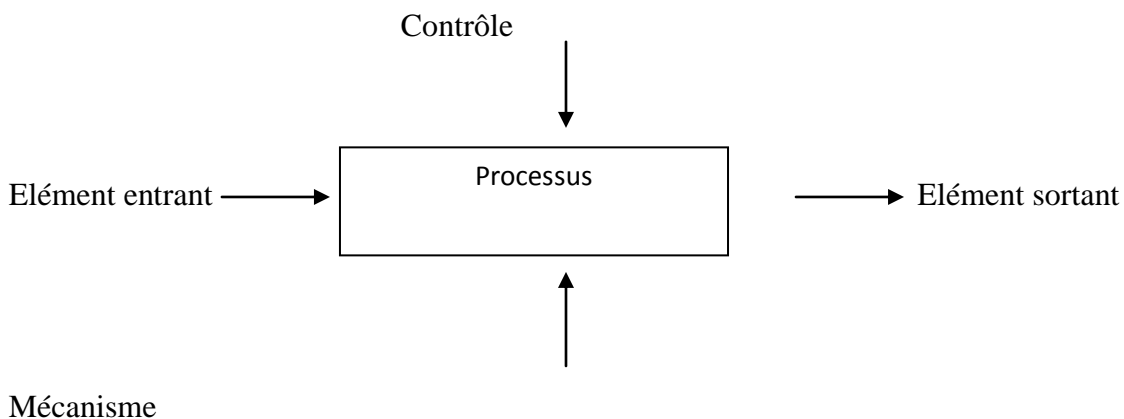
4-2. Approche processus: approche processus rappelle au sein de l'entreprise que la finalité de toute activité est la satisfaction du client. Elle s'adresse prioritairement aux cadres. Il s'agit de définir comment sont mobilisés les savoir-faire et les métiers intégrés aux fonctions définies dans l'entreprise¹.

L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme, ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus en vue d'obtenir le résultat souhaité².

Un processus est matérialisé par une boîte noire constituée d'un ensemble de tâches qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

En utilisant le formalisme des processus, il est possible de modéliser les activités de l'organisme.

Figure n°5: Modèle d'un processus



Source : Claude Pinet, op.cit, P.51

4-3. La cartographie des processus: Le meilleur moyen de satisfaire cette exigence consiste à représenter sous forme d'un graphe ces différentes relations.

4-4 Exigences générales:

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de la présente Norme internationale.

¹ Pierre Longin, Henri Denet , construisez votre qualité 2^{ème} édition, édition Dunda, Paris, 2008, P.8

² ISO 9001, op.cit, P.V

4-5. Exigence lié à la documentation:

Le système de management de la qualité s'appuie sur une documentation doit comprendre:

4-5-1. Politique qualité et objectifs qualité:

«La politique qualité : orientations et intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction»¹.

Il est recommandé que cette politique qualité soit cohérente et en phase avec les politiques et les stratégies globales de l'organisme.

Il est nécessaire que les objectifs qualité soient cohérents avec la politique qualité et avec l'engagement pour l'amélioration continue et que leurs résultats soient mesurables.

4-5-2. Le manuel qualité:

C'est le document qui détaille comment l'organisme a décidée de répondre à chacune des exigences du référentiel ISO 9001. Il doit notamment décrire les activités de l'organisme objet de la certification. Lorsque seule une partie de l'activité est retenue, les exclusions de périmètre doivent être justifiées².

4-5-3. Le processus:

Décrivent les activités de l'entreprise leurs interactions sont généralement représentées sous la forme d'un schéma appelé « cartographie ».

4-5-4. Les procédures:

Elles sont rédigées conformément à un modèle de document. Elles comprennent les descriptions organisationnelles nécessaires pour le fonctionnement des activités de l'organisme mais aussi six procédures « documentée » exigées par la norme³.

4-5-5. Les enregistrements:

La norme exige que des preuves du fonctionnement du système de management de la qualité soient établies et conservées.

4-6. Engagement de la direction: La norme met l'accent sur l'engagement de la direction qui doit être très fort. Cet engagement doit prendre une forme de vision qui doit entraîner les activités de l'organisme vers un ou des objectifs communs.

4-6-1. L'écoute client: La direction doit assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients⁴.

4-6-2. La politique qualité:

La direction doit assurer que la politique qualité est adaptée à la finalité de l'organisme; comprend l'engagement à satisfaire aux exigences et à améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité; fournit un cadre pour établir et revoir les objectifs

¹ ISO 9000, op.cit, P.9

² Claude Pinet, op.cit, P.54

³Idem, P.56

⁴ ISO 9001, op.cit, P.4

qualité; est communiquée et comprise au sein de l'organisme; est revue quant à son adéquation permanente.

4-6-3. Les objectifs qualité: la direction de l'organisme doit fixer des objectifs qualité qui mènent à l'amélioration des performances de l'organisme.

4-5. Responsabilité, autorité et Communication:

4-5-1. Responsabilité et autorité:

La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont bien définies et communiquées. La description des rôles et responsabilités doit être formalisée, validée, approuvée et communiquée¹.

4-5-2. Représentant de la direction:

La direction de l'organisme doit désigner un représentant qui sera en charge de la gestion du système de management de la qualité².

4-5-3. Communication interne:

La mise en œuvre de la politique qualité nécessite une communication appropriée pour être perçue par le personnel comme l'une des priorités de la direction. Il est important d'intégrer cette nouvelle disposition dans les systèmes de communication interne de l'entreprise, quels soient les moyens et médias utilisés. Cette communication porte sur l'efficacité du système de management de la qualité, c'est-à-dire la capacité à atteindre les résultats escomptés³.

4-5-4. Revue de la direction:

La revue est le moyen efficace pour s'assurer que le système de management de la qualité, défini antérieurement, est opérationnel présentement, qu'il répond toujours bien aux objectifs assignés et qu'il donne satisfaction à l'entreprise. Des revues qualité peuvent être appliquées sur différents domaines. Elles seront menées par une ou plusieurs personnes compétentes⁴.

4-6. Management des ressources:

4-6-1. Mise à disposition des ressources:

L'exigence est relative à la détermination et à la mise à disposition des ressources à partir de l'analyse des processus menée pour l'ensemble de l'entreprise et à partir des objectifs qualité⁵.

4-6-2. Ressources humaines:

Le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la conformité aux exigences relatives au produit doit être compétent sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience.

¹ Claude Pinet, op.cit, P.69

² Idem, P.69

³ Bernard Murry, op.cit, P.55

⁴ Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008, édition Afnor, Paris,2009, P.74

⁵ Bernard Murry, op.cit, P.66

Dans le cadre du projet certification, et afin d'augmenter l'implication du personnel, une opération de sensibilisation sera utilement prévue. Cette formation permettra d'expliquer les grands principes de la qualité et de démystifier ce qui pourrait apparaître comme une contrainte supplémentaire¹.

4-6-3. Infrastructure:

La direction de l'organisme doit définir les infrastructures nécessaires à la réalisation de la qualité des produits ou services.

La maîtrise de la gestion de ces infrastructures ainsi que l'efficacité de leur utilisation nécessitent la mise en place d'une procédure. Cette procédure sera adaptée en fonction de l'importance de l'utilisation de chacun de ces composants d'infrastructure et son rôle dans la production.

4-6-4. L'environnement du travail:

L'organisme doit déterminer et gérer l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité du produit.

L'expression «environnement de travail» se rapporte aux conditions dans lesquelles le travail est effectué, y compris les conditions physiques, environnementales et d'autres facteurs (comme le bruit, la température, l'humidité, l'éclairage ou les conditions climatiques).²

4-7. Réalisation du produit:

4-7-1. Planification de la réalisation de produit:

L'entreprise doit définir les différents processus pour réaliser le produit, depuis la prise de commande jusqu'au soutien après-vente. Rappelons que le terme planification doit être compris comme étant des actions de prévention, d'organisation anticipée, de définition des différentes phases.

4-7-2. Processus relatifs aux clients:

L'organisme doit définir des processus pour communiquer de façon efficace avec ses clients.

Ces processus clients vont s'organiser en deux temps:³

1. La détermination des exigences produit ou service: avec le recueil des exigences client, légales et réglementaires et exigences complémentaires.
2. La revue des exigences (enregistrement des résultats).

Bien évidemment, l'ensemble de ces communications avec les clients doit être structuré (demandes d'information, commandes, contrats, retours et réclamations).

4-7-3. Conception et développement: L'organisme doit définir des processus pour maîtriser la conception et le développement de ses produits ou services. Ces processus doivent être mis en œuvre et entretenus pour répondre aux besoins et attentes de ses clients.

¹ Claude pinet, op.cit, 2008, P.67

² ISO 9001, op.cit, P.7

³ Claude Pinet, op.cit, P.91

De même de développement du produit ou service devra être maîtrisé.

4-7-4. Achat: L'organisme doit définir un processus de maîtrise de la gestion des achats. L'organisme doit spécifier ses exigences sur le produit ou le service, avant de procéder à un achat.

La norme exige aussi de gérer ses fournisseurs. Il est important que les informations relatives aux achats soient spécifiées puis formalisées, ensuite elles seront transmises au fournisseur. Après lorsque le fournisseur va livrer ces produits ou ces services à l'organisme, ce dernier doit effectuer des vérifications sur ces livraisons.

4-7-5. La production et préparation du service: Afin de maîtriser la production de produits ou la préparation de ses services, le système de management pourra comporter : des processus de réalisation, des processus de support et des processus de pilotage.

Cet ensemble de processus de fabrication de produit doit être validé. Cette validation consiste à démontrer que ces processus sont aptes à délivrer les résultats livrables attendus.

Lorsque l'identification et la traçabilité sont des exigences, celle-ci doivent faire l'objet d'un processus de définition.

4-7-6. Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure: L'organisme doit définir et mettre en œuvre un ou des processus de mesure et de surveillance. Ces processus comprennent non seulement des activités, mais aussi des équipements et des méthodes pour vérifier et valider les produits ou les services et assurer la satisfaction client¹.

4-8. Mesure, l'analyse et l'amélioration: L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires².

4-8-1. Surveillance et mesurage:

- **Surveillance client:** La surveillance des informations en provenance du client est un élément important pour évaluer la performance du SMQ et ainsi définir les plans d'amélioration.
- **Audit:** L'organisme doit réaliser des audits internes afin de s'assurer de la conformité (procédures / normes / SMQ) et de l'efficacité du SMQ.
- **Surveillance et mesure des processus:** La surveillance des processus est la partie la plus préventive de la surveillance de la satisfaction des clients et de la conformité du produit. En effet, la maîtrise d'un processus conduit pratiquement à réaliser des produits conformes³.
- **Surveillance et mesure du produit:** D'une manière générale, l'idée de ce paragraphe est la suivante : contrôler la qualité du produit avant de le livrer au client, garder des traces de ces contrôles, savoir qui les a faits.

¹ Claude Pinet, op.cit, P.105

² ISO 9001, op.cit, p.13

³ Bernard Murry, op.cit, P.127

4-8-2. Maîtrise du produit non conforme:

L'esprit de l'ISO 9001 reste la prévention des non-conformités. Ce chapitre concerne uniquement le traitement des produits non conformes et non pas le traitement de l'ensemble des non-conformités (système, processus) qui sont prises en compte dans les actions correctives et préventives¹.

4-8-3. L'analyse des données: L'organisme doit déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité et pour évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité.

4-8-4. Amélioration:

On trouve dans cette partie:

- L'amélioration continue qui se définit comme une activité régulière permettant d'accroître l'efficacité du SMQ et de la satisfaction client.
- Action corrective que l'organisme doit mener pour éliminer les causes de non-conformités afin d'éviter qu'elles ne se reproduisent.
- Action préventive pour éliminer les causes de non-conformité potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent.

Section3: Système management de l'environnement et système management intégré.

La SME désigne les méthodes de gestion et d'organisation environnementale d'une entreprise. C'est une démarche qui reste encore aujourd'hui innovante, car elle vise à prendre en compte de façon systématique l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement.

1. Définition SME: «Système de management environnemental : Ensemble de l'organisation des responsabilités, des procédures, des processus et moyens nécessaires pour mettre en œuvre de la politique environnementale»².

2. Les objectifs du SME:

S'engager dans une démarche environnementale, construire un système de management environnemental (SME) c'est choisir de travailler en toute transparence sur quatre axes:³

2-1. Un axe législatif et réglementaire:

La législation et la réglementation constituent une des bases du système de management environnemental. Ce domaine est riche, et complexe. Le responsable environnement aura en charge la veille législative et réglementaire qui va nécessiter d'identifier, de lister tous les documents applicables dans l'entreprise.

¹Bernard Murry, op.cit, P.132

²MeyronnefeincJean-paul, Le Management de l'environnement dans l'entreprise, édition AFNOR, Paris, 1994, P.210-211.

³Florence GILLET-GOINARD, Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement, édition d'organisation, Paris, 2006, P.71.

2-2. Un axe prévention de la pollution:

L'entreprise génère au travers de ces activités des impacts sur l'environnement. Une démarche environnementale va conduire chaque société à identifier et à maîtriser ses impacts significatifs négatifs : pollution de l'eau et de l'air, consommation d'énergie ...

Il faut évaluer, quantifier méthodiquement les impacts puis les éliminer, réduire ou maîtriser.

Cela induit parfois de modifier ces processus et/ou mettre en place des dispositifs pour en limiter les conséquences.

La direction ne veut plus subir, ou vivre dans le doute mais être rassurée sur la capacité de l'organisation à identifier les risques et les réduire à un niveau acceptable. C'est son image qu'elle préserve.

2-3. Un axe amélioration des performances:

Comme le système qualité, le SME engage l'entreprise dans une logique d'amélioration continue de ses performances environnementales. Parmi les axes d'amélioration, citons l'enjeu économique lié à la fois aux réductions de consommations d'énergies, à l'optimisation de déchets et à la valeur en bourse de l'entreprise.

2-4. Un axe conservation du patrimoine de l'entreprise industrielle:

Ce dernier domaine s'articule autour de 4 points:

- Celui de la disponibilité foncière.
- Il faut aussi prendre en compte l'importance des investissements que peuvent représenter les mises en conformité de l'appareil de production notamment sous la contrainte de l'administration.
- La valorisation de l'image de marque de l'entreprise en interne et en externe est aussi un élément clé : une prise en compte satisfaisante de l'environnement permet souvent d'observer une valorisation de l'entreprise aussi bien par les clients, la collectivité, l'administration. Le personnel, sensibilisé par les médias, est souvent fier d'appartenir à une entreprise soucieuse de l'environnement.
- Enfin, en quatrième point, abordons les conséquences en termes de responsabilité pénale et de risque commercial. En cas de délit constaté, la condamnation d'une entreprise pour pollution ou manquement aux obligations légales en la matière, peut provoquer des dysfonctionnements temporaires graves, que ce soit au niveau de la production ou du management, sans parler de l'impact auprès des parties intéressées et le versement d'une amende.

3. Processus de la démarche:

Selon la norme ISO 14001, la principale mission du SME serait de décliner la stratégie environnementale d'une organisation en vue d'améliorer ses performances environnementales.

Pour arriver à le faire, cette norme propose une démarche à suivre bien structurée allons de : la définition d'une politique, planification, mise en œuvre et fonctionnement, contrôle et actions correctives, révision du système de management et amélioration continue.

3-1. Définition d'une politique environnementale:

La politique environnementale constitue l'élément moteur du système de management environnemental de l'organisme. Elle doit permettre d'améliorer la performance environnementale.¹

Selon la norme ISO 14001, la politique environnementale reflète l'engagement de la direction à son plus haut niveau de se conformer aux exigences légales applicables, de s'engager à la prévention de la pollution et à la poursuite de l'amélioration continue.

Cette politique doit être suffisamment claire pour être comprise par l'ensemble des parties intéressées, à l'intérieur de l'organisme comme à l'extérieur de l'organisme.²

De plus, cette politique doit être révisé et revue d'une façon périodique.

3-2. Planification du système de management environnemental:

La planification est une étape critique de la réalisation de la politique environnementale de l'organisme, ainsi que de l'établissement, de la mise en œuvre et de la tenue à jour de son système de management environnemental. Il convient que l'organisme ait un processus de planification qui comprenne les éléments suivants:³

3-2-1. Identification des aspects environnementaux et la détermination de ceux ayant un caractère significatifs:

Il convient qu'un organisme identifie les AE entrant dans le domaine d'application de son SME qui sont associés à ses activités, produits et les services passés en cours de prévus. Il convient qu'il prenne également en compte les aspects sur les il a les moyens d'avoir une influence, c'est-à-dire ceux relatifs aux produits et services utilisé par l'organisme et ceux relatifs aux produits et services que l'organisme fournit. Il convient aussi que l'organisme tienne également compte des implications sur sa propre performance environnementale. L'évaluation du caractère significatif implique de mettre en œuvre à la fois des technique d'analyse et un jugement par l'organisme.

3-2-2. l'identification des exigences légales applicables et des autres exigences applicables:

Il convient que l'organisme établisse, mette en œuvre et tienne à jour des procédures visant à identifier et à avoir accès aux exigences légales et aux autre exigences auxquelles il a souscrit, qui sont applicables aux AE de ses activités.

Il convient que l'organisme dispose d'un processus pour anticiper et se préparer à des modifications ou à de nouvelles exigences, afin qu'il puisse prendre les actions appropriées pour maintenir sa conformité.

¹ Claude Pinet, op.it, P.51.

²Idem , P.51

³ ISO 14004, Systèmes de management environnemental Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre, édition ISO,Genève ,2005 , p.11.

3-2-3. Objectifs, cibles et programmes:

Dans le processus de planification, un organisme établit des objectifs et cibles afin de répondre aux engagements annoncés dans la politique environnementale et afin d'atteindre d'autres buts de l'organisation.

3-3.Mise en œuvre et fonctionnement du SME:

Dans son ouvrage, MORONCINI¹ témoigne que cette troisième phase permet de concrétiser la stratégie environnementale. Cette dernière doit assurer l'efficacité de la mise en œuvre du système management environnement.

Cette mise en œuvre consiste à :

3-3-1. Fournir les ressources nécessaires:

La direction doit s'assurer de la mise à disposition des ressources nécessaire pour établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer le système de management environnemental.²

Le succès de la mise en œuvre d'un système de management environnemental repose sur l'engagement de toutes les personnes travaillant pour l'organisme. Pour cela, il faut que chaque participant connaisse exactement son rôle et ses responsabilités.

3-3-2. Compétence, sensibilisation et formation:

Les personnes dont les activités ont potentiellement un impact environnemental significatif doivent être compétentes (la compétence pouvant être naturellement acquise par une formation initiale, professionnelle ou expérience). Le respect de certaines procédures est exigé dans le cadre de la formation. La sensibilisation est aussi une exigence de la norme : sensibilisation aux impacts, aux conséquences potentielles des écarts par rapport aux procédures spécifiées, aux responsabilités de chacun³.

3-3-3. La communication:

Ce point est renforcé dans le cadre du SME : des procédures sont exigées pour communiquer en interne, mais aussi pour recevoir et traiter les demandes pertinentes des parties intéressées. En plus, ici l'organisme doit décider s'il communique ou s'il ne communique pas en externe sur ces aspects significatifs et doit documenter sa décision. S'il veut communiquer, il doit définir la méthode prévue et appliquée.⁴

3-3-4. Documentation: La documentation du système de management de l'environnement doit comprendre un manuel qui décrit le système et énonce la politique, les objectifs et programmes environnementaux. Il doit comprendre aussi une description des procédures, des instructions d'application et les documents d'enregistrement.

¹ MORONCINI, « stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre », édition PPUR, Lausanne, 1998, P.54.

² Claude Pinet, op.cit, P.75.

³Florence GILLET-GOINARD, op.cit, P.104.

⁴Florence GILLET-GOINARD, op.cit, P.104.

Cette documentation peut être intégrée avec la documentation d'autre système (par exemple, la qualité) de l'organisme¹.

3-3-5. Maitrise des documents: Les documents peuvent être effectivement maîtrisés par:²

- le développement d'un format de document approprié unique qui comprend les titres, les numéros, les dates, les révisions, l'historique et l'autorité chargée de la révision;
- l'affectation de la revue et de l'approbation des documents aux personnes disposant de la compétence technique suffisante et de l'autorité hiérarchique;
- la tenue à jour d'un système de distribution effective des documents.

3-3-6. La Maitrise opérationnelle:

Est l'équivalent de la « réalisation du produit ». L'organisme identifie et planifie les opérations qui sont associées aux aspects environnementaux significatifs identifiés en cohérence avec sa politique environnementale et ses objectifs et cibles afin de s'assurer qu'elles sont réalisées dans les conditions maîtrisées (cela couvre l'intégralité de ses opérations y compris l'entretien)³.

3-3-7. Prévention et réponse aux situations d'urgence:

L'organisme doit identifier les situations d'urgence potentielles et les accidents potentiels qui peuvent avoir un ou des impacts sur l'environnement et comment y répondre.

En plus de cette identification l'organisme doit avoir prévu comment prévenir et réduire les impacts associés.

3-4Contrôle:

Le contrôle implique le mesurage, la surveillance et l'évaluation de la performance environnementale de l'organisme. Il convient de mettre en œuvre une action préventive pour identifier et prévenir les problèmes possibles avant qu'ils n'arrivent. Une action corrective consiste à identifier et à corriger les problèmes au sein du système de management environnemental.

3-4-1. Surveillance et mesurage:

L'organisme doit établir mettre en œuvre et tenir à jour une (des) procédure(s) pour surveiller et mesurer régulièrement les principales caractéristiques de ses opérations qui peuvent avoir un impact environnemental significatif. Cette (ces) procédure(s) doit (doivent) 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'organisme⁴.

3-4-2. Évaluation de la conformité:

Il convient qu'un organisme établisse, mette en œuvre et tienne à jour une procédure pour évaluer de façon périodique sa conformité aux exigences légales applicables à ses

¹ Claude Pinet, op.cit, P.87.

² ISO 14004, op.cit , P.29.

³ Florence GILLET-GOINARD, op.cit, P.104

⁴ISO 14004, op.cit ,p.32

aspects environnementaux, comme faisant partie de son engagement de conformité. Il convient que l'organisme enregistre les résultats de cette évaluation.

Il convient qu'un organisme définisse une fréquence et une méthodologie pour l'évaluation de sa conformité, adaptées à sa taille, à son type et à sa complexité. Un programme d'évaluation de la conformité peut être intégré à l'évaluation d'autres activités.

De façon similaire, il convient qu'un organisme évalue périodiquement sa conformité aux autres exigences auxquelles il a souscrit.¹

3-4-3. Non-conformité, action corrective et action préventive: Toute non-conformité doit être analysée afin d'en rechercher les causes. Puis un traitement adapté doit être appliqué afin d'améliorer le système de management environnemental. Les actions qui en découlent sont de type :²

- soit action corrective.
- soit action préventive.

Toutes les actions d'amélioration doivent être gérées au moyen d'un plan de progrès afin d'en assurer le contrôle du suivi, la bonne fin et l'efficacité des actions entreprises.

3-4-4. La maîtrise des enregistrements:

L'organisme doit établir et tenir à jour les enregistrements, dans la mesure où ils sont nécessaires pour fournir la preuve de la conformité aux exigences de son système de management environnemental et de la présente Norme internationale, et fournir les résultats obtenus.

L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une (des) procédure(s) pour l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des enregistrements.

3-4-5. Audit interne:

Les audits internes peuvent être réalisés par des membres du personnel de l'organisme ou par des intervenants extérieurs).

Les auditeurs internes sont choisis par l'organisme. Ces auditeurs internes doivent être compétents. De plus, ils doivent être en mesure de réaliser ces audits internes avec impartialité et en toute objectivité.

3-4-6. Revue de direction:

À des intervalles planifiés, la direction à son plus haut niveau doit passer en revue le système de management environnemental de l'organisme, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, suffisant et efficace. Les revues de direction doivent comprendre l'évaluation d'opportunités d'amélioration et le besoin de changements à apporter au système de management environnemental, y compris la politique environnementale et les objectifs et cibles environnementaux. Des enregistrements des revues de direction doivent être conservés.

¹ ISO 14001, systèmes de management environnemental exigences et lignes directrices pour son utilisation, édition ISO, Genève, 200, P.8.

² Claude Pinet, op.cit, P.103.

4. Le système de management intégré:

4-1. Définition: «Système permettant d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé /sécurité au travail»¹.

La mise en œuvre d'un système QSE garantit la prise en compte de la dimension environnementale et sociale dans la recherche de la satisfaction client

4-2. De la qualité, sécurité et environnement au système intégré:

Ces trois objectifs pourraient être décliné indépendamment dans l'entreprise, avec 3 responsable travaillant chacun de leur côté:

- Un responsable qualité;
- Un responsable santé- sécurité et;
- Un responsable environnement.

L'intégration va consister à rassembler les trois organisations Q+S+E en une seul QSE. Un système de management intégré va assembler 3 systèmes totalement compatibles pour un fonctionnement plus efficace.

Ce concept est une réponse naturelle aux besoins des entreprises qui ressentent la nécessité de prendre en compte dans leur mode de management la triple dimension qualité-environnement-sécurité et recherchent une approche globale et cohérente.

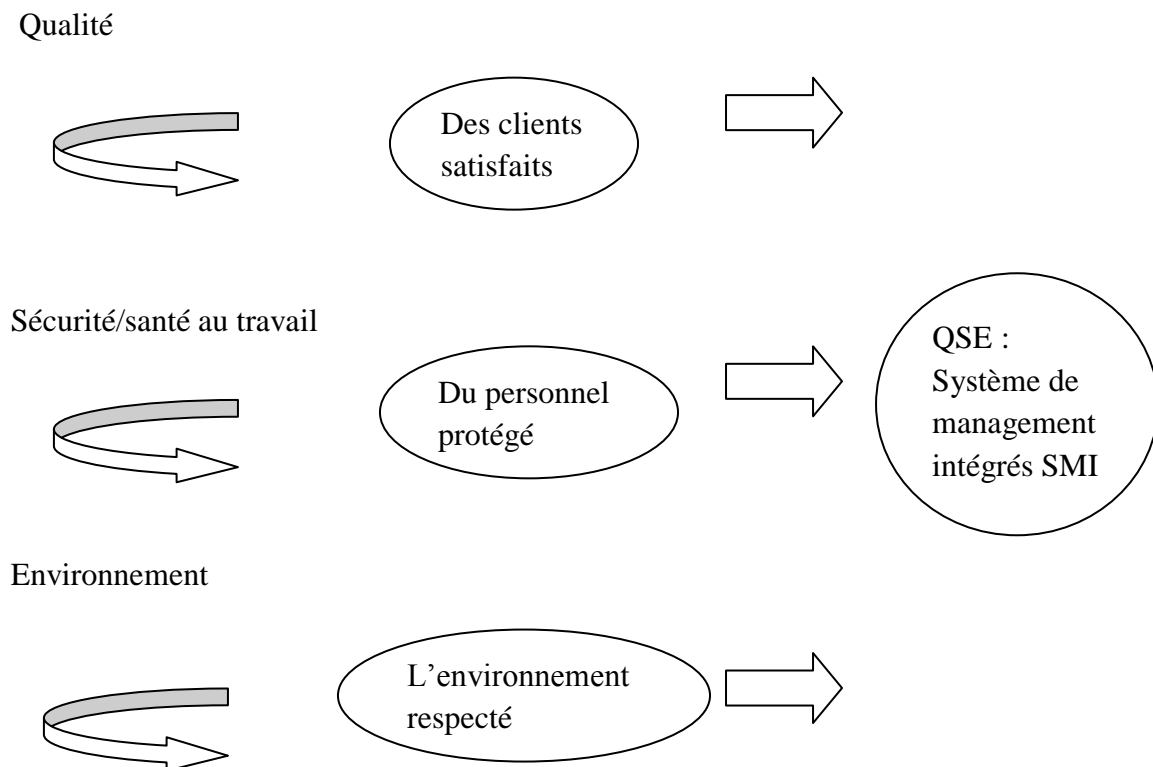
4-3. Les avantages d'une intégration multiple:

Il s'agit:

- D'optimiser les ressources: une seule équipe d'auditeurs, par exemple, pour auditer en une seule fois le système intégré plutôt qu'au travers de 3 audits séparés.
- D'éviter les redondances notamment documentaires.
- D'assurer un équilibre permanent dans la prise de décision. On pourrait décider d'une action à impact bénéfique sur un domaine mais négatifs sur un autre. L'examen de chaque projet, chaque décision sous les trois angles permet d'éviter ce risque.
- De faciliter l'appropriation du système par les collaborateurs. Trop d'information n'aide pas forcément à l'implication.
- C'est un outil de pilotage cohérent qui renforce sa position sur un marché très concurrentiel en lui permettant de développer une image d'entreprise responsable qui connaît les risques liés à son métier et a choisi de les réduire.
- Elle limite les dangers des contradictions possibles entre les trois systèmes et affirme son engagement en jouant la transparence.
- L'entreprise assure sa compétitivité durablement en créant de la valeur, de manière équitable et responsable pour le client et pour toutes les autres parties intéressées, en intégrant dans sa gestion des risques les aspects qualité produits, environnementaux, et sociaux de ces activités qui pourraient altérer son image.

¹Fllorance G, op.cit, P.16

Figure n°6: Trois systèmes de management en un.



Source: Florence gillet-goinard, op.cit, p.19.

Après l'étude faite sur la qualité, les normes, SMQ et SME on peut conclure que:

Plusieurs normes ont été publiées en matière de qualité, environnement, sécurité et même des normes sociales

Les normes ont permis aux entreprises de mieux s'organiser de prouver leurs engagements en matière de qualité, d'environnement et de sécurité.

La certification selon les normes a un impact positif sur la performance économique et environnementale de l'entreprise.

L'ISO 9001 et l'ISO 14001 touchent plusieurs enjeux du développement durable et peuvent faciliter la démarche RSE dans une entreprise

La mise en place d'un SMQ permet à l'entreprise d'être au mieux en contact avec ses clients et par de répondre au mieux à leurs attentes.

Le SME partage avec le SMQ plusieurs exigences.

Chapitre 3: Etude comparative entre les deux entreprises SASACE et CP1Z

Adopter les règles de responsabilité sociale au sein des entreprises Algériennes est plus que nécessaire. Toutefois, il est indispensable de connaître la réalité de ce phénomène, en dressant l'état des entreprises algériennes dans ce domaine. Le principal objectif de la recherche que nous réalisons dans le présent chapitre est d'effectuer une comparaison entre deux entreprises Algériennes La SASACE et le complexe CP1Z en utilisant le SD 21000 comme outil d'évaluation.

Il s'agit en premier lieu de donner une présentation des deux entreprises, après parler de la méthode suivie pour faire l'évaluation, d'analyser les résultats obtenus, de comparer les deux entreprises, et enfin de donner des suggestions. Tout cela afin de tester nos hypothèses.

Section 1: Présentation des deux entreprises.

Dans cette section nous allons présenter les deux entreprises c'est-à-dire la SASACE et la Sonatrach, tout en citons les dates qui ont marqué l'histoire de chacune d'elle, Leurs vision, mission, objectifs et ressources.

1. Présentation de la SASACE:

1-1. Présentation de l'entreprise:

La SASACE est une société par action situé à Bousmail dans la wilaya de Tipaza avec une totalité de personnels de 220 employés répartis entre cadre, maîtrise et exécution.

La société est Spécialisée dans la fabrication des sacs tissés enduits en polypropylène, destinés aux produits poudreux ou granulaires des industries chimiques ou alimentaires.

1-1-1. Historique:

- Construction et Installation 2003 – 2004;
- Lancement de l'exploitation début 2005;
- Marquage CE en 2007;
- Certification ISO 9001 en 2008;
- Lancement de l'expérience Sac Oxo-Bio en 2008;
- Augmentation des capacités de Fabrication fin 2008;
- Certification Produit TEDJ en 2009;
- Lancement officiel du 1er Sac Oxo Bio en 2010;
- Certification ISO 14001 en 2012;
- Adhésion à la démarche Sociétale ISO 26000 en 2013;
- Hôte de l'atelier national sur la RSO en 2014;
- Organisation d'un atelier ISO 26000 avec ses PP en 2014.

1-1-2. Les produits fabriqués par la SASACE:

- Sac Tissé Laminé à Valve et à Fond Hexagonal Thermo Soudé (Sac AD STAR®) destiné aux Produits Minéraux (Cimenteries, Plâtreries, engrais, ...);
- Sac Tissé Standard ou Laminé à Fond Cousu destiné aux Produits Agro-alimentaires (Minoteries, sucrerie, ...).

1-1-3. Vision et Missions et Objectifs:

1-1-3-1. Vision:

Devenir l'Entreprise Citoyenne, Sociétalement Responsable et Leader dans la Fabrication d'Emballage en Polypropylène standards et oxo-biodégradables à destination des poudreux Chimiques et produits agroalimentaires.

1-1-3-2. Missions:

SASACE a pour mission la fabrication et la commercialisation de sacs enduits en polypropylène, tissés à valve et à fond carré thermo soudés, destinés à l'emballage des produits chimiques poudreux, ainsi que des sacs tissés enduits à fond cousu destinés aux produits agro-alimentaires et phytosanitaires.

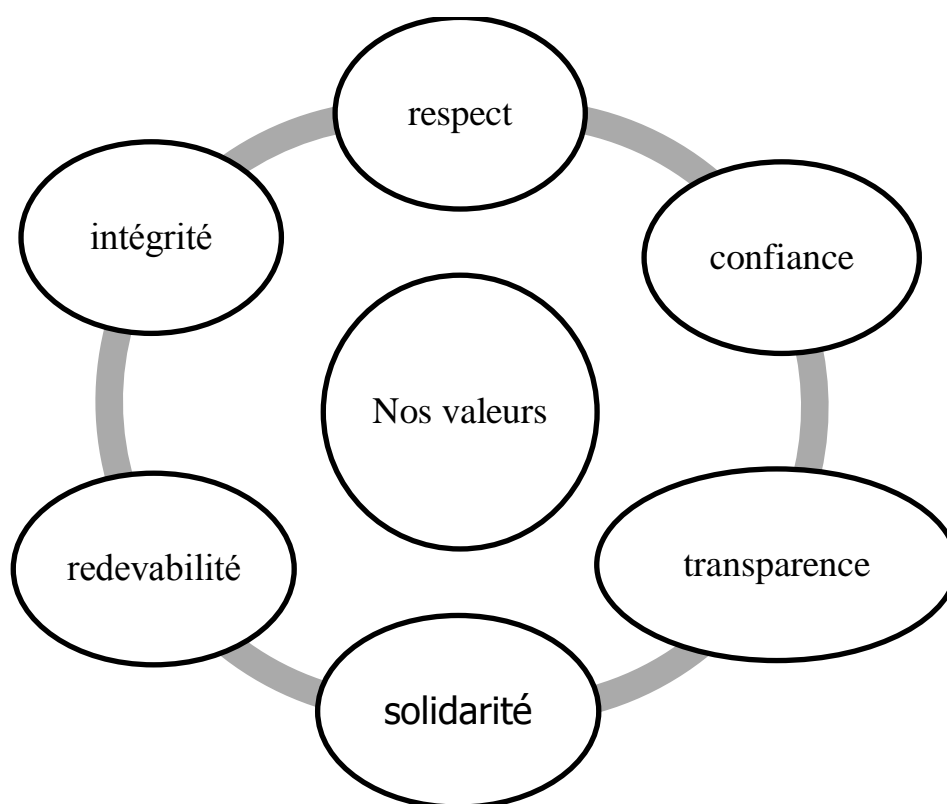
Satisfaire au mieux nos clients et nos Parties Prenantes et pérenniser l'activité dans une optique de développement durable.

1-1-3-3. Objectifs: Parmi les Objectifs de la société on cite:

- Mettre en œuvre la politique globale RSO et son déploiement au niveau des processus (Cartographie actualisée, procédures, tableau de bord actualisé);
- Contribuer à la formation des stagiaires issues des centres de formation, écoles et instituts de la région;
- Améliorer le niveau d'instruction des travailleurs par la mise en œuvre de l'opération de l'alphabétisation.

1-1-4. Les valeurs de la SASACE:

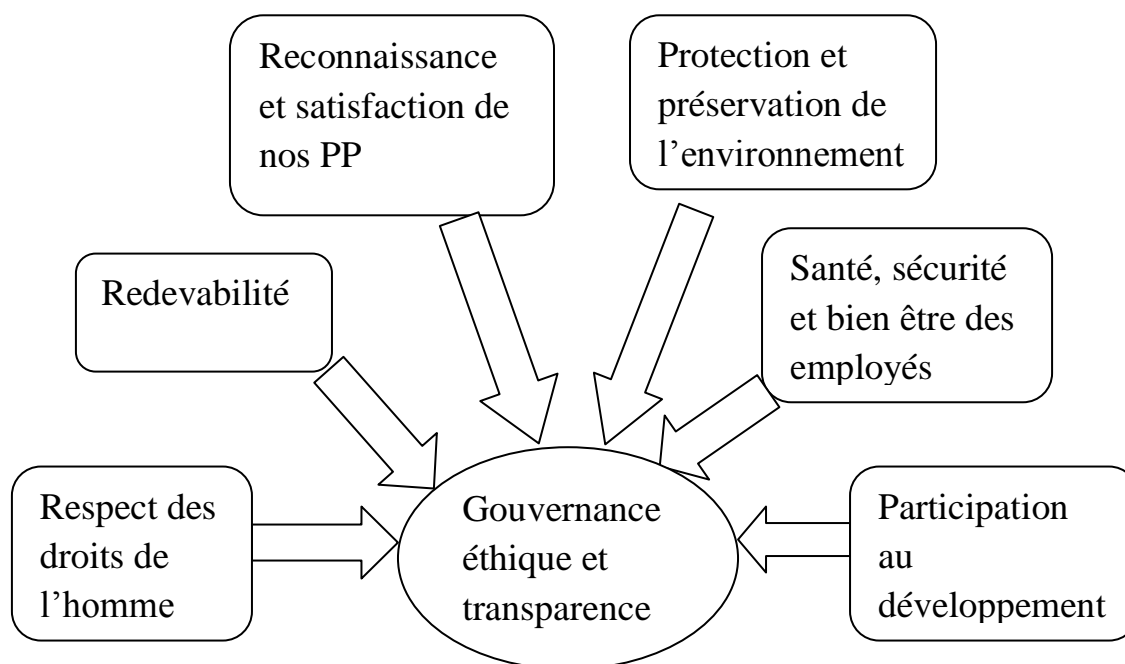
Figure n°7: Les valeurs de la SASACE



Source: Documents de l'entreprise.

1-1-5 Les principes de la SASACE:

Figure n°8 : Les principes de la SASACE.



Source: Documents de l'entreprise.

1-1-5 Ses ressources:

1-1-4-1 Humaines: 200 agents environ (dont 10 % d'encadrement).

1-1-4-2 Matérielles: La Société dispose en propre des équipements suivants :

- 01 ligne d'extrusion (Starex) de fabrication de bandelettes;
- 01 ligne de tissage (SL6) de fabrication de toiles tissées (33 machines);
- 01 ligne d'enduction (Staco) de fabrication de toile enduite;
- 01 ligne d'impression (Flexa) de fabrication toile imprimée;
- 02 lignes de fabrication du sac Ad Star;
- 01 ligne de fabrication du sac Standard à fond cousu;
- 02 machines de fabrication de patch pour sacs finis;
- 01 machine de fabrication de cordes.

1-1-4-3 Infrastructures: Siège – unité de production:

- 01 bâtiment pour la Direction Générale et l'Administration;
- 01 bâtiment de production et de maintenance;
- 01 laboratoire de contrôle de qualité;
- 01 magasin central pour la pièce de rechange et les fournitures;
- 01 magasin annexe (produits chimiques);
- 01 cabinet médical;
- Un réfectoire pour le personnel (cuisine – services);

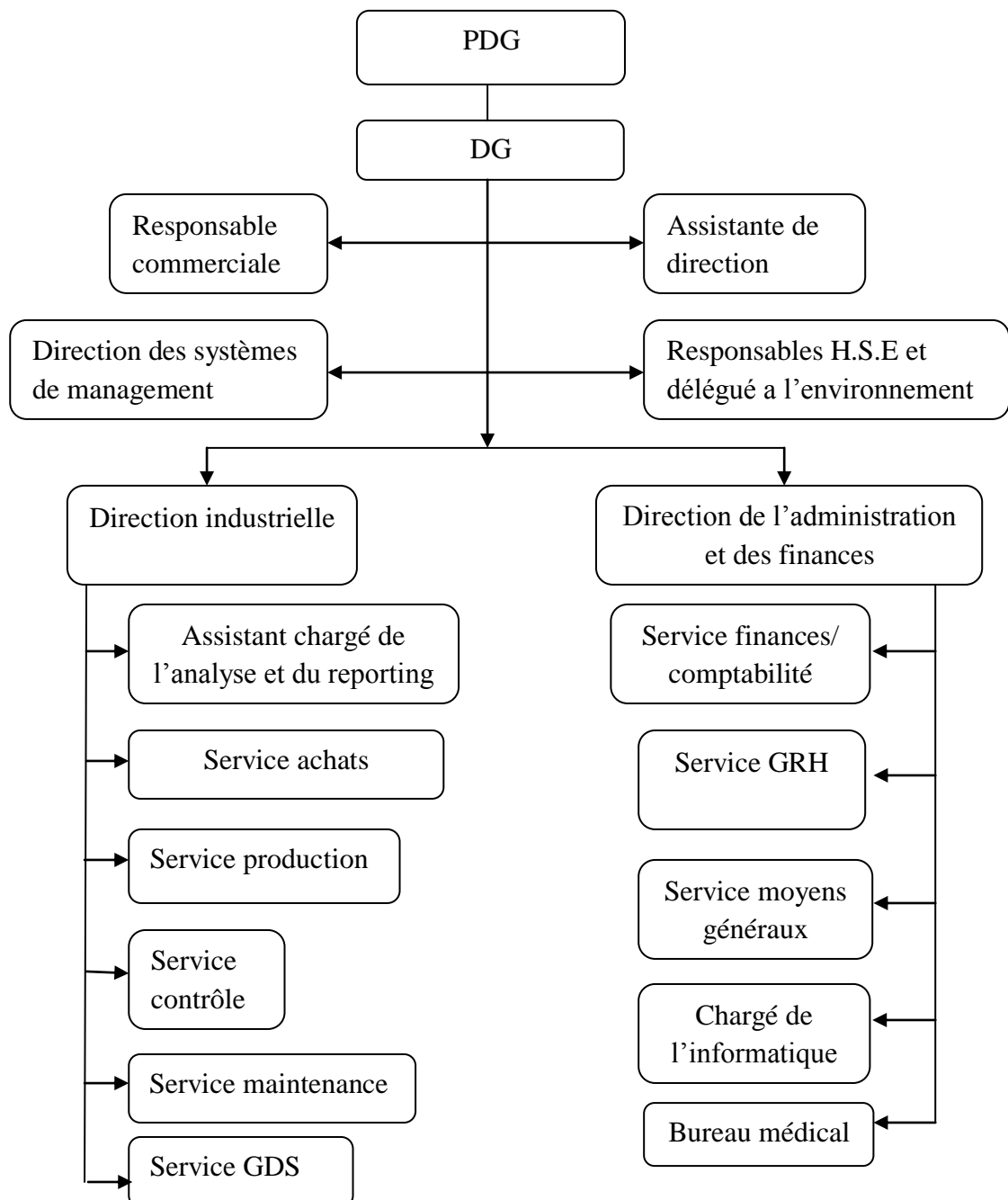
- 02 postes d'accueil;
- Un poste d'alimentation en carburant (mazout) doté de 2 citernes de 5000 litres externes et 01 de 2000 litres interne;
- Parking et espaces verts.

1-2 Organisation de l'entreprise:

L'organisation est basée sur des fonctions complémentaires. Elle est présentée ci-dessous:

1-2-1 Organigramme général de l'entreprise:

Figure n°9: L'organigramme de l'entreprise SASACE.



Source : Document de l'entreprise.

1-2-2 Traitement de l'organisation:**1-2-2-1 Direction administrative et finance:**

L'organigramme est présenté dans l'annexe n°2.

Mission:**1. Service finances et comptabilité:**

- Budget, Flux financiers, Ecritures comptables;
- Trésorerie, Facturation, Bilans;
- Créances.

2. Service Informatique:

- Gestion du réseau local, maintenance des équipements informatique (soft et hard), connectique;
- Préservation et sécurité des données informatique;

3. Services GRH:

- Détermination des besoins planification des activités (recrutement, formation et évaluation des compétences);
- Prendre en charge les aspects environnementaux (papier) en collaboration avec l'HSE et la gestion des stocks;
- Réaliser la revue de processus;
- Mesure et surveillance du processus (qualité, environnement, RSE).

1-2-2-2. Responsable commercial:**Mission:**

- Ecoute clients, promotion, offres commerciales et gestion du fichier client;
- Négociation du contrat et mesure satisfaction clients;
- Prendre en charge les aspects environnementaux;
- Mesure et surveillance du processus;
- Réaliser la revue du processus.

1-2-2-3. Responsable HSE et délégué à l'environnement:**Mission:**

Autant que responsable HSE:

- Mettre en œuvre les mesures de prévention arrêtées par la commission -paritaire d'hygiène et sécurité conformément aux lois et règlements en vigueur;
- S'assurer du bon fonctionnement des moyens de prévention dont dispose SASACE;
- Inspecter en liaison avec la Commission paritaire d'hygiène et de sécurité, les lieux et postes de travail;
- Veiller à l'application des prescriptions prévues par la législation et la réglementation en vigueur, ainsi qu'à l'observation des consignes d'hygiène et de sécurité en milieu de travail;

- Assurer la tenue et la mise à jour des registres suivants : Registre d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail et accident de travail;
- Assister la commission paritaire d'hygiène et de sécurité, dans toute investigation sur les accidents et incidents qui auraient révélé l'existence d'un danger susceptible d'entraîner des conséquences graves;
- Etablir les statistiques se rapportant aux accidents de travail et maladies professionnelles;
- Entamer le dialogue avec les Parties Prenantes Identifiées (client, fournisseur, personnel).

Autant que délégué à l'environnement:

- Recevoir et de renseigner, toute autorité de contrôle en matière d'environnement;
- Elaborer et tenir à jour l'inventaire des pollutions de SASACE (effluents liquides, gazeux, déchets solides, nuisances acoustiques) et de leurs impacts;
- Contribuer, pour le compte de SASACE, à la mise en œuvre des obligations environnementales de l'établissement classé concerné, prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur;
- Assurer la sensibilisation du personnel en matière d'environnement.

1-2-2-4 Direction Industrielle:

L'organigramme de la direction industrielle est dans l'annexe n°2.

Mission:

1. Service achats:

- Spécification produits et exigences applicables au SMQE;
- Gestion, sélection, évaluation et réévaluations fournisseurs;
- Appel d'offre, réception et évaluation des offres;
- Communiquer les exigences applicables liées Aux AES aux fournisseurs;
- Mesure et surveillance du processus;
- Réaliser la revue du processus.

2. Service gestion des stocks:

- Gestion nomenclature, contrôle à la réception, gestion du magasin;
- Suivi flux entrée /sortie;
- Stocker les produits conforme aux règles de stockages;
- Mesure et la surveillance du processus.

3. Service production:

- Revue exigences contractuelles avec le commercial;
- Maitrise opérationnel;
- Mise à disposition des ressources;
- Surveillance et mesure du processus;
- Prendre en charge les AES liés au processus;
- Suivi et contrôle;
- Réaliser la revue du processus;

-Mesure et surveillance du processus.

4. Service contrôle de qualité:

- Préparation des échantillons, analyse et essais;
- Contrôle la production;
- Appliquer et respecter le plan de contrôle;
- Réaliser la revue du processus;
- Mesure et surveillance du processus.

5. Service maintenance:

- Maintenance préventive;
- Maintenance curative;
- Mettre a disposition les équipements;
- Prendre en charge les AE;
- Mesure et surveillance du processus;
- Réaliser la revue processus.

1-2-2-5 Direction des systèmes de management:

Mission:

- S'assurer que les systèmes de management sont établis, diffusés, mis en œuvre et entretenus au niveau de SASACE;
- Proposer à la Direction Générale, le programme annuel d'audit interne et revue de direction de son système de management (SMI) et en assurer sa réalisation;
- Communiquer aux acteurs du *SMI*, les rapports d'audits et autres éléments utiles;
- Organiser les revues de Direction;
- Rendre compte au Président Directeur Général de la performance des systèmes de management, y compris les recommandations pour leur amélioration;
- Jouer le rôle d'animateur, coordinateur et catalyseur de toutes les activités liées aux systèmes de management;
- Assurer que la sensibilisation aux exigences clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, est encouragée par l'ensemble des structures de SASACE;
- Assurer dans les limites de ses prérogatives, les relations avec les organismes externes et notamment : l'organisme de certification, les bureaux de prestations;
- Entamer le dialogue avec les Partie Prenantes Identifiées.

2. Présentation du complexe CP1Z:

2-1. Historique:

Issu de la restructuration de l'entreprise nationale SONATACH, l'Entreprise Nationale de la Pétrochimie par abréviation ENPI a été créé le 1^{er} septembre 1984 et érigée en société par action le 18 avril 1998 avec un capital de 3 milliards DA, dont le siège social est situé à Skikda.

L'ENPI relevant du secteur de l'énergie, est chargé dans le cadre du plan national du développement économique et social a la prise en charge de toute les opérations de transformation chimiques des hydrocarbures liquides et gazeux ainsi que leur dérivés pour la

production des produits pétrochimiques de base et de produits finis destinés au marché national et à l'exportation.

L'ENPI dispose de deux complexes pétrochimiques en exploitation, le complexe Ethylène et Dérives «CP1K» à Skikda et le complexe méthanol et résines synthétiques «CP1Z», à Arzew et d'une direction qui s'occupe de la commercialisation et distribution «COD» à Alger.

2-2. Fiche technique du complexe:

2-2-1. Les phases de réalisation et de mise en service:

- 1968: Elaboration d'une convention entre le SONATRACH et la société italienne SIR qui donne naissance à la société mixte ALMER.
- 1969: Naissance de la société ALMER (60% SH, 40% SIR).
- 1970: ALMER confie la construction de l'unité méthanol à HUMPHREYS & GLASGOW.
- 1971: la SONATRACH prend en charge entièrement la poursuite de la réalisation du projet.
- 1972: Signature du contrat avec ITALCONSULT pour la réalisation des utilités.
- 1973: signature d'un contrat avec le même constructeur pour la réalisation des unités résines.
- 1975: Mise en services des utilités.
- 1976: Entrée en exploitation de l'unité méthanol.
- 1978: Entrée en exploitation des unités résine.

2-2-2. Production et activité actuelle:

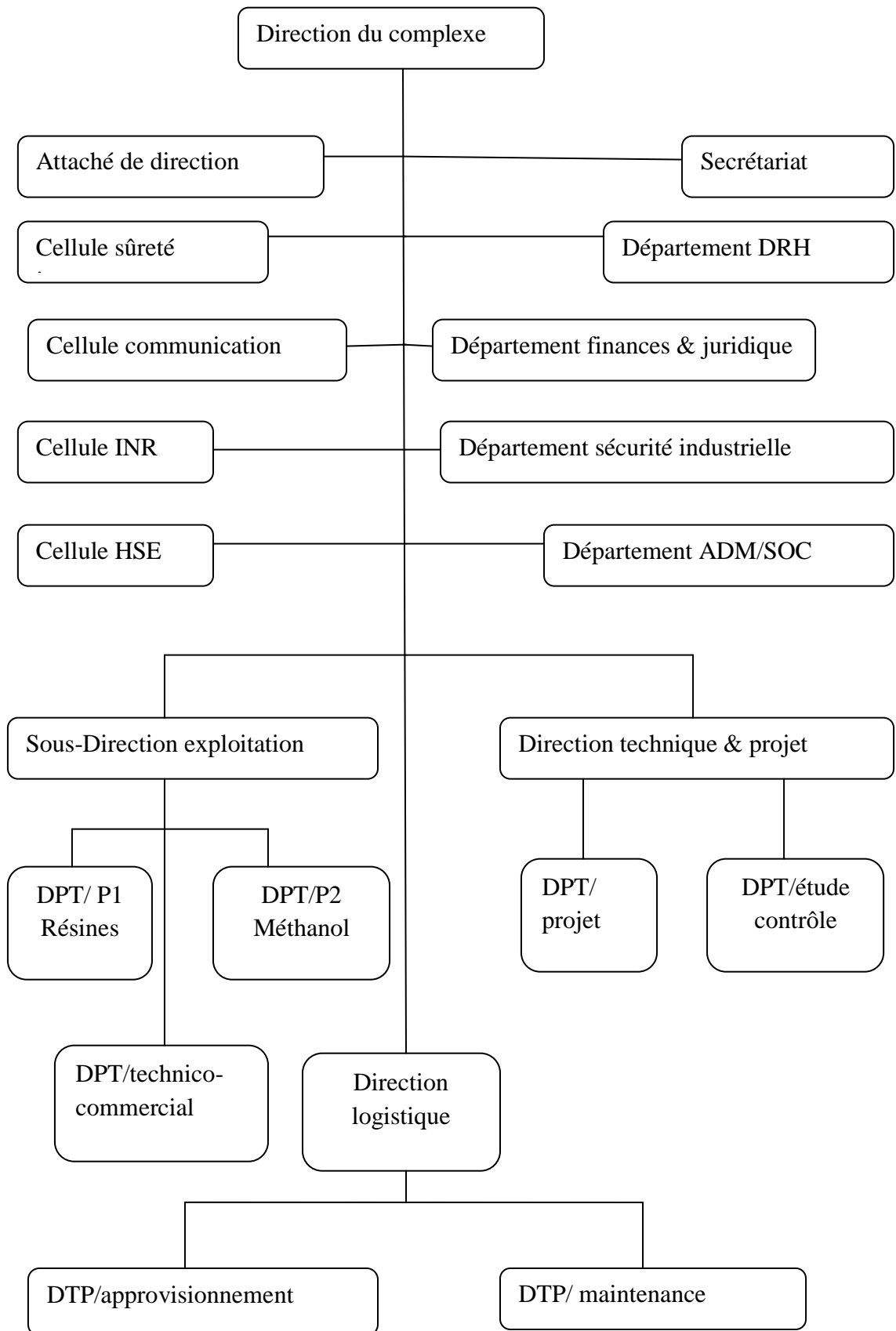
Le complexe est composé des unités de production suivante :

- Unité méthanol
- Unité résine phénolique liquides.
- Unité résine uréiques liquide.

2-3. Organisation du complexe:

A la tête des responsables du complexe on trouve le directeur du complexe, trois sous directions structurés en trois fonctions, quatre départements et quatre cellules.

Figure n°10: L'organigramme du complexe CP1Z.



Source : Documents de l'entreprise.

2-3-1. Cellule sûreté interne:

Responsable de la protection du patrimoine humain et matériel de l'entreprise et la réalisation des dispositifs de sûreté, telle que : le contrôle et l'enregistrement de tout mouvement d'entrée et sortie du personnel du complexe et aussi du personnel étranger.

2-3-2. Cellule informatique & réseaux:

Son but est l'élaboration de tous programmes, application ou logiciels nécessaires au fonctionnement des structures du complexe, la maintenance, la réparation du matériel informatique et l'assistance en matière d'informatique.

2-3-3. Département sécurité industrielle:

Le département sécurité joue un rôle très important dans la sécurité au niveau du complexe. Il comprend 02 services présentés dans l'organigramme annexe n°2

2-3-3-1. Service prévention:

La prévention est une nécessité permanente en raison des multiples risques dont d'entourer le travail tels que : les risques de manutention manuelle, risque mécanique accompagnant l'utilisateur de machine...).

Les inspecteurs de sécurité sont chargés de veiller à l'application des mesures de sécurité, au respect des règlements et procédures concernant la sécurité des travailleurs, formuler des observations et suggestions au cours des visites du complexe, signer les autorisations de travail et s'assurer de la protection des équipements par différents moyens.

2-3-3-1. Service intervention:

Le complexe est doté de moyens humains et matériels les plus performants pour intervenir à temps et empêcher la propagation du danger.

-Les moyens humains: des contremaîtres, chefs de quarts, techniciens et agents d'intervention réparties en quatre groupes travaillant en continu);

-Les moyens matériels:

A. Les matériels mobiles: camion, lance canon, groupe motopompe, générateur mousse, ventilateur électrique, extincteurs.

B. Le matériel fixe: réserve d'eau, installation fixe de refroidissement, système d'alarme situé au niveau du poste de veille et des installations de télésurveillance.

2.3.4 Cellule HSE:

Le concept HSE qui peut être traduit par SSE (Santé sécurité environnement) a commencé à voir de l'importance ou de l'impact vers les années 90, après les nombreuses catastrophes écologiques.

Le groupe SONATRACH a intégré dans son organisation une nouvelle fonction à tous les niveaux de décision, en l'occurrence la fonction HSE est adoptée en début de 2004. Cette cellule est rattachée est attachée au département sécurité, ces principaux objectifs sont:

A. Santé:

-Prévenir et réduire les maladies professionnelles.

-Sensibiliser le personnel par la prévention des risques.

-Rechercher les meilleures adaptations physiques et psychologiques pour les employés.

B. Sécurité:

-Éliminer et réduire par la prévention des risques pour le personnel et sa santé, ainsi la sécurité des installations.

-Former le personnel dans le domaine de la sécurité afin de réduire les accidents de travail.

C. Environnement:

-Prévenir et réduire par des technologies moins polluantes et par une gestion rationnelle des déchets en favorisant le recyclage et traitement des eaux.

-Réduire les émissions atmosphériques.

-Préserver les ressources naturelles.

2-3-5. Département administration & sociale:

L'objectif du département est de mettre en place tous les moyens humains et matériels fondamentaux pour élever le niveau de qualifications des travailleurs, l'utilisation optimale des capacités professionnelles et intellectuelles des travailleurs, intégrer le personnel recruté, garantir la promotion aux agents les plus méritant et veille à la préservation d'un climat de travail sain par l'application stricte des dispositions règlementaires du travail d'hygiène et de sécurité.

2-3-6. Département DRH:

L'objectif du département est l'organisation, le suivi de la formation et du recrutement, il comprend 02 services:

-Service relation travail

- Service formation et gestion.

2-3-7 Département finance & juridique:

Ce département a pour fonction le suivi des opérations financières et juridiques du complexe, il comprend trois services:

-Service comptabilité générale

- Service information de gestion

-Service trésorerie.

2-3-8. Direction Exploitation:

La sous-direction d'exploitation regroupe trois départements P1, P2 et technico-commercial. L'organigramme est présenté dans l'annexe n°2.

2-3-8-1. Département méthanol & utilités:

P1: Production du méthanol et l'utilité assure les besoins de la production dans le complexe. L'organigramme est présenté dans l'annexe n°2.

2.3.8.2 Département résine:

PR1 : production de formaldéhyde et la formurée; PR2 : production des colles liquides et atomisées. L'organigramme est présenté dans l'annexe n°2.

2.3.8.3 Département technico-commercial:

Ce département est chargé de l'élaboration des plans annuels de production en fonction des besoins du marché national et international, de la promotion, de la vente et de la distribution des produits finis, il est composé de services. L'organigramme est présenté dans l'annexe.

2-3-9. Département direction technique & projet:

Sa mission est la vérification réglementaire technique des équipements et du contrôle routinier de la qualité des produits, elle comprend trois départements. L'organigramme est présenté dans l'annexe n°2.

2-3-9-1. Département projet:

Sa mission principale est l'élaboration d'une politique de rénovation des équipements de production des unités vieillissantes et sa modernisation, il se compose de trois services :

- Projet méthanol;
- Projet Résine;
- Projet utilité.

2-3-9-2. Département technique:**A. Service laboratoire:**

Il est chargé de réaliser des analyses de contrôle à partir des échantillons de tous les produits circulants dans le circuit de la production du méthanol et des résines ainsi les produits chimiques.

B. Service engineering:

Il s'occupe de la gestion de toute la documentation technique et des rapports d'étude des équipements du complexe.

C. Service inspection:

Il comprend 02 sections:

- Section suivi machines tournantes.
- Section suivi machines statiques.

2-3-10 Sous-direction logistique:

Elle est composée de deux départements, le département approvisionnement et le département maintenance. L'organigramme est présenté dans l'annexe n°2.

2-3-10-1. Département approvisionnement:

Ce Département a pour mission de mettre à disposition de l'utilisation des pièces de rechanges, les équipements et tous autres produits consommables nécessaires au bon fonctionnement du complexe. L'organigramme est présenté dans l'annexe n°2.

2-3-10-2. Département maintenance:

Le département maintenance a une importance primordiale dans le complexe. Son rôle consiste à maintenir le patrimoine immobilier en bon état pour favoriser la productivité et pour écarter les mauvais rendements des installations et des pannes c'est ce qu'on appelle la prévention systémique. L'organigramme est présenté dans l'annexe n°2.

3. Synthèse du système de management intégré de la SASACE:**3-1. Préambule:**

La SASACE, une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de sacs d'emballage en polypropylène, exprime son engagement ferme et volontaire, de mise en œuvre de ses systèmes de management, à travers un SMQ certifier selon la norme ISO 9001 et un SME certifier selon la norme ISO 14001.

L'entreprise vise aussi une certification OHSAS 18001 pour prendre en charge les aspects de santé et de sécurité au travail selon cette dernière.

La SASACE a été choisi par l'IANOR pour la mise en place de la démarche relative a la RSE conformément à la norme ISO 26000/2010.

L'engagement de la direction général aux systèmes de management, est concrétisé à travers la Politique globale.

A ce titre, ce présent manuel des systèmes de management est dédié à : l'ensemble du personnel, tous les clients, Les fournisseurs et toute les autres partie prenante qui s'intéressent a l'activité de l'entreprise.

3-2. Rubrique introductive:

3-2-1. Edition: On trouve ici le rédacteur, le vérificateur et l'approbateur.

3-2-2. Historique des modifications:

- Mise à niveau/ amélioration du SMQ le 25/04/2011 ;
- Implantation du SME ISO 14001/2004 le 16/05/2012 ;
- Amélioration du SMQ et SME le 05/09/2012 ;
- Amélioration des systèmes de management le 15/09/2013 ;
- Amélioration du SMI (intégration de la RSE) le 20/10/2014.

3-2-3. Objet et domaine d'application:

3-2-3-1. Objet: Son but est:

- Fournir régulièrement des produits conformes aux exigences des clients et accroître leurs satisfactions
- De générer durablement de la valeur pour ses parties prenantes.

3-2-3-2. Domaine d'application: Le système de management décrit par le présent manuel, s'applique aux activités et fonctions de la SASACE, tant managériale et de gestion, que technique et commerciale.

3-2-3-3. Activités externalisées: La SASACE assure toutes les activités nécessaires pour satisfaire les exigences des parties prenantes et particulièrement de ses clients. La livraison des produits, la photogravure des clichés pour impression et la vérification et/ou l'étalonnage des équipements de surveillance et de mesure sont assurés par es prestataire externe.

3-2-3-4. Exclusions: La SASACE n'a pas intégrer les activités liées à la conception et de développement dans ses système de management, car l'entreprise fabrique des modèle standards demandée par le marché.

LA SASACE a mis en place un produit innovant « sac oxo-biodégradable » et fait des travaux relatifs à l'élaboration des normes en ce sens.

3-2-4. Documents de référence: Normes ISO 9000/2005, norme ISO 9001/2008, norme ISO 14001/2004, norme ISO 26000/2010.

3-2-5. Terminologie et Abréviations:

3-2-5-1. Terminologie: Les termes et définitions énoncés dans les normes ISO 9000/2005, ISO 14001/2004 et ISO 26000/2010.

3-2-5-2. Abréviations: Les abréviations utilisées se trouvent dans l'annexe du manuel.

3-2-6. Gestion du manuel des systèmes de management:

3-2-6-1. Rédaction: Le manuel est élaborer par le DSM avec la collaboration des pilotes de processus, est rédigé sur la page à entête de la société. La première version porte la lettre A, les révisions ultérieures sont notifiées et évoluent de la sorte : (B, C, D...).

3-2-6-2. Vérification: LE MSM est vérifié par le directeur industriel.

3-2-6-3. Approbation: LE MSM doit être approuvé et visé par le PDG.

3-2-6-4. Diffusion: Le DSM est chargé de la duplication et de la diffusion du MSM aux personnes concernées. Les Diffusion internes sont effectuées sous forme contrôlée, alors que les diffusions externes portent la mention diffusion non contrôlée.

3-2-6-5. Modification: Les modifications ou révision du MSM peuvent être proposées par le DSM ou les pilotes des processus.

3-2-6-6. Classement et archivage: Le DSM récupère toutes les anciennes versions en diffusion contrôlée et procède à leur destruction à l'exception du sien. Cette version est revêtue du cachet «version périmée» et est archivée selon la procédure de maîtrise des documents et enregistrements et l'instruction archivage.

3-3. Présentation générale de la société:

Dans cette partie l'entreprise est présentée en citons : la forme juridique, la date de création, la situation géographique, ses ressources humaine, matérielles et infrastructures, sa mission et son organisation.

3-4. Système de management:

3-4-1. Processus: Présentation, cartographie, interaction:

Les processus nécessaires sont identifiés selon les référentiels ISO 9001/2008 et ISO 14001/2004. Les interactions, critères et méthodes de mesure ont été également fixés pour les processus concernés.

3-4-1-1. Présentation des processus:

3-4-1-1-1. Les processus de réalisation:

Cette chaîne de processus représente le cœur du métier et fait objet d'une attention particulière.

Figure n°11: Liste des processus de réalisation de la SASACE.

N°	Intitulé du Processus (Titre)	(Code)
1	Commercial	R1
2	Achats	R2
3	Production	R3
4	Contrôle Qualité	R4

Source : Documents de l'entreprise.

3-4-1-1-2. Les processus support: Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.

Figure n°12: Liste des processus de support de la SASACE.

N°	Intitulé du Processus (Titre)	Code
1	Gestion des Ressources Humaines	S1
2	Maintenance	S2
3	Gestion des Stocks	S3
4	Hygiène, Sécurité et Environnement de travail	S4
5	Informatique	S5
6	Comptabilité et Finances	S6

Source : Documents de l'entreprise.

3-4-1-1-3. Les processus de management: il s'agit de:**Figure n°13:** Liste des processus de management de la SASACE.

N°	Intitulé du Processus (Titre)	Code
1	Direction	M1
2	Mesure, Analyse et Amélioration	M2

Source: Documents de l'entreprise.

3-4-1-2. Séquence et interactions des processus: La séquence et les interactions de ces processus sont décrites dans la cartographie annexe n°3.

3-4-1-3. Interactions entre les processus: Les interactions entre les processus sont définies dans une matrice selon la relation : (input/Fournisseur \implies Processus \implies Output/Client)

- Les fournisseurs/ supports en lignes verticales;
- Les clients en lignes horizontales.

3-4-2. Exigences relative à la documentation:

3-4-2-1. Généralités: La documentation des systèmes de management de la SASACE se compose:

- du présent MSM, La politique globale, Objectifs qualité, environnement, cibles et indicateurs de mesure relatifs à la RSE.
- 6 procédures de base et enregistrement exigés par le référentiel ISO 9001/2008, et intégrant les exigences documentaires correspondantes du SME ISO 14001/2004 en plus de l'introduction de quelques aspects relatifs a la RSE;
- des documents opérationnels et des enregistrements nécessaires à la planification des processus, leur fonctionnement et leur maîtrise efficace.

3-4-2-2. Manuel des systèmes de management: Les règles de rédaction, de vérification, d'approbation, de diffusion, de modification et du classement et archivage du manuel, sont explicitées dans le chapitre 2.6 de ce dernier.

3-4-2-3. Maîtrise des documents:

- Pour les documents internes : elle est effectuée par le DSM en conformité avec le chapitre 2.6 et la procédure maîtrise des documents et des enregistrements.
- Pour les documents externes : elle est faite par le DSM et le responsable HSE dans le cadre d'une veille légale, réglementaire et normative.
- Les SM périmés sont archivés par le DSM selon la procédure de maîtrise des documents et enregistrements et l'instruction d'archivage.

3-4-2-4. Les enregistrements:

-La preuve du fonctionnement effectif de l'organisation décrite repose sur l'établissement d'un certain nombre d'enregistrement qui apportent la preuve de la conformité du produit aux exigences spécifiées et de la conformité aux exigences du SMI.

-Une procédure documentée définit les règles de gestion des enregistrements.

-Ces enregistrements peuvent se présenter sous forme papier ou sur support numérique.

3-5. Responsabilités de la direction:

3-5-1. Engagement de la direction: La direction de la SASACE s'engage à établir, documenter, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer de façon continue son SMI conformément aux exigences des référentiels ISO 9001/2008 et ISO 14001/2004 ; à intégrer ses préoccupations relatives à la responsabilité sociétale.

3-5-2. Ecoute client: Afin d'accroître la satisfaction de ses clients, un processus commercial recouvrant l'écoute client et parties prenantes a été mis en place. Ce processus est architecturé autour des opérations complémentaires suivantes : mesure de la satisfaction clients et la participation à des manifestations événementielles.

3-5-3. Politique globale:

En vue de répondre à son ambition de confirmer rapidement son statut d'entreprise citoyenne, la SASACE c'est certifier en ISO 9001, ISO 14001 et elle s'est lancée dans une démarche ISO 26000 il y a 2 ans en intégrant les valeurs et principes du développement durable.

Les sacs produits par l'entreprise disposent de la marque « TEDJ » et sont en conformité avec les exigences européennes.

Les efforts de l'entreprise basés sur le concept du développement durable, lui ont permis d'élaborer en avant-première mondiale un produit d'emballage oxo-biodégradable.

L'amélioration continue des systèmes de management et des processus, a toujours été un principe bien ancré dans les valeurs partagées au sein de la SASACE. Il s'agit de préserver, en vue de réaliser les axes directeurs fixés dans sa stratégie de croissance.

3-5-4. Planification:

3-5-4-1. Planification du système de management: Les processus mis en œuvre pour atteindre les objectifs qualitatifs sont identifiés et planifiés et examinés. La planification se fait notamment au travers des plans d'action et d'amélioration.

3-5-4-2. Planification environnementale: Une analyse environnementale a été réalisée et les AES ont été déterminés, et pris en compte dans l'établissement, la mise en œuvre et la tenue à jour du SMI ISO 14001/2004. Un programme environnemental a été établi et comprend les : exigences légales et réglementaires, Objectifs et cibles environnementaux, échéances, ressources, moyens et budget nécessaires, responsabilités.

3-5-4-3. Objectifs, indicateurs et cibles: Les objectifs qualité, environnement et ROSE mesurables sont arrêtés à fréquence définie avec des indicateurs de mesure et cibles pour chaque processus, et ils sont considérés par les pilotes des processus, comme de réels outils de management et de pilotage de leurs processus.

3-5-5. Responsabilité, autorité et communication:

3-5-5-1. Responsabilité et Autorité: Les responsabilités, l'autorité et les relations des personnes au sein de la SASACE sont décrites dans les fiches de poste établies et dans l'organisation générale.

3-5-5-3. Communication interne, communication externe: Au niveau de la SASACE la communication interne est un moyen nécessaire pour que chacun connaisse et comprenne les SM et en soit convaincu de leur efficacité.

Les moyens de communication interne sont : les divers moyens (diffusion, affichage téléphone...) et les revues de direction, de processus et de coordination.

En matière de communication avec les clients, des contrats directs, courrier, mesure et exploitation des résultats se font entre les acteurs des SM et les clients.

3-5-6. Revue de direction:

3-5-6-1. Généralité: La revue de direction est réalisée au minimum une fois par an avec un objectifs d'assurer que le SMI soit développé, demeure approprié, suffisant et efficace, qu'il reste en adéquation avec la politique globale, ainsi que d'évaluer les opportunités d'amélioration et le besoin de changement à apporter au SMI.

3-5-6-2. Eléments d'entrée de la revue: Ce sont les : résultats d'audit interne, les retours d'information des clients, la performance environnementale, le niveau de réalisation des objectifs et cibles, le fonctionnement de processus et la conformité du produit, les changements de circonstance, les recommandations pour l'amélioration et les actions issue des revues de direction précédentes.

3-5-6-3. Eléments de sortie de la revue: Ils sont constitués des décisions et actions relatives : à des modifications possibles (de la politique, des objectifs...), l'amélioration de l'efficacité du SMI et du produit et aux besoins en ressource.

3-6. Management des ressources:

3-6-1. Mise à disposition des ressources: La direction met à disposition les ressources nécessaires en cohérence avec l'engagement pris dans sa politique globale.

Les ressources nécessaires sont identifiées par les pilotes des différents processus lors de la revue de direction.

En cas d'urgence, le pilote concerné fait part avec diligence et justification, de son besoin de ressource, à la direction générale, qui appréciera et prendra les dispositions les plus adéquates.

3-6-2. Ressources humaines: Les besoins en ressources humaines sont déterminés et planifiés chaque année. Les besoins sont déterminés et planifiés chaque année permettant au gestionnaire des ressources humaines d'engager les opérations de sélection et de recrutement, conformément au plan de recrutement.

3-6-2-1. Evaluation des compétences: Les nouvelles recrues font l'objet d'une première évaluation juste avant l'expiration de la période d'essai.

Une évaluation semestrielle des compétences est faite sur la base des critères de formation initiale et professionnelle, de savoir-faire et de l'expérience nécessaire.

3-6-2-2. Formation: Chaque pilote recense une fois par an, les besoins en formation de son personnel, tenant compte notamment, des évaluations des compétences.

Les gestionnaires des ressources humaines établissent le plan annuel de formation en cohérence avec la politique globale.

Le choix de l'organisme de formation est fait selon les critères arrêtés, la mise en formation, le suivi et l'évaluation de l'efficacité de la formation.

3-6-3. Infrastructures et équipements: Les installations et les équipements des différentes activités de la SASACE sont déterminés, fournis, entretenus et développés en cohérence avec les objectifs visés. L'entretien des infrastructures est globalement suivi par le responsable des moyens généraux.

3-6-4. L'environnement de travail: Le pilote du processus HSE en collaboration du responsable des moyens généraux est chargé du volet environnement de travail, et mène des actions particulièrement sur : la mise en place de conditions de travail convenables, la diffusion des règles et conseils de sécurité, la dotation en matériel et équipement de protection individuelle et collective et le respect des exigences légales et réglementaires applicables au produit, et aux aspects environnementaux.

3-7. Réalisation du produit et maîtrise opérationnelle:

3-7-1. Planification de la réalisation du produit: SASACE dispose d'un plan de développement élaboré sur la base : des informations relatives à l'environnement dans lequel elle évolue, de l'expression des besoins de ses clients et des bilans des différents exercices. Sur cette base, est défini un plan annuel pour l'ensemble des processus et activités.

3-7-2. Processus relatifs aux clients:

3-7-2-1. Détermination des exigences relatives aux produits: Les exigences des clients sont déterminées principalement au travers du processus commercial dans son activité d'écoute client. A chaque commande, le pilote du processus commercial détermine les exigences du client et réalise en collaboration avec des pilotes des processus production et contrôle de qualité, une revue des exigences du client.

3-7-2-2. Revues des exigences relatives aux produits: La revue des exigences est réalisée systématiquement à chaque commande, en vue de s'assurer de la capacité de la SASACE à répondre aux exigences des clients en vue de les satisfaire.

3-7-2-3. Communication avec les clients: La communication avec les clients de SASACE se fait de manière régulière, en particulier : à l'occasion des rencontres et/ou réunions avec les clients, à travers les mesures satisfaction clients...

3-7-3. Conception et développement: SASACE a choisi de ne pas intégrer les activités liées à la conception et de développement dans ses systèmes de management, ceci est justifié par le fait que la société fabrique actuellement des modèles standards demandés par le marché.

3-7-4. Achats:

3-7-4-1. Processus d'achat: Les exigences du SMQE de la SASACE en matière d'achats garantissent que le produit ou service acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées, ceci est formalisé dans les différentes activités décrites dans la fiche processus achat.

La SASACE se charge de communiquer aux fournisseurs y compris les prestataires de services et sous-traitant les exigences associées aux AES.

3-7-4-2. Données d'achat: Les documents d'achat contiennent les données qui décrivent clairement le produit commandé. Ces données comprennent suivant le cas : les caractéristiques du produit, les références aux spécifications applicables, les spécification et exigences concernant les AES.

3-7-4-3. Vérification du produit acheté:

A. Vérification par SASACE des produits achetés: Les produits achetés font l'objet de contrôle au moment de la réception par le magasinier en collaboration avec le demandeur ou l'utilisateur, sous la supervision du pilote du processus gestion des stocks.

b. Vérification par les clients de SASACE: Les clients peuvent étendre leur activité de vérification chez les fournisseurs. Le responsable des achats répercute alors cette exigence dans les commandes qu'il adresse à ses fournisseurs.

3-7-5. Production et préparation du service:

3-7-5-1. Maîtrise de la production et de la préparation du service: L'ensemble des processus dispose d'un planning de réalisation de leurs activités. SASACE planifie et développe les activités d'achats, de vente et de préparation du service dans des conditions maîtrisées.

Ces conditions comprennent selon le cas, les fiches techniques décrivant les caractéristiques des différents produits à réaliser.

3-7-5-2. Validation des processus de production et de préparation du service: Tous les articles entrant dans la production y compris le produit fini sont surveillés et contrôlés,

tout au long des phases de production, depuis la réception des matières premières jusqu'à la livraison du produit fini.

3-7-5-3 Maîtrise de la production et de la préparation du service:

3-7-5-3-1. Identification et traçabilité: Pour chaque commande, SASACE assure une identification et une traçabilité aux différentes phases de fabrication et de contrôle.

3-7-5-3-2. Propriété du client: Les aspects de propriété du client, sont matérialisés chez la SASACE, au niveau des clichés et maquettes destinés à assurer l'impression des sacs, après photogravure.

3-7-5-3-3. Préservation du produit: SASACE prend les dispositions nécessaires pour assurer les conformités des produits fabriqués aux exigences spécifiées par les clients. Les aires de stockage, d'expédition et d'arrivée sont clairement définies, identifiées et entretenues.

3-7-6. Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure: Les équipements de surveillance et de mesure nécessaires pour assurer la maîtrise des produits à toutes les étapes de leur réalisation sont identifiés et maîtrisés. L'étalonnage et/ou la vérification de ces équipements est effectuée en fonction d'une planification arrêtée en interne.

3-7-7. Maîtrise opérationnelle: Les activités de SASACE, reprise dans la cartographie des processus en déroulent conformément aux fiches processus et procédures opératoire mises en place, intègrent les AES.

3-8. Mesure, analyse et améliorations:

3-8-1. Généralités: La SASACE met en œuvre des processus appropriés de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration tels que : démontrer la conformité de ses produits, assurer la conformité du SMI, améliorer en permanence l'efficacité du SMI et entretenir et améliorer la satisfaction de ses clients.

3-8-2. Surveillance et mesure:

3-8-2-1. Satisfaction du client: La satisfaction du client est mesurée et suivie par le processus commercial à travers la mesure satisfaction client ainsi qu'un questionnaire technique.

3-8-2-2. Audits internes: Les activités d'audit interne permettent de réaliser des audits à intervalles planifiés pour déterminer si le SMI est conforme aux exigences de la norme ISO 9001/2008 et ISO 14001/2004, et aux autres exigences documentées par la SASACE.

3-8-2-3. Surveillance et mesure des processus: Les processus du SMI sont surveillés et suivis, au travers des revues de processus tenues périodiquement, sous la responsabilité de leur pilote ; les enregistrements sont transmis au DSM.

Des actions correctives, préventives et/ou d'amélioration sont réalisées chaque fois que cela est nécessaire.

3-8-2-4. Surveillance et mesure du produit et évaluation de la conformité:

3-8-2-4-1. Surveillance et mesure du produit: Les produits sont surveillés et leurs caractéristiques sont mesurées à différentes étapes de leurs réalisations. En cas de non-conformité des actions son mise en en œuvre conformément à la procédure maitrise du produit non-conforme et à la procédure d'action corrective et préventive.

3-8-2-42. Evaluation de la conformité: L'évaluation de la conformité aux exigences légales et réglementaires applicables et aux autres exigences auxquelles SASACE a souscrit, concerne les AES. Le DSM en collaboration avec les pilotes, vérifie l'application de l'exigence applicable et évalue à travers les moyens de contrôle, les actions à engager pour assurer la conformité.

3-8-3. Maîtrise du produit non-conforme et autre non-conformité – préparation et réponse aux situations d'urgence:

8-3-1. Maîtrise du produit non-conforme et autre non-conformité: Les produits non conformes concernent les non conformités des produits destinés à ou exigés par le client et tous les éléments issu des processus de réalisation de produits.

Dès que le produit est détecté non conforme, le pilote concerné enregistre le produit non conforme ou la non-conformité sur le PAMIR, les autres non-conformités sont traitées conformément à la procédure de maîtrise du produit non-conforme et autres non-conformités.

3-8-3-2. Préparation et réponse aux situations d'urgence: Des dispositions sont mises en place pour identifier les situations d'urgences potentielles et les accidents potentiels qui peuvent avoir un impact sur l'environnement et comment y répondre.

3-8-4. Analyse des données: Les pilotes de processus déterminent en collaboration avec le DSM, les données appropriées, qu'ils analysent pour démontrer la pertinence et l'efficacité des SM et pour évaluer les possibilités d'amélioration.

3-8-5. Amélioration continue:

3-8-5-1. Amélioration continue: C'est l'un des objectifs majeurs de la SASACE, qui recherche en permanence l'amélioration de l'efficacité de ses SM en mettant en œuvre des dispositions soutenues, suivies et contrôlées.

3-8-5-2. Actions correctives: Les non-conformités identifiées relatives aux produits, processus, système et AS sont analysés pour la définition des actions visant à éviter leur renouvellement en recherchant les causes de non-conformités détectées.

3-8-5-3 Actions préventives: Afin de prévenir les non-conformités potentielles et d'amélioration ses SM, SASACE analyse ses processus, en particulier les aspects liés aux produit non-conforme, aux réclamations clients et aux impacts environnementaux.

4. Relation entre l'ISO 9001 et L'ISO 14001: interview avec Madame la DSM:

Pour savoir si le faite d'avoir une certification ISO 9001 facilite l'obtention de la certification ISO 14001, nous avons fait une interview avec madame la DSM. Selon elle la norme des familles est la base de tout SM puisqu'elle va tout organiser (comment faire des

audits, comment évaluer, les enregistrements, l'amélioration continue...), donc si on cherche une certification ISO 14001 en ayant déjà l'ISO 9001 on va juste identifier les AE et les AES, puisque la norme 14001= 9000 + AE.

Pour justifier sa réponse, elle nous a donné l'exemple de Lafarge qui essayait d'avoir la certification ISO 14001 sans avoir l'ISO 9001 et qui à cause de ça elle a trouvé beaucoup de difficulté car l'entreprise ne dispose pas des documents de base qui se trouvent dans la 9001.

Section 2: constats, analyse des données.

L'objet de l'étude menée auprès des deux entreprises SASACE et le complexe CP1Z, est de mettre en évidence que les normes ISO, surtout la norme qualité (ISO 9001) et la norme environnementale (ISO 14001), facilite et contribue dans la démarche RSE dans les organisations algériennes.

1. Présentation de la population:

Nous exposerons, dans la section suivante le questionnaire SD 21000 administré à deux personnes: la directrice des systèmes de management de La SASACE, et le chef département HSE pour le complexe CP1Z.

2. Description du questionnaire:

Le questionnaire utilisé dans cette étude est la SD 21000, cette dernière se compose de 34 questions regroupées en 5 parties:

La première partie est celle des enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales, il y a 10 enjeux.

La deuxième partie est celle des enjeux transversaux du développement, elle regroupe 5 enjeux.

La troisième partie est celle des enjeux de la performance économique, elle regroupe 5 enjeux aussi.

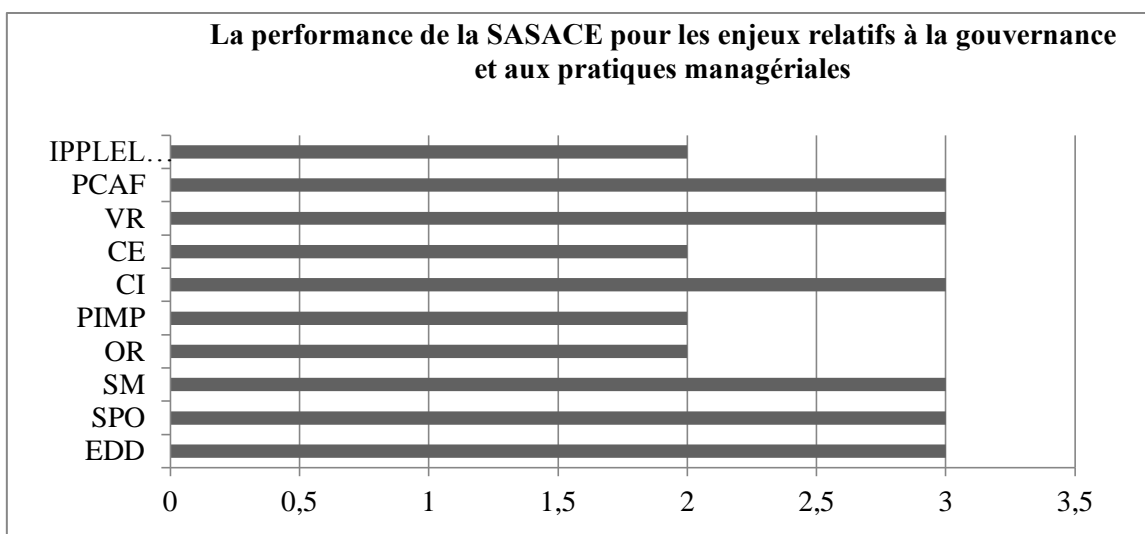
La quatrième partie est celle des enjeux de la responsabilité sociale, on y trouve 5 enjeux.

La dernière partie est celle des enjeux de la performance environnementale, on y trouve 9 enjeux.

3. Analyse du questionnaire de la SASACE:

3-1. Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales:

Figure n°14: La performance de la SASACE pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales



Ce schéma représente la situation de l'entreprise par rapport aux enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales :

- L'engagement est en phase d'amélioration ce qui montre que cette dernière a déjà intégré les valeurs du développement durable dans l'entreprise, et qu'elle est à décliner dans sa stratégie, mission, objectifs et dans les tâches de chaque individu travaillant dans l'entreprise. Cela est aussi prouvé par le lancement d'une démarche ISO 26000 il y a plus de 2ans, une certification ISO 14001 et ISO 9001 dont l'une des exigences des deux suscite l'engagement de la direction.

- La stratégie, politique et objectifs sont en phase d'amélioration ce qui prouve que l'entreprise se préoccupe des attentes des parties prenantes et qu'elle les a décliné dans sa stratégie. Elle a réussi à faire cela en distribuant des questionnaires, en organisant deux fois un atelier de recueil des attentes des parties prenantes, et en les impliquant dans la mise en place de la stratégie de l'entreprise et aussi en définissant une politique de qualité et d'environnement, et en mettant en place des objectifs à atteindre à travers les certifications ISO 9001 et ISO 14001 et la démarche RSE.

-Le système de management est en phases d'amélioration ce qui peut être constaté à travers la mise en place d'un système de management de qualité et un système de management environnement certifié par Vincotte, ainsi que le suivi de la démarche RSE selon la norme ISO 26000.

- Organisation et responsabilité est en phase d'application puisque l'entreprise a défini le rôle et la responsabilité de chacun en matière de développement durable dans les fiches de poste.

-Participation, implication et motivation du personnel est en phase d'application car le personnel est consulté de façons continue pour connaître leurs problèmes, leurs préoccupations

et leurs attentes, aussi les managers de l'entreprise se sont engagé à chercher les sources de motivation de ces derniers et d'y répondre et cela dans le but d'augmenter la productivité de l'entreprise et aussi l'un des principes de la qualité et d'impliquer le personnel.

-Communication interne est en phase d'application cela est grâce au tableau d'affichage, et le réseau intranet mais la communication dans les deux sens n'est toujours pas appliquer dans l'entreprise, et aussi le SMQ impose à l'entreprise de faire de la communication interne un outil qui implique au mieux le personnel.

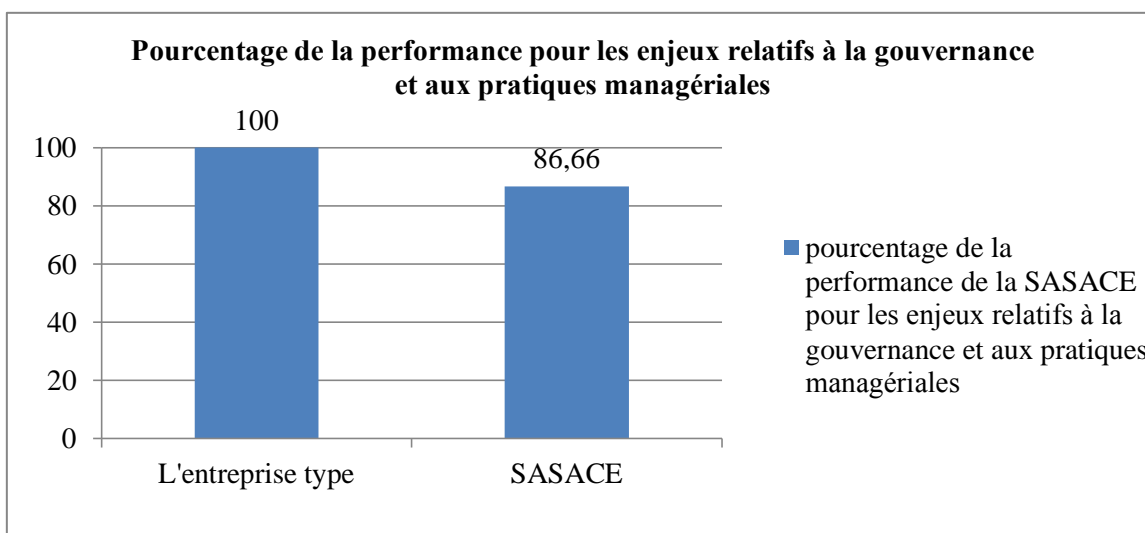
-Communication externe est en phase d'application puisque l'entreprise à diffuser un rapport de développement durable comportant les trois volets (économique, sociale et environnementale) tout en montrant les actions de cette dernière dans chacun de.

-Veille réglementaire est en phase d'amélioration puisque l'entreprise a participé avec l'IANOR dans l'élaboration, révision, et approbation de plus de 100 normes depuis 2006, ainsi que la création d'une norme relatives au sac Oxo-Bio en 2010.

-Prise en compte d'autre facteurs est en phase d'amélioration car l'entreprise à travers le SME respecte son environnement, grâce à le SMQ et le label TEDJ la SASACE respecte le client interne et externe ,et grâce à l'engagement son dans l'ISO 26000 cette dernier a intégrée et déployée de grands principes (respect des droit de l'homme, redevabilité, participation au développement durable, Santé et sécurité des employés, protection et préservation de l'environnement, reconnaissance et satisfaction des parties prenantes) dans les valeurs et la culture de l'entreprise.

-Identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise est en phase d'application puisque l'entreprise a utilisé un outil de diagnostic proposé par IANOR pour identifier et hiérarchiser ses PP. Elle consulte ses parties prenantes pour identifier leurs attentes et les enjeux les plus significatifs pour eux, afin d'établir un plan d'action pour y répondre.

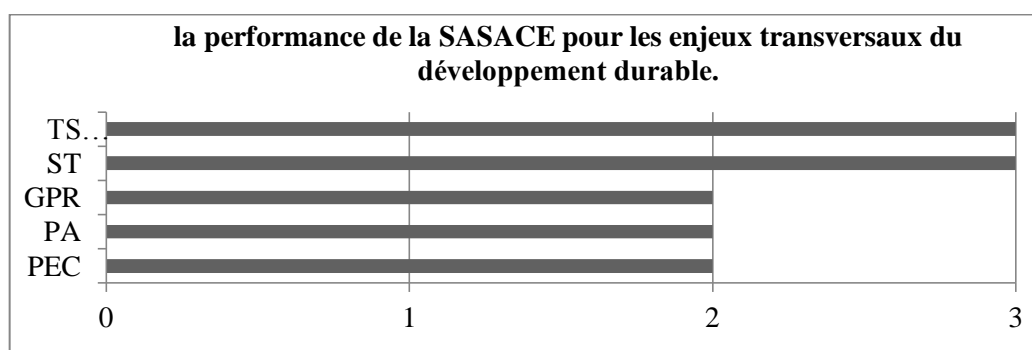
Figure n°15: Pourcentage de la performance de la SASACE pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales.



Le niveau de performance de l'entreprise dans ces enjeux est de 86,66%, ce qui montre que l'entreprise est en phase d'amélioration, cela prouve la détermination de la direction et des managers a appliqué les principes du développement durable dans l'entreprise.

3-2. Enjeux transversaux de développement durable:

Figure n°16: La performance de la SASACE pour les enjeux transversaux du développement durable.



A travers ce schéma, on peut dire que:

-Produit /éco conception en phase d'application cela est prouver par la conception du sac Oxi-Bio qui se dégrade plus vite qu'un sac normal afin de protéger l'environnement, mais la démarche n'a pas été généralisée car les clients refuse de payer plus pour le sac.

-Politique d'achat en phase d'application puisque l'entreprise a remplacé les ancrs a solvant (polluant et néfaste pour le personnel) par des ancrs a eau (produit éco conçu),en plus l'entreprise exige a ses fournisseurs de lui fournir des produit de première qualité pour mieux satisfaire les clients ,et aussi une définition au préalable de la politique d'achat par le SMQ a

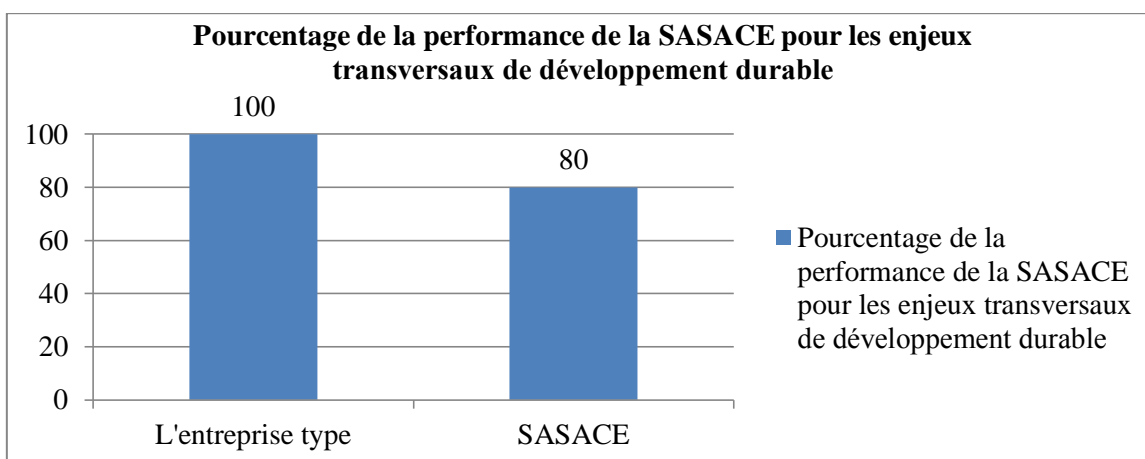
poussé l'entreprise à chercher un fournisseur local (pour l'ancre à eau) et cela pour réduire les coûts.

- Gestion et prévention des risques dans la phase d'application est cela à travers le SME qui contient un chapitre sur la préparation et les réponses aux situations d'urgence.

- Stockage en phase d'amélioration puisque l'entreprise a réduit le stock en utilisant les ancres à eau (produit local) à la place des ancres à solvant (produit étranger), elle stocke aussi les déchets à l'intérieur du site et elle a déplacé plusieurs équipements dans un lieu de stockage fraîchement créé pour réduire la chaleur dans l'atelier de production.

- Transport des salariés et accessibilité du site est en phase d'amélioration puisque l'entreprise assure gratuitement le transport de ses salariés (points de ramassage en accord avec la demande des salariés).

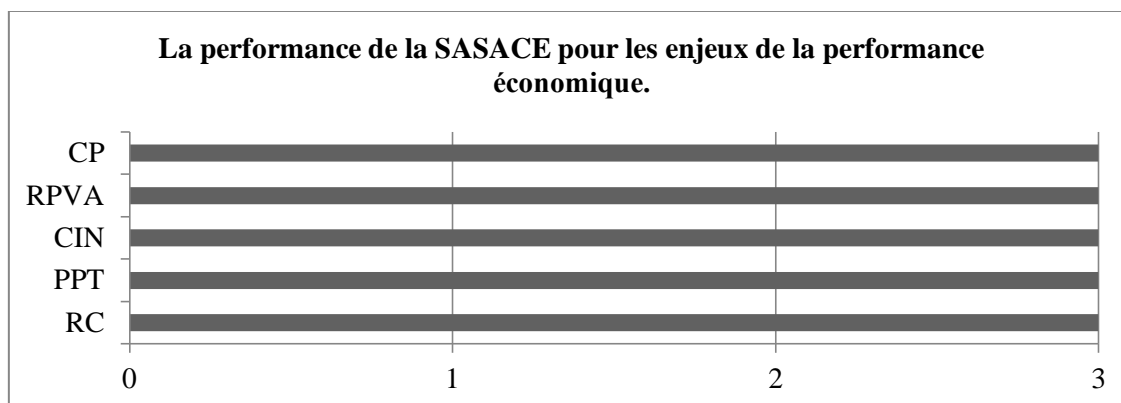
Figure n°17: Pourcentage de la performance de la SASACE pour les enjeux transversaux de développement durable.



Le pourcentage de la performance de l'entreprise dans ces enjeux est de 80% cela prouve que l'entreprise est en phase d'amélioration dans l'enjeu est cela grâce à son produit innovant, une politique d'achat bien définie qui touche les enjeux du développement durable grâce à son SMQ et la démarche ISO 26000, et une gestion et prévention des risques selon la norme ISO 14001.

3-4. Enjeux de performance économique:

Figure n°18: La performance de la SASACE pour les enjeux de la performance économique.



A travers ce schéma, on remarque que:

-Relation commercial est en phase d'amélioration car l'entreprise exige à ses fournisseurs d'avoir des pratiques environnementales (Fiche sécurité, respect des aspects environnementaux), elle évalue aussi l'environnement des fournisseurs à l'aide des critères environnementaux d'une façon annuelle et elle dispose aussi de plus de 16 clients comme source d'approvisionnement.

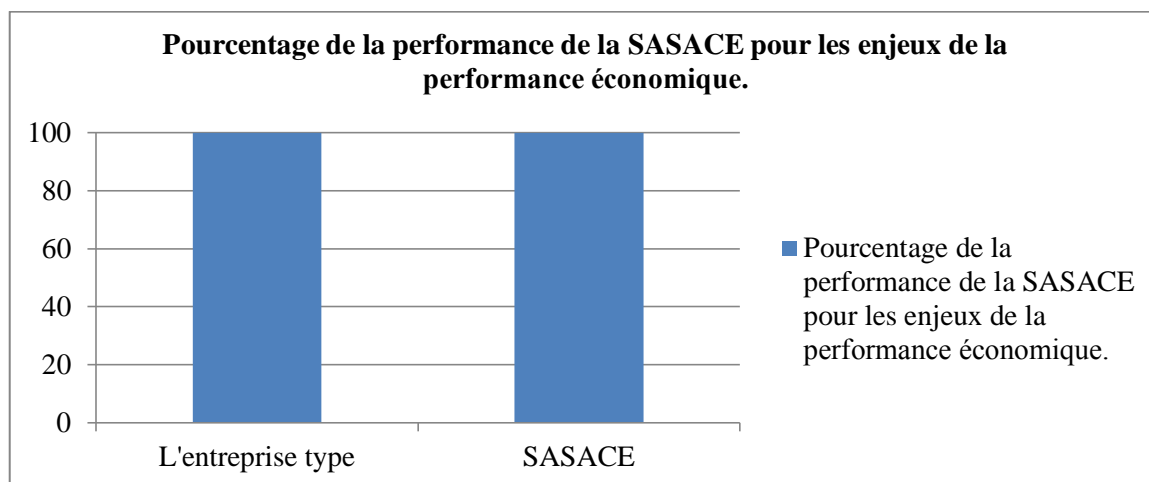
-Production et politique de tarification en phase d'amélioration puisque les conditions de travail sont améliorées avec l'installation de bio climatisation (l'amélioration des conditions de travail est imposée par le SMQ), la restauration est gratuite et enfin lorsque l'entreprise a mis en place le sac Oxi-Bio elle a avertie ses clients de la hausse des prix qui va suivre cette innovation.

-Coûts d'investissement en phase d'amélioration puisque, en plus de l'investissement dans l'amélioration des conditions de travail, l'entreprise a pu améliorer sa rentabilité à travers le SMQ qui touche le coté économique du développement durable et le SME grâce au quelle elle n'a eu aucune amande liés à la législation environnementale et aussi grâce à ce dernier l'entreprise a cherché à remplacer les ancras a solvant par les ancras a eau ce qui a nettement réduit les coûts.

-Rentabilité et partage de la valeur ajoutée en phase d'amélioration à travers l'investissement dans le sac Oxi-bio qui se dégrade plus vite qu'un sac normal, la mise en place du système de bio climatisation et la capacité d'autofinancement de l'entreprise.

-Contrôle et pérennité en phase d'amélioration puisque l'entreprise dispose d'un tableau de bord intégrant 69 indicateurs qui touche les trois volets du développement durable.

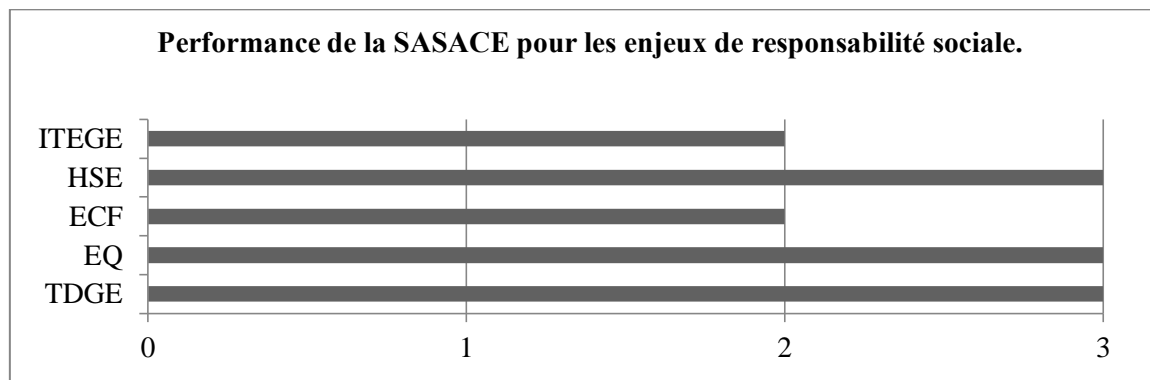
Figure n°19: Pourcentage de la performance de la SASACE pour les enjeux de la performance économique.



Le pourcentage de la performance de l'entreprise dans cet enjeu est de 100% ce qui prouve que l'entreprise a atteint la perfection dans ce dernier.

3-4. Enjeux de responsabilité sociale:

Figure n°20: Performance de la SASACE pour les enjeux de responsabilité sociale.



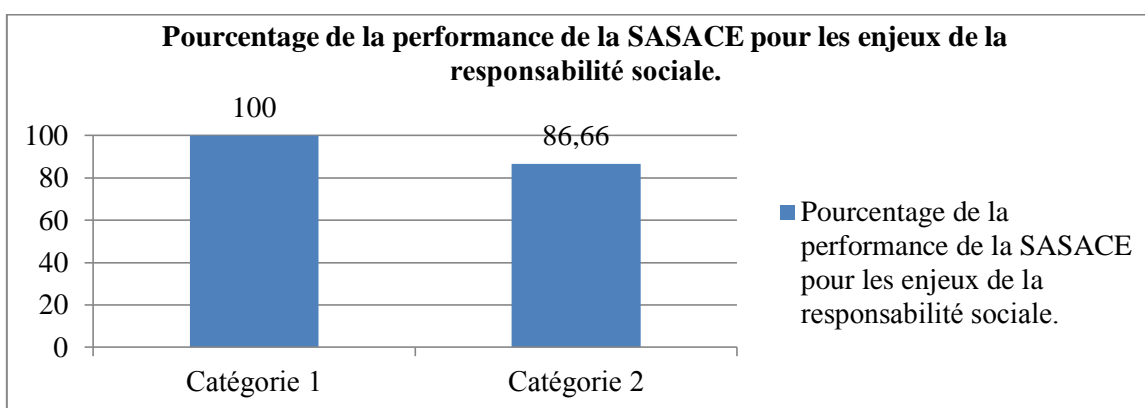
A travers ce schéma, on remarque que:

- Travail conditions générales et ambiance est en phase d'amélioration puisque les conditions de travail sont optimisées pour chaque salariés (climatisation dans chaque bureau même dans l'atelier de production, transport et restauration gratuite, système d'isolation du bruit et les équipements pour faciliter l'accomplissement des tâches)
- Equité est en phase d'amélioration puisque l'entreprise a employée trois personne handicapé (1 en contrôle de qualité et 2 en manutention), en plus l'entreprise lutte contre l'illettrisme en organisant chaque semaine des journées à l'aide de l'association IQRAA pour apprendre a ses employer à lire et à écrire.
- Emploi compétence, formation en phase d'application puisque l'entreprise dispose de 2 indicateurs (développer les compétences du personnel, évaluer les compétences du personnel)

dans son tableau de bord et elle a mis en place plusieurs plan de formation, notamment en RSE, pour ses employé.

- Hygiène, santé, sécurité en phase d'amélioration puisque l'entreprise dispose d'un SME et elle est en processus de la certification OHSAS 18001. L'entreprise a aussi un responsable HSE qui a pour mission de veiller sur le personnel en matière de sécurité et de santé.
- Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités en phase d'application puisque l'entreprise a participé dans plusieurs campagne de ramassage d'ordure et en plus elle a fourni les sacs.

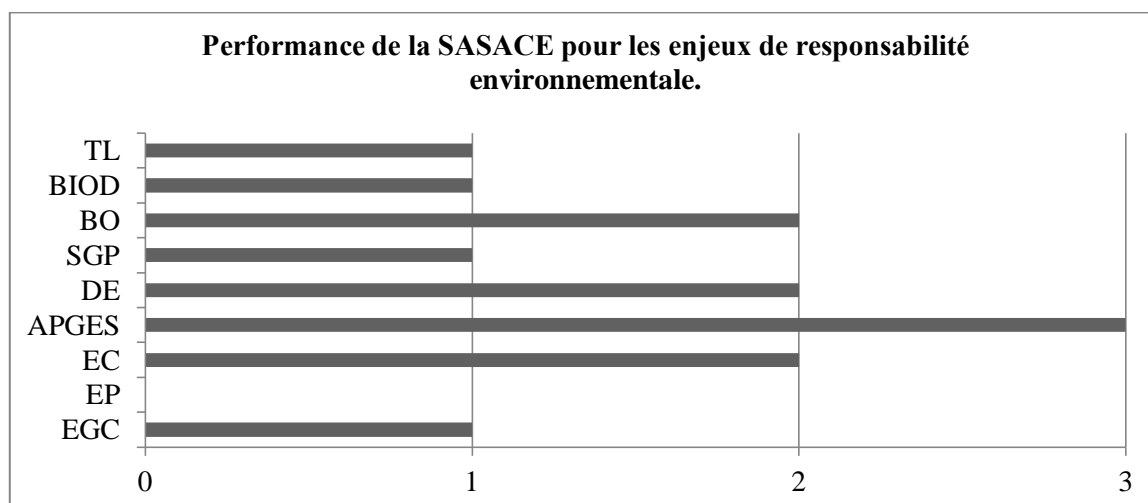
Figure n°21: Pourcentage de la performance de la SASACE pour les enjeux de la responsabilité sociale.



Le niveau de performance de l'entreprise dans cet enjeu est de 86,66%, donc elle est dans la phase amélioration et cela prouve que l'entreprise est socialement responsable.

3-5. Enjeux de responsabilité environnementale:

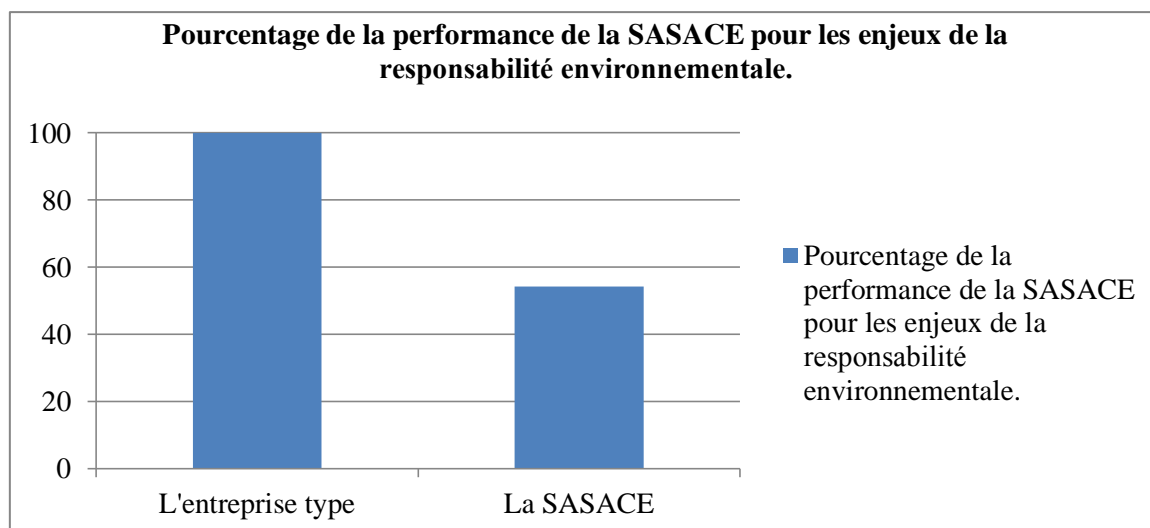
Figure n°22: Performance de la SASACE pour les enjeux de responsabilité environnementale.



- L'eau : gestion des consommations est en phase d'initiation puisque l'entreprise n'utilise pas beaucoup d'eau dans sa production donc elle se contente d'évaluer l'ensemble des postes de consommation d'eau.

- L'entreprise n'est pas concerner par la pollution de l'eau.
- L'énergie, consommation est en phase d'application car la consommation d'énergie est évaluée et réduite (de 311080 à 233020 entre février et Mai).
- L'air pollution et gaz à effet de serre est en phase d'amélioration car l'entreprise suit plusieurs normes pour contrôler et réduire ses rejets en CO2 et en NXO
- Les déchets en phase d'application car l'entreprise isole ses déchets et les recycles après à travers ses sous-traitant.
- Les sols: gestion et pollution en phase d'initiation puisque l'entreprise respecte la réglementation en termes de stockage mais ne vois pas l'intérêt de l'identification de la qualité des sols puisque ses produit ne polluent pas ce dernier.
- Bruits et odeurs en phase d'amélioration puisque l'entreprise a investie dans la mise en place d'un système d'isolation du bruit et elle est en train de mettre en place des pièges a son entre l'atelier de production et les bureaux.
- La biodiversité est en phase d'initiation puisque aucune démarche n'a été faite pour le moment.
- Transports et logistique en phase d'initiation puisque l'entreprise fait livrée toujours les produits à ses clients à temps en réduisant a maximum les distances, en plus elle choisit ses sous-traitant selon des critères bien défini.

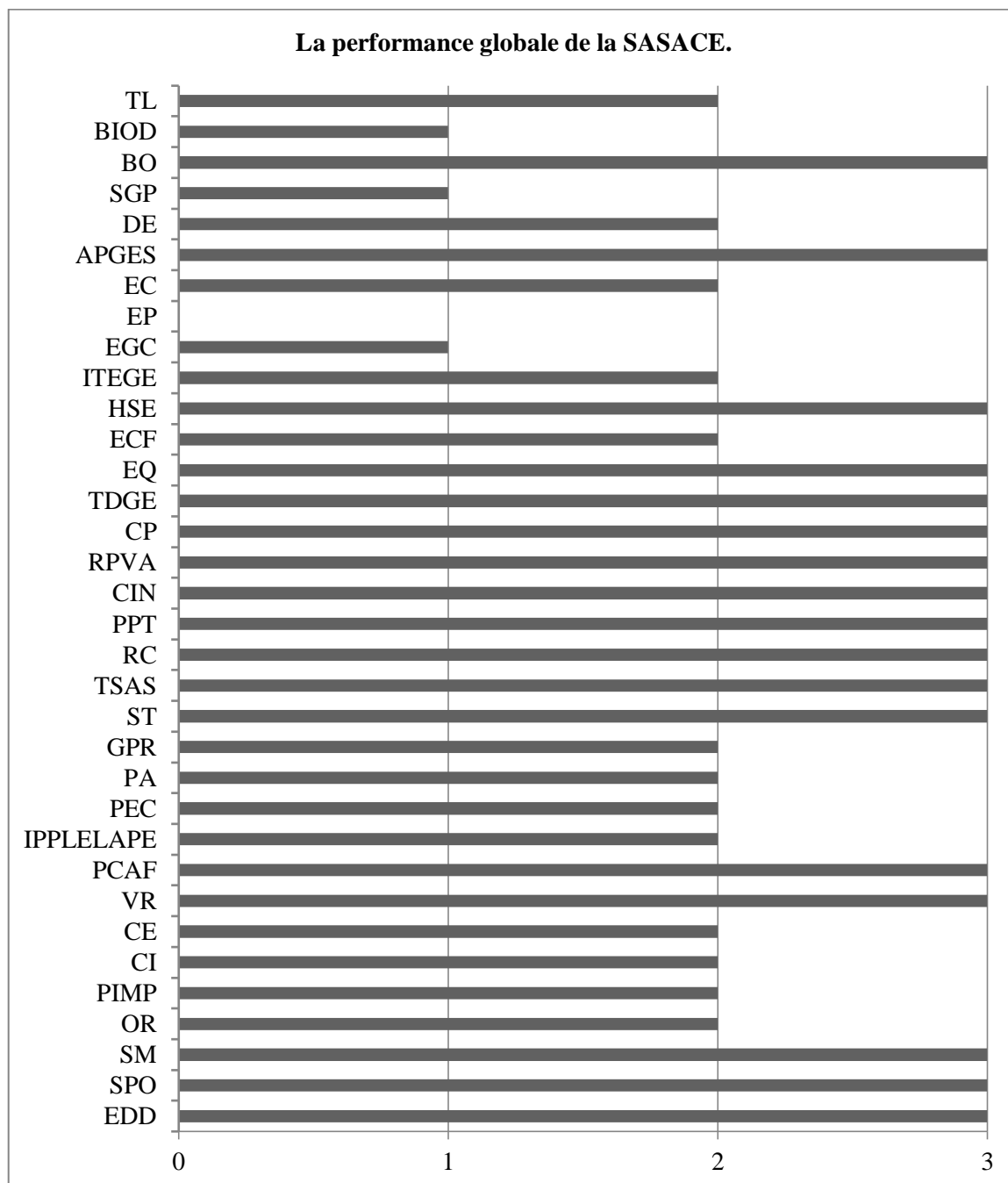
Figure n° 23: Pourcentage de la performance de la SASACE pour les enjeux de la responsabilité environnementale.



L'entreprise a un pourcentage de performance de 54,16% pour cet enjeu, donc elle est en phase d'application.

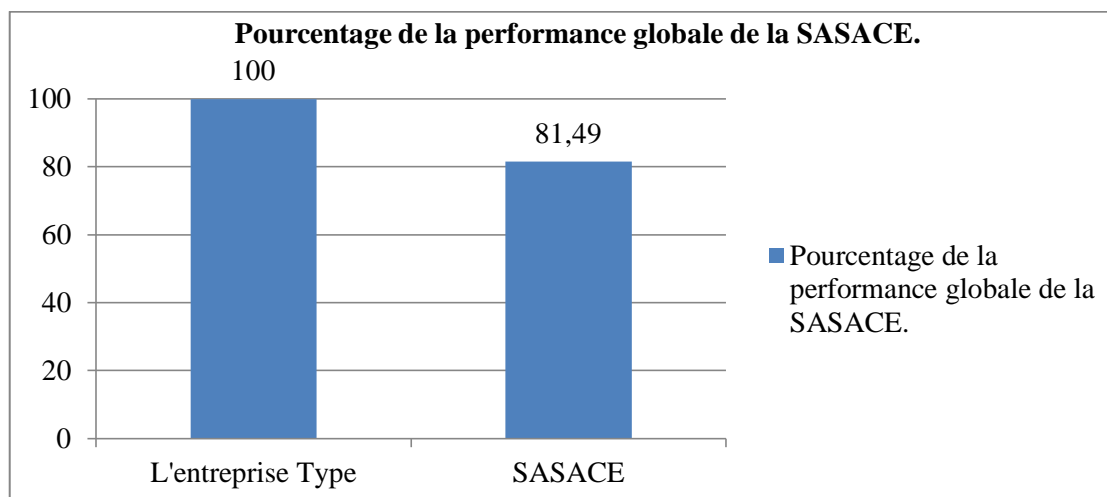
3.6 Performance globale:

Figure n°24: La performance globale de la SASACE.



Les enjeux de développement durable dont les performances sont les plus faibles sont ceux qui sont liés à la responsabilité environnementale, mais ça n'est pas trop grave puisque l'entreprise est en phase d'application puisqu'elle prend en considération les AE et elle a mis un SME pour mieux gérer son impact sur l'environnement.

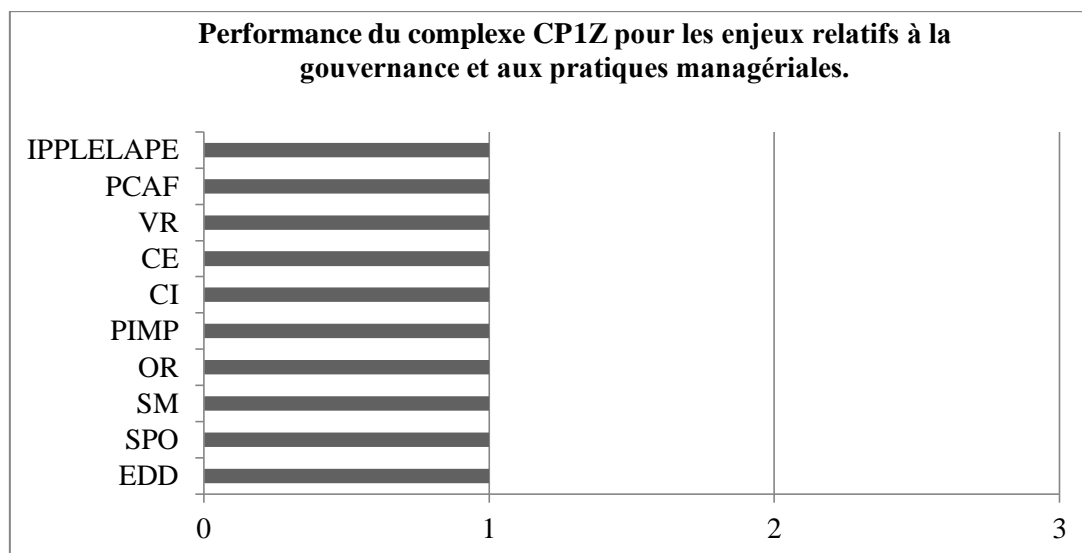
A l'opposé l'entreprise a atteint la perfection pour les enjeux de la performance économique est cela grâce à son SMQ qui a pu faire entrer le client au cœur de l'entreprise (en prenant en compte leurs attentes et en menant une étude satisfaction client de façon périodique).

Figure n°25: Pourcentage de la performance globale de la SASACE.

La performance globale de l'entreprise est de 81,49% ce qui prouve que cette dernière est en phase d'amélioration c'est-à-dire qu'elle a atteint le niveau d'art dans son secteur.

4. Analyse du questionnaire du complexe CP1Z:

4-1. Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales:

Figure n°26: Performance du complexe CP1Z pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales.

Ce schéma représente la situation de l'entreprise par rapport aux enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales:

- L'engagement de la direction est en phase d'initiation ce qui montre que cet engagement se limite à certains aspects du développement durable dans ce cas c'est l'aspect économique, puisque l'entreprise c'est mise un objectif de réalisation de bénéfice sans en préciser d'autres qui touche le pilier environnementale ou sociale.

-Stratégie, politique et objectifs sont en phases d'initiation car la stratégie de l'entreprise est de produire le plus que possible, la politique de l'entreprise ne touche que la sécurité et la santé du personnel et les objectifs sont purement économique.

-Système de management est en phase d'initiation car le complexe ne dispose pas d'un système de management propre à lui.

-Organisation et responsabilité en phase d'initiation puisque dans les fiches de postes on ne voit pas le rôle et les responsabilités du personnel en matière de développement durable.

-Participation, implication et motivation du personnel en phase d'initiation puisque le personnel du complexe CP1Z n'est pas impliqué dans la prise de décision ou la mise en place de la stratégie, cette dernière est mise en place par le directeur et les chefs de département. Pour la motivation, et d'après les salariés, aucune motivation n'existe.

-Communication interne en phase d'initiation car la communication au sein du complexe est verbale et non structuré, et les moyens de communication n'existent presque pas (tableau d'affichage mis en place mais pas utiliser ...).

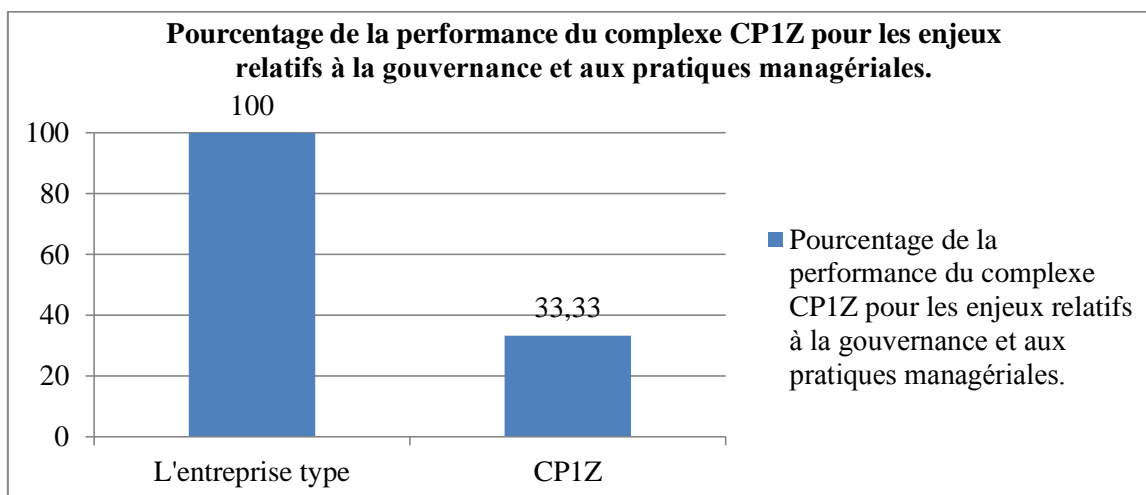
-Communication externe en phase d'initiation puisque le complexe communique externe est purement économique.

-Veille réglementaire en phase d'initiation car par exemple plusieurs règles en surgies en matière de sécurité mais elles ne sont toujours pas appliqué au complexe.

-Prise en compte d'autre facteur en phase d'initiation car dans la politique du complexe plusieurs grand principe sont cités comme le respect des droits de l'homme, mais il n'y aucune application ou initiative qui montre ça.

-Identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise en phase d'initiation car le complexe n'a toujours pas identifié ses parties prenantes, en plus il n'a fait aucune étude pour connaître leurs attentes à l'égard de ce dernier.

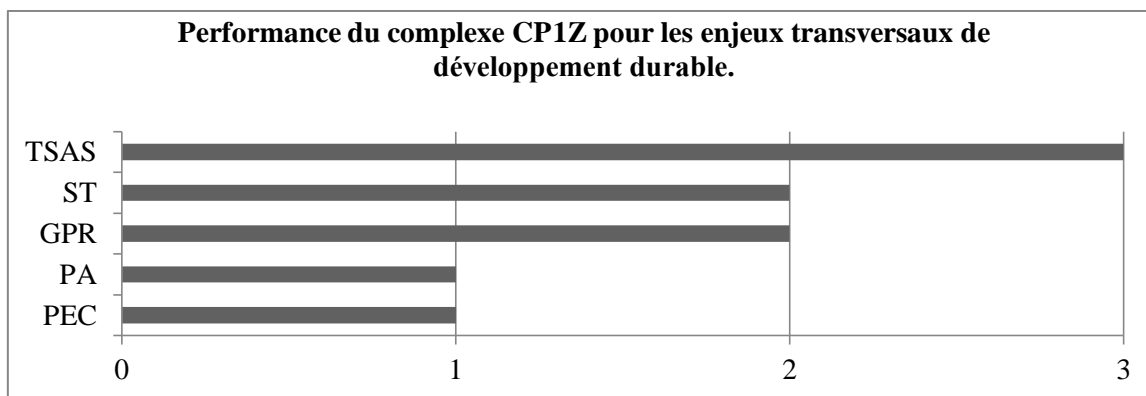
Figure n°27 : Pourcentage de la performance du complexe CP1Z pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales.



La performance du CP1Z pour ces enjeux est de 33,33% ce qui prouve qu'elle est phase d'initiation, cela montre une très mauvaise gestion du complexe qui se traduit par un manque de coordination, de communication, l'inexistence d'un système de management et l'insatisfaction du personnel.

4-2. Enjeux transversaux de développement durable:

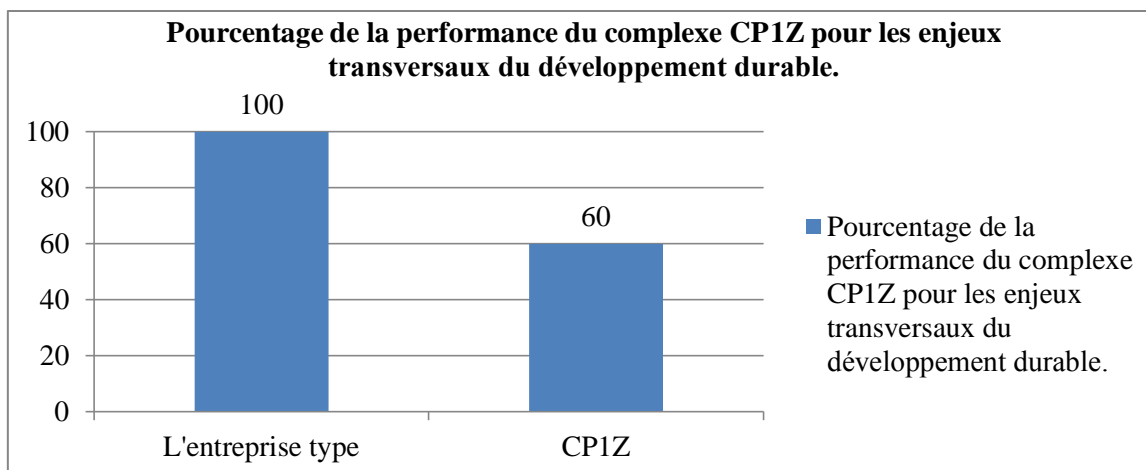
Figure n°28: Performance du complexe CP1Z pour les enjeux transversaux de développement durable.



A travers ce schéma, on peut dire que:

- Produit/éco conception en phase d'initiation puisque le complexe ne dispose d'aucun produit éco conçu.
- Politique d'achat en phase d'initiation puisque les cahiers de charge du complexe ne comportent aucune exigence relative au développement durable et les achats sont faits à base du coût.
- Gestion et prévention des risques en phase d'application car dans le complexe chaque stagiaires, recrue et même de personnel est périodiquement sensibiliser et former à travers des exercices qui montrent ce qu'il faut faire en cas d'urgence (par exemple en cas d'incendie ou de fuite de gaz...)
- Stockage en phase d'application puisque les magasins de stockage ont été récemment rénové pour répondre aux normes (séparation des produits qui ne sont pas de la même nature, isolement des produits toxic...)
- Transports des salariés et accessibilité du site en phase d'amélioration puisque le complexe a comme sous-traitant la société Sotraz qui assure le transport de l'ensemble de ses salariés avec plusieurs point de ramassage qui couvre la wilaya d'Oran.

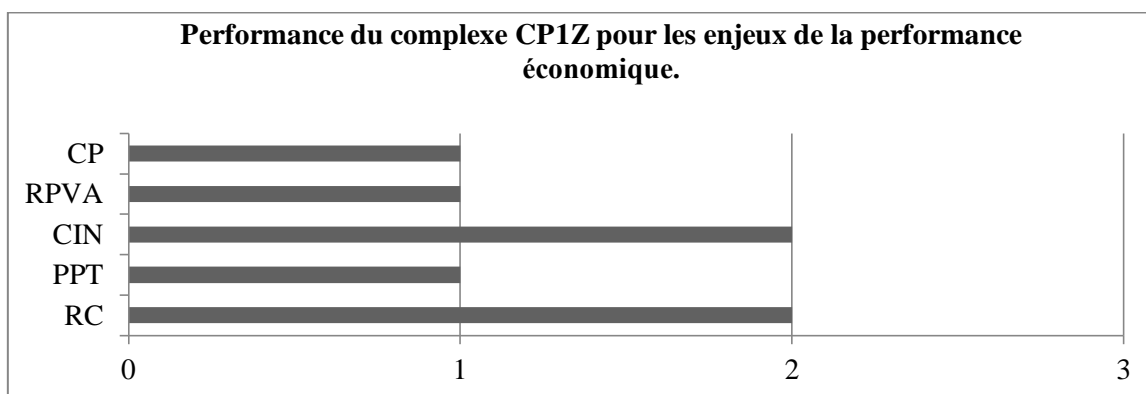
Figure n°29: Pourcentage de la performance du complexe CP1Z pour les enjeux transversaux du développement durable.



La performance du complexe pour ces enjeux est de 60%, donc il est en phase d'application. Cela est traduit par une gestion et prévention des risque par un plan mis par le département HSE, un stockage selon les normes et le transport assurer par Sotraz, mais l'entreprise devrait améliorer sa politique d'achat et visé une éco conception.

4-3. Enjeux de performance économique:

Figure n°30: Performance du complexe CP1Z pour les enjeux de la performance économique.



-Relation commerciales en phase d'application car le complexe possède plusieurs clients pour ces 2 produits méthanol et résine, en plus il a plusieurs fournisseurs.

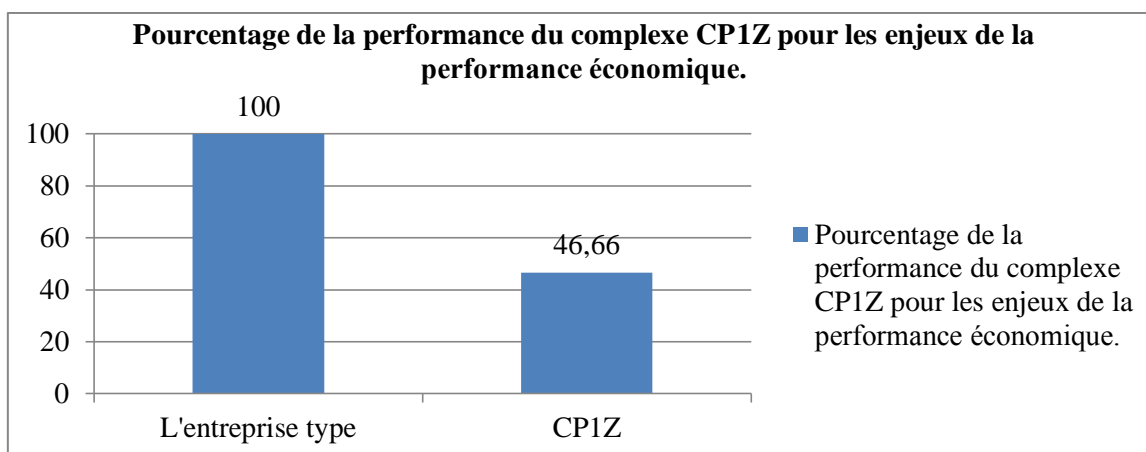
-Production et politique de tarification en phase d'initiation puisque la production est réalisée aux coûts les plus bas mais l'entreprise ne fournis aucun effort pour améliorer les conditions de travail et ne considère pas que cela peut améliorer la production.

-Coûts-investissements en phase d'application puisque le complexe a investi dans l'amélioration des méthodes de travail par exemple en achetant un logiciel qui facilite le contrôle des machine de production, en plus le complexe s'auto finance.

-Rentabilité et partage de la valeur ajoutée en phase d'application car le complexe CP1Z réalise des bénéfices chaque années, et utilise une partie pour acheter les équipements nécessaires ou pour remplacer ceux qui sont déjà amortie.

-Contrôle et pérennité en phase d'application puisque la mise en place d'un tableau de bord est en œuvre, mais pour le moment il n'y en a pas.

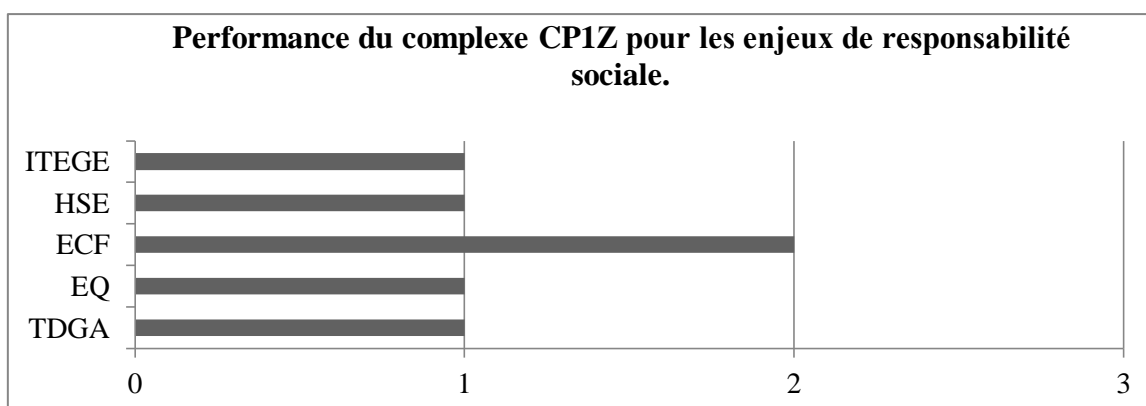
Figure n°31: Pourcentage de la performance du complexe CP1Z pour les enjeux de la performance économique.



La performance du complexe pour ces enjeux est de 46,66%. Malgré que les engagements de la direction soient purement économiques, le complexe est toujours en phase d'initiation pour les enjeux du développement durable relatifs à ce dernier. Pour remédier à ça, l'implication du personnel doit-être visée.

4-4. Enjeux de responsabilité sociale:

Figure n°32: Performance du complexe CP1Z pour les enjeux de responsabilité sociale.



A travers ce schéma, on peut dire que:

-Travail condition générales et ambiance en phase d'initiation puisqu'il y a plusieurs accidents chaque année, les équipements protection ne sont fournis au personnel qu'une fois par ans.

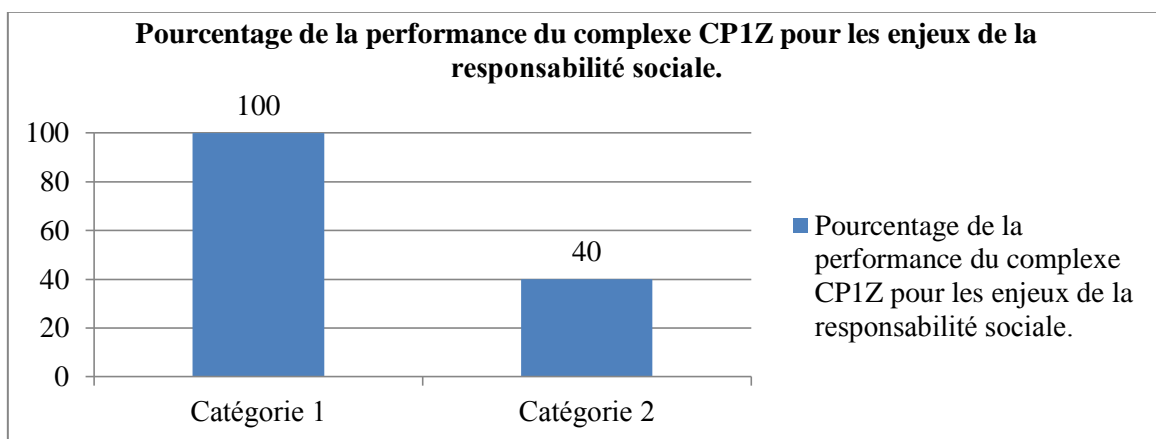
-Équité en phase d'initiation puisque qu'il y a aucune personne handicapé qui travaille au complexe, les nouvelles recrues sont sur exploité alors que les anciens travaillent beaucoup moins.

-Emploi compétence, formation en phase d'application car le complexe dispose d'un plan de formation qui touche tous ses employés et qui se fait chaque année.

-HSE en phase d'initiation puisqu'il n'y a pas un système de management HSE propre au complexe, et le personnel est juste sensibilisé pour faire face aux situations d'urgence.

-Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités en phase d'initiation puisque le complexe ne se soucie pas trop de des problèmes locaux, il a fait récemment une étude des dangers qui ne concerne que les dangers intérieurs.

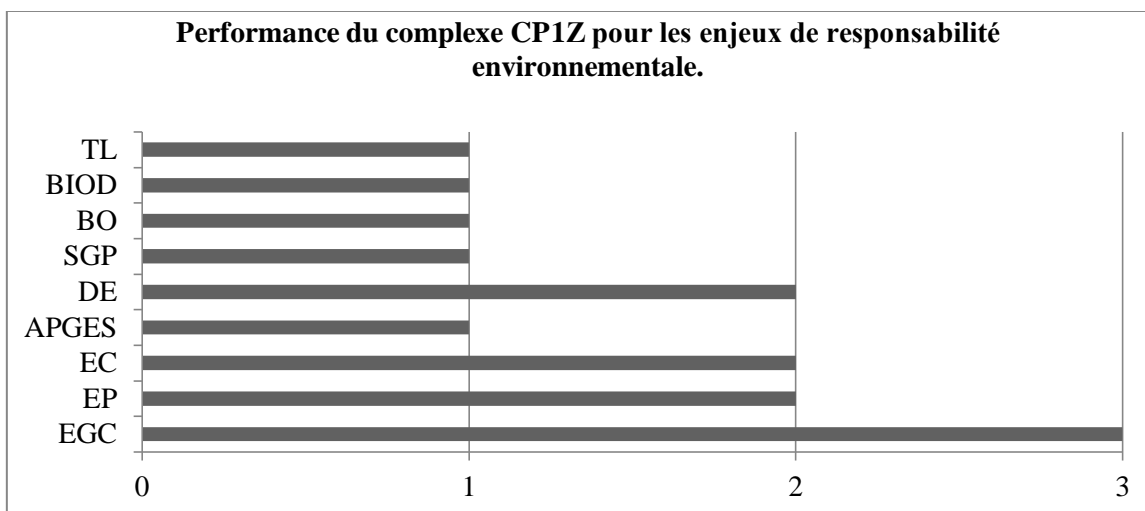
Figure n°33: Pourcentage de la performance du complexe CP1Z pour les enjeux de la responsabilité sociale.



La performance du complexe pour ces enjeux est de 40%, donc il est en phase d'initiation. Les actions prise dont ces enjeux ne sont pas trop significatives appart pour l'emploi compétences et formation .Le complexe devrait mettre en place un système de management intégrant les enjeux de l'HSE, s'intéressé au problème locaux et faire de l'amélioration des conditions de travail un levier pour augmenter la performance.

4-5. Enjeux de responsabilité environnementale:

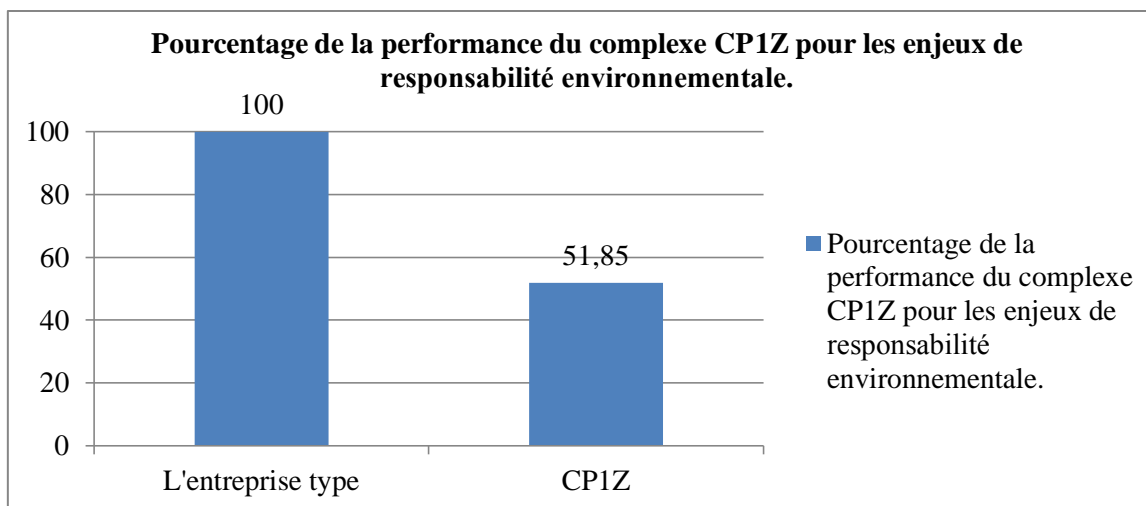
Figure n°34: Performance du complexe CP1Z pour les enjeux de responsabilité environnementale.



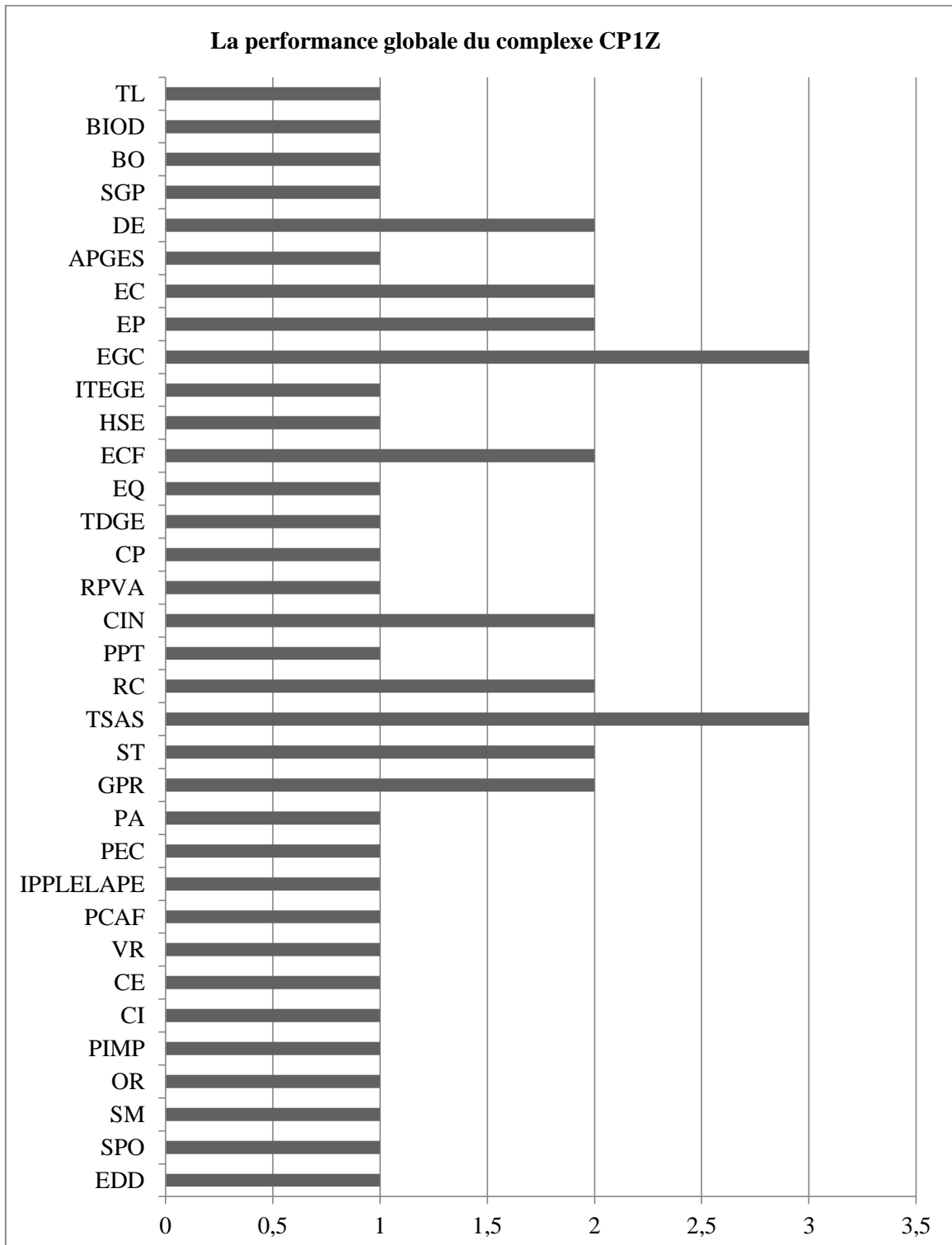
Ce schéma montre que:

- L'eau gestion des consommations en phase d'amélioration car la complexe évalue ses consommations et il totalement réduits sa consommation d'eau en mettant en place un circuit fermé pour la production de méthanol.
- L'eau : pollution en phase d'application car tous les produits qui pollue la mer sont traités avant d'être jeté (augmentation ou diminution du PH).
- L'énergie consommation en phase d'application car le suivi de la consommation est fait, en plus l'énergie consommé est de plus en plus réduite en vue d'augmenté le revenu.
- L'air pollution et gaz à effet de serre puisque le complexe calcul les émissions de tous les postes concerné chaque années mais les initiatives concernant le traitement des émissions ou leurs réductions n'existe toujours pas.
- Les déchets en phase d'application puisque les déchets dangereux sont stocké appart, avant d'être récupérer par un sous-traitant.
- Les sols : gestion et pollution en phase d'initiation car les produits polluant le sol comme les Askarels et les catalyseurs usagés sont stocké selon la norme pour ne pas pollué le sol.
- Bruits et odeurs en phase d'initiation car aucune mesure n'a été prise.
- Biodiversité en phase d'initiation car aucune mesure n'a été prise.
- Transport et logistique en phase d'initiation car la pluparts des clients du complexe sont de l'est du pays, alors aucune mesure de ce genre est faite.

Figure n°35: Pourcentage de la performance du complexe CP1Z pour les enjeux de responsabilité environnementale.



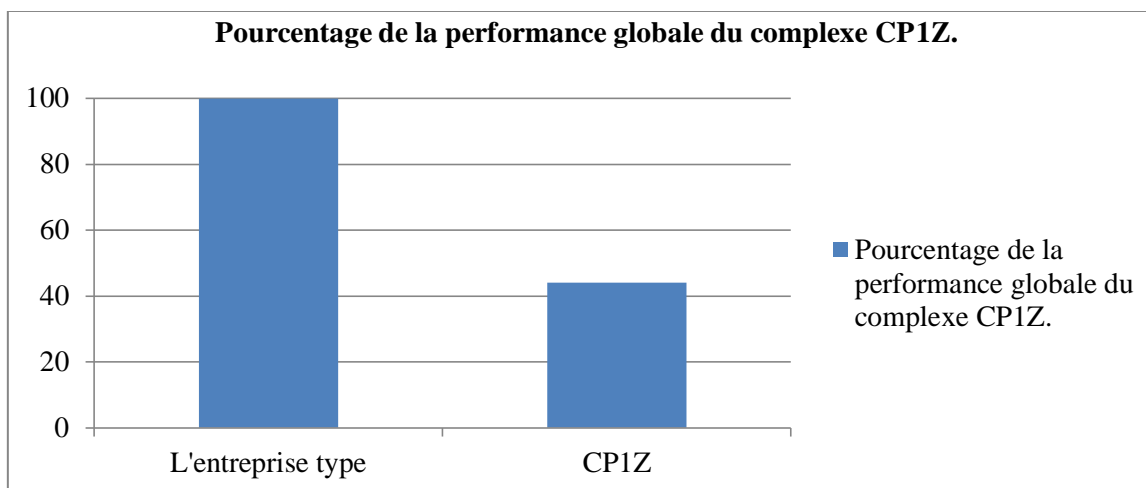
La performance du complexe pour ces enjeux est de 51,85%, donc il est en phase d'initiation mais pas loin de la phase d'application (52%). Le complexe a pris quelque mesure concernant la pollution mais ça ne touche que la pollution de l'eau, pour les consommations beaucoup d'actions en été faites car ça touche le revenu.

4-6. Questionnaire complet:**Figure n°36:** La performance globale du complexe CP1Z.

Les enjeux dont les performances sont les plus faibles sont ceux qui sont liés à la gouvernance et aux pratiques managériales.

A l'opposé les seuls enjeux dont les quelles l'entreprise est en phase d'application sont ceux liés aux enjeux transversaux du développement durable.

Figure n°37: Pourcentage de la performance globale du complexe CP1Z.



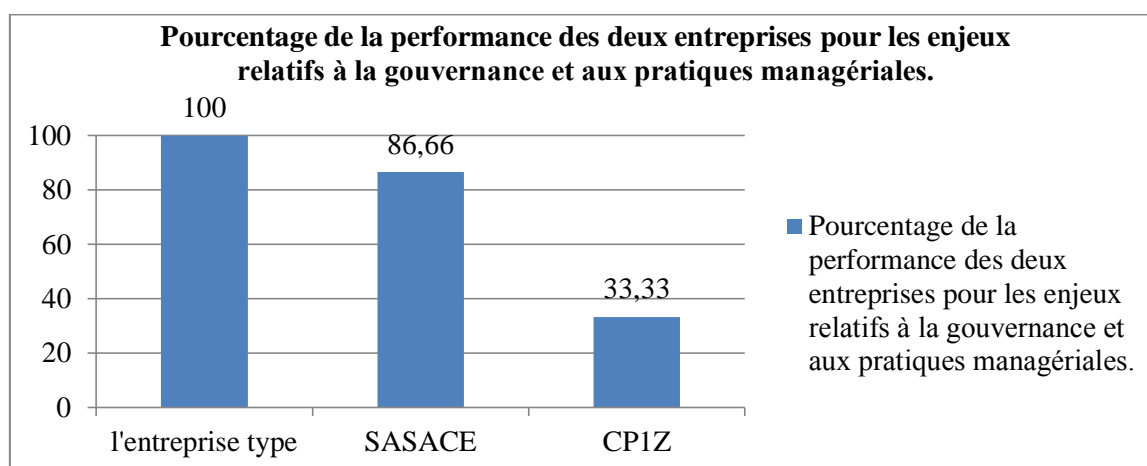
La performance globale de l'entreprise est de 44,11%, ce qui prouve que l'entreprise est en phase d'initiation, cela prouve que les actions faites sont peut significantes et que beaucoup d'enjeux sont négligé.

Sections 3: Comparaison.

Nous allons comparer les deux entreprises pour savoir où en est chacune d'elle par rapport à l'autre les enjeux du développement durable.

1. Comparaison des enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales:

Figure n°38: Pourcentage de la performance des deux entreprises pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales.

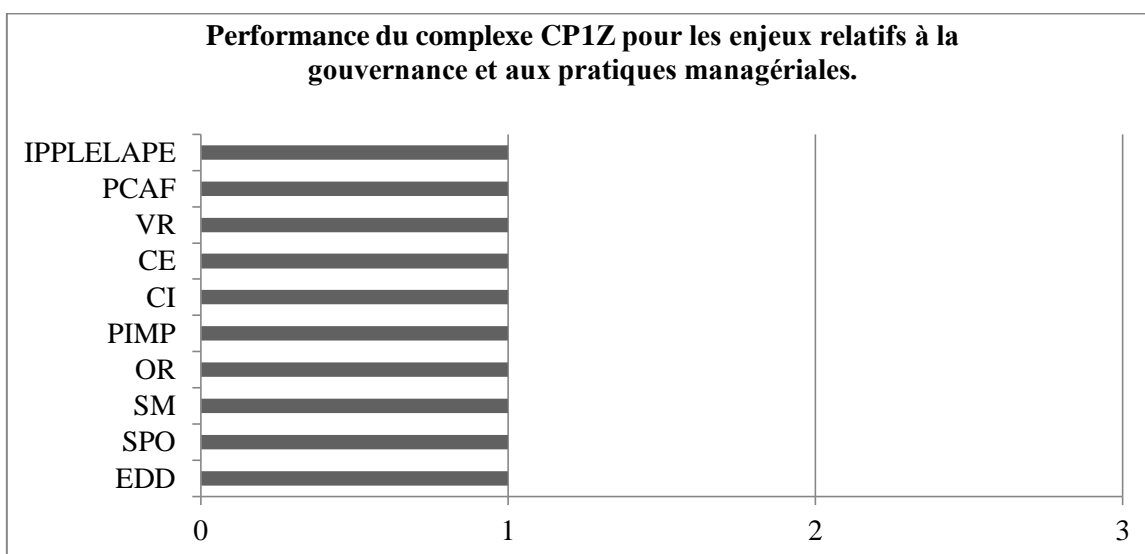
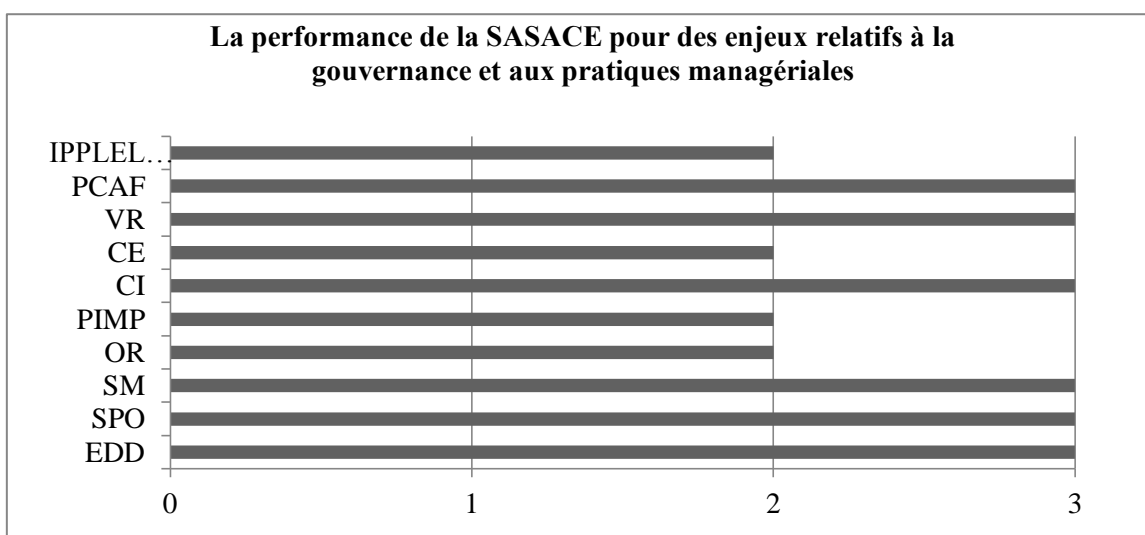


La performance de la SASACE pour ces enjeux est de 83,33%, ce qui représente plus du double que celle du complexe CP1Z. Cela a pu être par la mise en place d'un SME et SMQ et une démarche ISO 26000 qui ont été adopté par la SASACE. Ces derniers lui ont permis de formaliser les engagements de la direction par la mise en place d'une stratégie politique,

objectifs de la qualité et de l'environnement à travers ses deux SM et des engagements sociale grâce à la démarche ISO 26000.

La définition des rôles, la participation, motivation et la communication ont aussi jouées un très grand rôle dans cette grande différence, puisque la mise en place d'un SM ou d'une démarche ISO 26000 oblige l'entreprise de faire participer tous les salariés et de leurs communiquer toutes les nouveautés pour les impliquer, et la motivation y joue un rôle primordial. De plus la SASACE a une veille réglementaire très stricte et elle a pris en compte et elle a intégrée plusieurs principes du développement durable dans l'entreprise et elle a identifié toutes ses parties prenantes pour mieux faire face à leurs attentes.

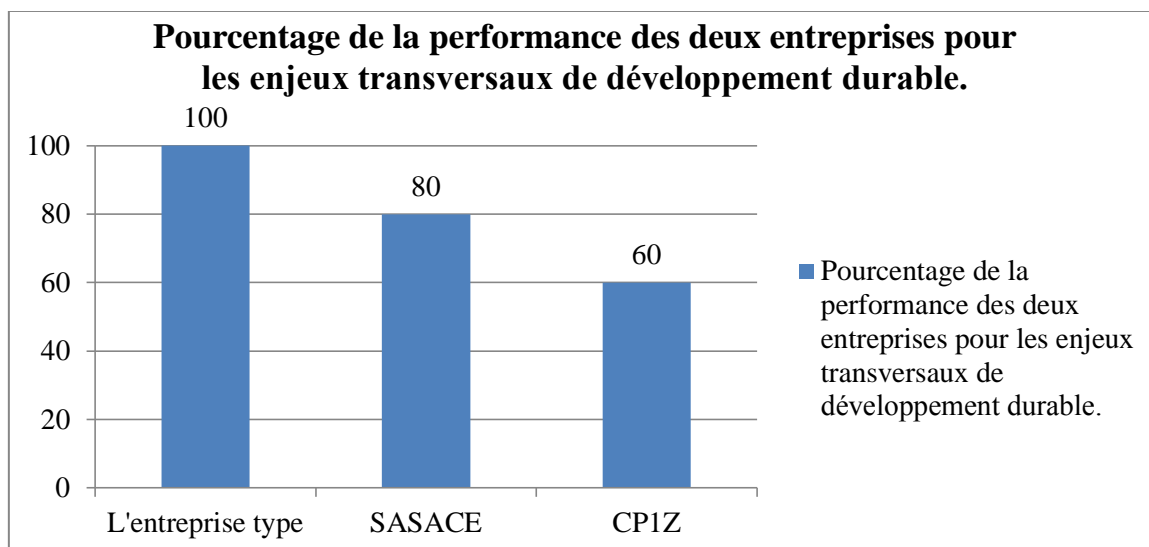
Contrairement à la SASACE le complexe CP1Z n'est qu'en phase d'initiation pour tous les enjeux précédents.



En remarque de ces deux schémas que la SASACE dépasse le complexe CP1Z dans tous les enjeux relatifs à la gouvernance et les pratiques managériales et cela grâce à ce qu'on a dit précédemment.

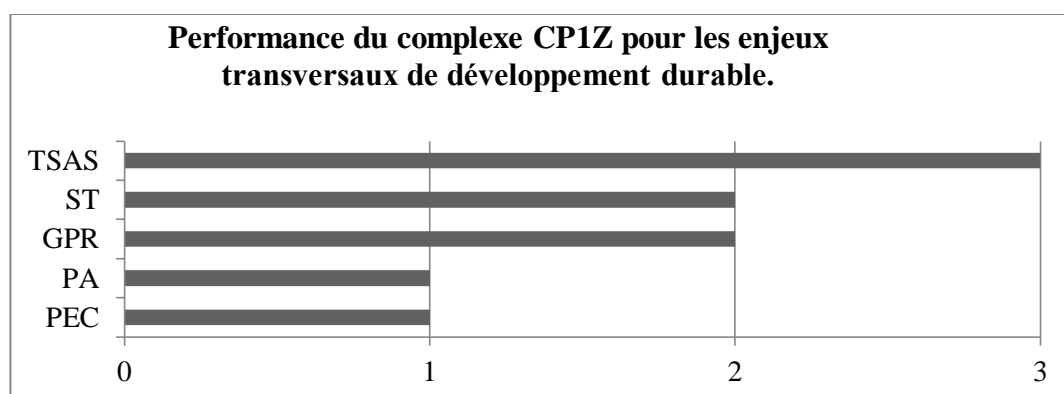
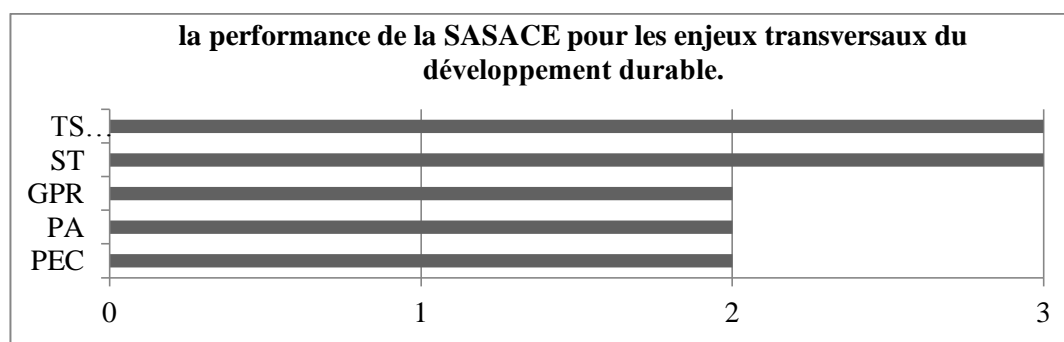
2. Comparaison des enjeux Transversaux de développement durable:

Figure n°39: Pourcentage de la performance des deux entreprises pour les enjeux transversaux de développement durable.



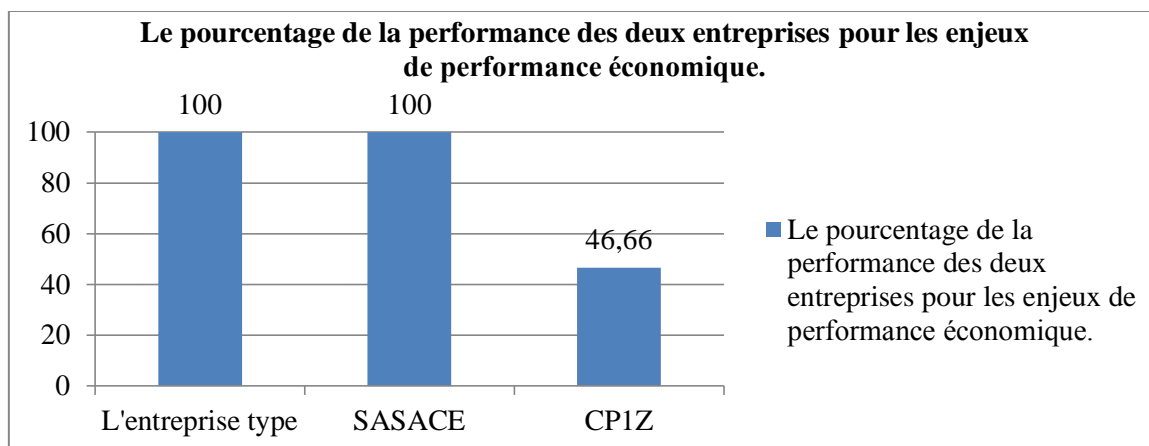
La performance de la SASACE pour ces enjeux est supérieure à celle du complexe CP1Z (80% et 60%). Cela peut s'expliquer par la détention d'un produit éco conçu par la SASACE, une politique d'achat bien défini par le SMQ et optimisation et réduction du stockage grâce au recours aux fournisseurs locaux (par exemple l'utilisation des a eaux a la place des ancras a solvant).

On remarque une égalité de performance pour la gestion et prévention des risques et le transport des salariés.



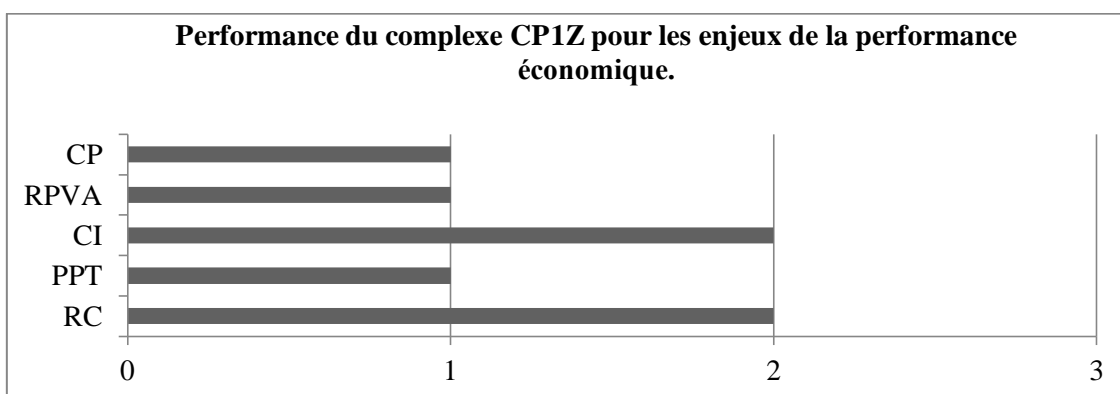
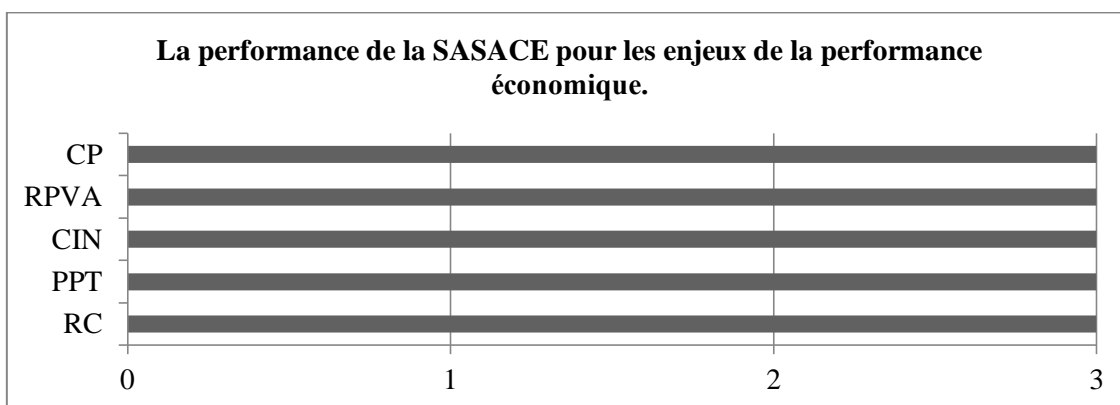
3. Comparaison des enjeux de performance économique:

Figure n°40: Le pourcentage de la performance des deux entreprises pour les enjeux de performance économique.



La performance de la SASACE pour ces enjeux est parfaite, contrairement au complexe CP1Z qui est à 46,66% seulement. La cause de cette grande différence est un tableau de bord qui touche des objectifs de qualité, d'environnement et social(mis en place grâce aux deux système de management et la démarche ISO 26000), une relation commercial claire (grâce au SMQ) et intégration à travers le SME des critères environnementaux a cette dernière, une production et politique de tarification définie dans le SMQ, l'augmentation de la rentabilité de l'entreprise depuis la mise en place de la démarche RSE, et le partage de la valeur ajoutée avec les employés (amélioration des conditions de travail, transport et restauration gratuit...).

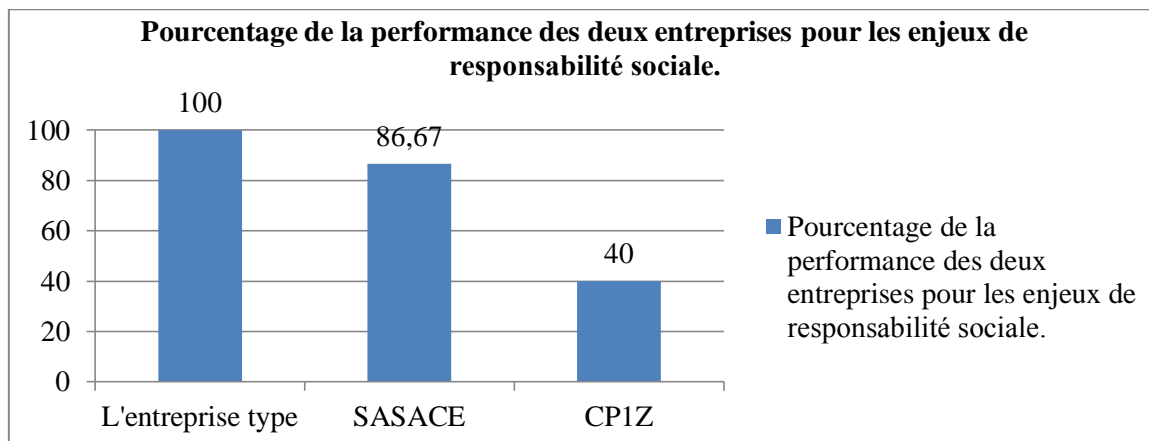
La différence expliquée peut-être vue à travers les 2 schémas suivant:



Dans ces de schéma on peut confirmer que la SASACE dépasse le complexe CP1Z dans tous les enjeux relatifs à la performance économique.

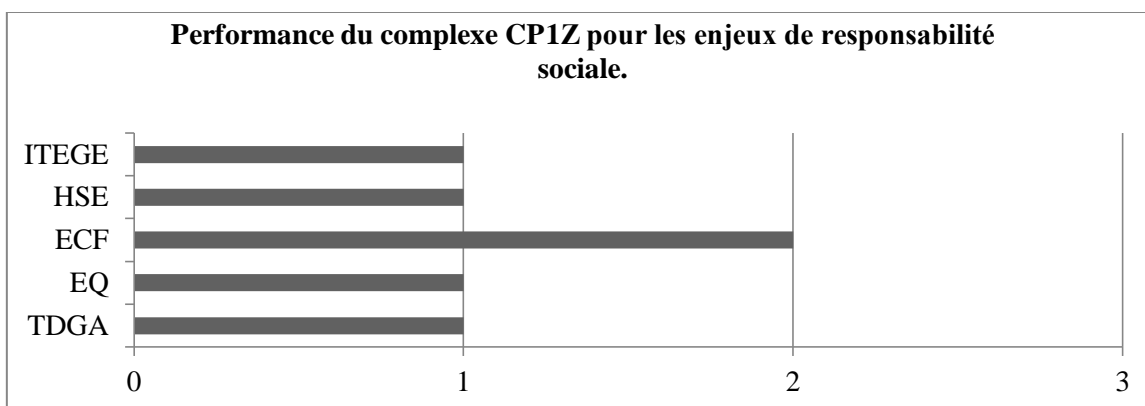
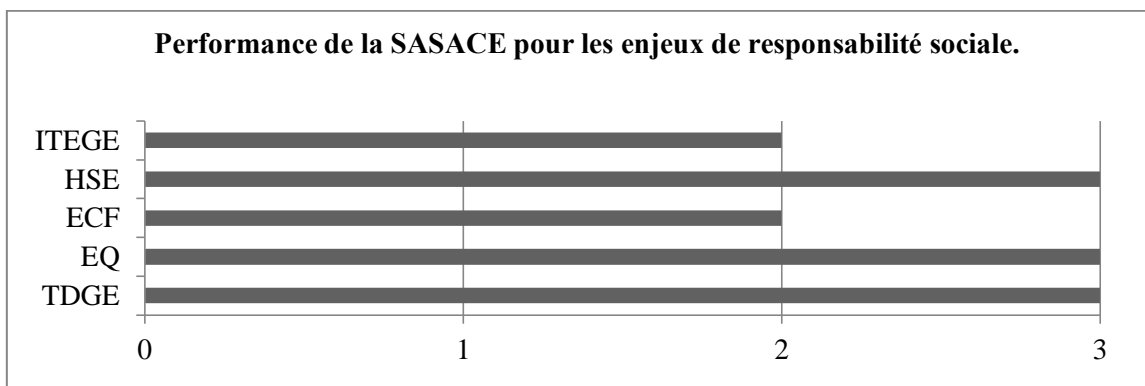
4. Comparaison des enjeux de responsabilité sociale:

Figure n°41: Pourcentage de la performance des deux entreprises pour les enjeux de responsabilité sociale.



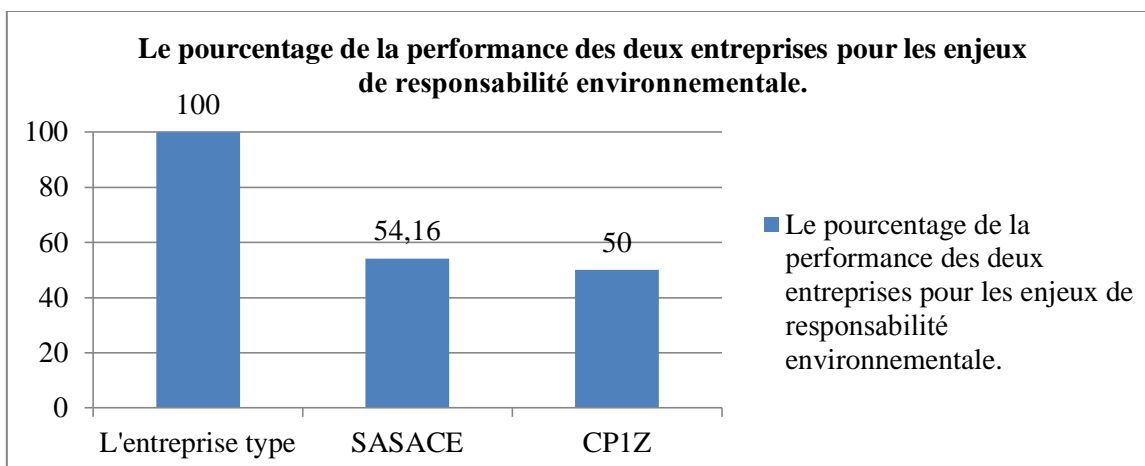
La performance de la SASACE pour ces enjeux est de 86,67% et celle du complexe CP1Z de 40%. Les enjeux qui ont fait la différence sont ce des conditions de travail, d'équité, HSE et l'intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités puisque la SASACE est en phase d'amélioration pour les quatre alors que le complexe CP1Z est en phase d'initiation.

Cela peut être confirmé à travers les 2 schémas suivants:



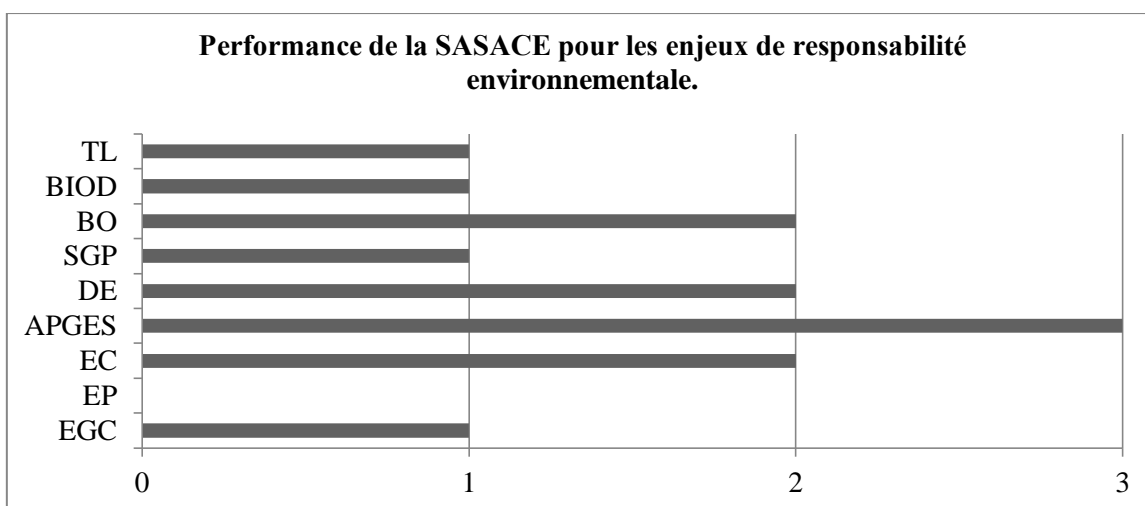
5. Comparaison des enjeux de responsabilité environnementale:

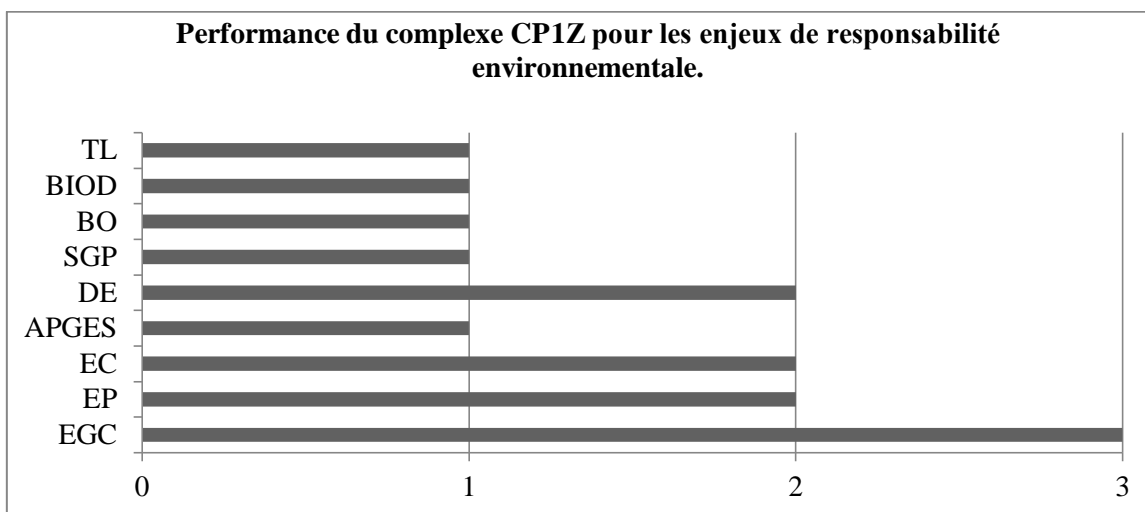
Figure n°42: Le pourcentage de la performance des deux entreprises pour les enjeux de responsabilité environnementale.



La performance de la SASACE pour ces enjeux est de 54,16% et celle du complexe CP1Z de 50% (en enlevant l'enjeu non concerné par la SASACE). Ces les seuls enjeux où il y a un rapprochement de la performance. On remarque que le complexe CP1Z dépasse la SASACE dans la gestion des consommations de l'eau grâce à la mise en place d'un circuit fermé, une égalité pour la consommation de l'énergie, la gestion des déchets, gestion et pollution des sols et la biodiversité, aucune initiative n'a été prise dans les deux entreprises concernant la biodiversité. La SASACE dépasse le complexe dans l'enjeu de la pollution de l'air et bruit et odeur, car cette dernière a réduit totalement les émissions polluantes causées par l'une de leur machine, elle a traité le problème des bruits par la mise en place de plusieurs pièges à bruits.

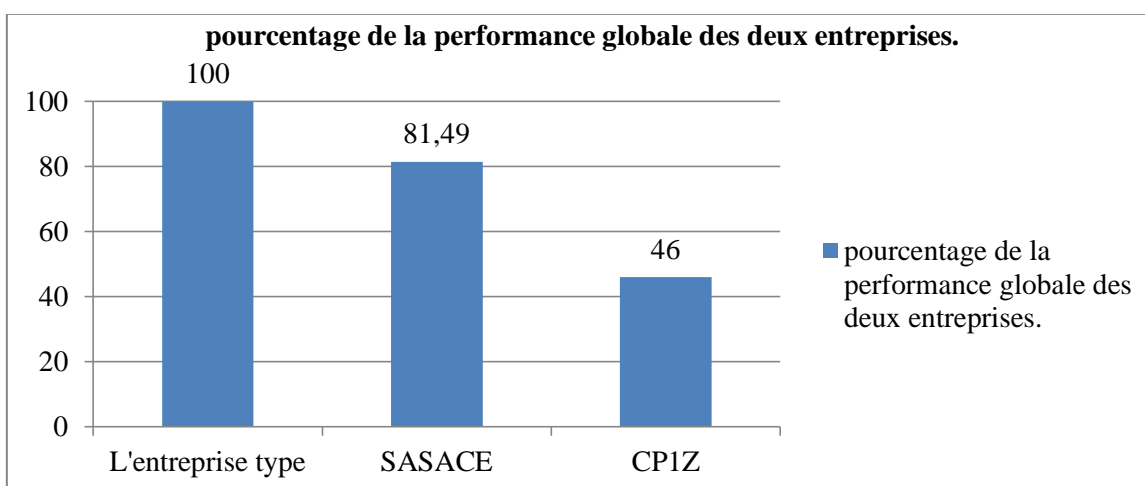
Cela peut être confirmé à travers les 2 schémas suivants:





6. Comparaison de la performance globale:

Figure n°43: pourcentage de la performance globale des deux entreprises.



La performance globale de la SASACE est de 81,49% et celle du complexe CP1Z de 46%, ce qui signifie que la première est en phase d'amélioration et le deuxième est en phase d'initiation.

Les enjeux qui ont faits la plus grande différence sont ceux qui sont liés à la performance économique puisque la SASACE a atteint la perfection pour ces derniers alors que le complexe est toujours en phase d'initiation.

A l'opposé, pour les enjeux liés à la performance environnementale il n'y a pas eu une grande différence.

Afin de connaître la situation de la RSE en Algérie, est la contribution des normes, nous avons distribué le questionnaire SD 21000 à deux cadres de deux entreprises différentes.

L'analyse faite montre bien que certaines entreprises algérienne sans bien avancée en terme de RSE alors que d'autre sans trop en retard. Être déjà certifier en qualité par la norme ISO 9001 et la certification environnementale ISO 14001 et la démarche ISO 26000 permettent à l'entreprise algérienne de se positionner comme une entreprise citoyenne tout en augmentant sa performances.

Les avantages obtenus par la certification aux normes sont important puisqu'ils permettent aux entreprises d'être plus compétitive que d'autre.

Conclusion générale:

Depuis son apparition, le concept du développement durable a connu une grande expansion et cela a causé de nouvelles questions auxquelles les pays sont confrontés : réchauffement climatique, inondation, accidents chimiques, famine, pauvreté, etc. Tenir compte des besoins des générations présentes sans compromettre ceux des générations futures est désormais indispensable.

Avec l'avènement des préoccupations écologiques et sociales liées au développement durable, l'apparition de réglementations environnementales et la pression croissante des parties prenantes, les entreprises ont ressenti la nécessité de préserver leur capital de réputation, travailler leur image de marque en tenant compte des valeurs émergentes : respect de l'environnement, respect des droits de l'homme, responsabilité de leur entité dans les communautés dans lesquelles elles sont implantées. Un enthousiasme sans précédent est né autour du terme de la responsabilité sociétale des entreprises.

Ainsi l'entreprise Algérienne assiste désormais à de nouvelles variables qui l'orientent modestement vers le développement durable (un nouveau dispositif législatif, institutionnel et coopératifs). Il n'est pas demandé, à aucune entreprise, d'avoir un niveau de perfection, mais simplement d'intégrer les éléments déjà connus dans l'entreprise en les orientant selon leurs valeurs d'utilité pour la société.

Nous avons donc essayé à travers ce modeste travail de montrer la relation entre les normes et la démarche RSE, et surtout pour répondre à la problématique suivante : « **quel est l'apport des normes ISO dans la mise en place des démarches de responsabilité sociétale des entreprises ?** »

Pour répondre à ce questionnement, nous avons d'abord, dans les deux premiers chapitres, quelque notion théorique autour de la notion du développement durable, la RSE, la qualité, les normes, le SMQ, le SME et le SMI.

Ensuite, dans les deux derniers chapitres, nous sommes rentrés au centre de notre thème à travers la présentation des deux entreprises et la synthèse du SMI de la SASACE, dans un premier temps, puis l'existence d'une relation entre la mise en place du SMQ et SME avec la démarche RSE, dans un second temps. Cette étude a abouti aux résultats suivants :

- La SASACE est en avance dans les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques grâce à la certification ISO 9001 et ISO 14001 qui lui ont permis de bien définir une politique qualité et environnement, de faire participer le personnel et de le motiver en prenant en compte leur attente.
- La SASACE a atteint la perfection pour les enjeux économiques grâce au système de management qualité et la démarche ISO 26000.
- Malgré sa certification selon la norme ISO 14001 la SASACE a une performance moyenne pour les enjeux environnementaux.

- La SASACE a une bonne performance pour les enjeux transversaux du développement durable et les enjeux de la responsabilité sociale grâce à la norme ISO 9001 qui lui a permis de définir une politique d'achat conforme aux normes,
- La SASACE une bonne performance globalement pour les enjeux du développement durable et ça a travers la mise en place des SME et SMQ et la démarche ISO 26000.
- Le complexe CP1Z est très en retard pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales.
- Les seuls enjeux pour lesquels le complexe CP1Z est un petit peu en avance sont ceux relatifs aux enjeux transversaux du développement durable.
- Le complexe CP1Z a globalement une faible performance pour tous les enjeux du développement durable.

Après avoir rassemblé les données qu'on a traité le chapitre pratique, nous pouvons confirmer notre première hypothèse : les normes sont des textes de référence, reconnus au niveau international dont l'objectif est de guider dans la mise en place des bonnes pratiques en matière de responsabilité sociétale. Cela est dû à :

- la mise en place de la démarche RSE à travers l'ISO 26000 par l'entreprise SASACE.
- Le SMI intégré de la SASACE qui touche le côté RSE.

Pour ce qui concerne la deuxième hypothèse : la norme ISO 14001 avec la norme ISO 9001 partage plusieurs exigences dont l'amélioration. Cette dernière a été confirmée dans l'entretien effectué avec la directrice des systèmes de management de la SASACE qui nous a dit que le fait d'avoir la certification ISO 9001 a beaucoup facilité l'obtention de la certification ISO 14001, ainsi que le fait que la SASACE a réussi la certification ISO 14001 après sa certification ISO 9001.

Pour la troisième hypothèse : la certification aux cadres normatifs peut être considérée comme une initiation pour la démarche RSE. Cette dernière a été prouvée à travers le questionnaire SD 21000, puisque on a remarqué que la certification à la norme ISO 9001 et la norme ISO 14001 a permis à l'entreprise de réaliser plusieurs enjeux du développement durable.

Recommandations:

De cette étude on peut donner les recommandations suivantes:

Pour la SASACE:

- De s'intéresser à la biodiversité et dans faire un outil pour donner une meilleure image de l'entreprise.
- D'étudier les causes du turnover dont le taux est plus important et de prendre des mesures pour le diminuer.

- D'élargir l'étude environnementale faite et d'introduire d'autres aspects environnementaux dans leur système de management pour améliorer leur performance environnementale.

Pour la CP1Z :

-D'améliorer la gestion dans le complexe, puisque le manque de gestion est facilement remarquable se qui réduit énormément le rendement de se dernier.

- De suivre comme la SASACE une démarche de certification ISO 9001, qui permettra au complexe de répondre aux attentes de ses clients interne et externe, aussi d'améliorer leur politique.

- D'améliorer les conditions de travail pour augmenter le rendement du personnel, cela peut-être fait à travers la mise en place d'un système de management de la qualité.

- De faire une étude sur l'environnement interne et externe et de mettre en place un système de management environnemental pour réduire la pollution causé par le complexe.

- De mettre en place des dispositifs de communication interne et externe pour une meilleure implication des parties prenants.

- Une meilleure structuration des responsabilités et une définition plus claire des tâches pour chaque poste occupé dans le complexe.

- Le manque d'effectifs est marquant, donc je leur conseil de recruter plus de gens pour gagner plus de temps (les tâche seront plus rapidement et facilement effectué).

- De faire une formation en management pour les dirigeants du complexe ou de leur imposer des diplômement en management et cela pou améliorer la gestion au sain du complexe.

- De mettre en place un tableau de bord qui touche les trois piliers du développement durable dans le but d'augmenter la performance du complexe et de contrôler les réalisations des objectifs a travers la mise en place d'indicateur.

Bibliographie

Ouvrage :

- Agence française de normalisation, Recueil de normes AFNOR, Gérer et assurer la qualité, 4e éd., Tome 2 : Management et assurance qualité, Paris, AFNOR, 1992,
- André sobczak, Nicolas Minvielle, responsabilité global: manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, Paris, 2011.
- Bernard Murry, Christian Potie, Guide d'interprétation de la norme ISO 9001 version 2000,
- BOWEN H.R, Social Responsibilities of the businessman. édition Harper & Row, New York, 1953, p 6.
- Capron, M. & Quairel- Lanoizelée Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Ed la découverte, Paris, 2004,
- Claude Pinet, 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 :2008, édition Afnor, Paris 2009,
- Claude Pinet. L'ISO 14001 facile : Réussir sa démarche de certification, édition lexisis, Paris, 2011
- Claude Pinet, L'ISO 9001 facile : Réussir ça démarche de certification, édition lexisis, Paris,
- D.Boeri, Maîtriser la qualité tout sur la certification et la qualité total les nouvelles normes ISO 9001 version Décembre 2000, édition maxima, Paris, 2001, P.32
- Delchet K., Qu'est ce que Le développement durable, édition AFNOR, Paris, 2003,
- Dupuy, P. M., Où en est le droit international de l'environnement à la fin du siècle ?, édition Pedone, Paris, 1997
- Florence GILLET-GOINARD, Bâtir un système intégré Qualité/Sécurité/Environnement, édition d'organisation, Paris, 2006
- Geneviève Féron, ce que développement durable veut dire, édition organisation, Paris, 2001
- Igalens- J. & Roger, A. Master des RH, Eska editions, Paris, 2007, p. 378
- KELEDA joseph, Comprendre et réaliser la qualité total, édition Quafec, Montréal, 1991, P.31.
- Michel Cattan, Pour une certification qualité gagnante, édition Afnor, Paris, 2002,
- Mitonneau H, Réussir le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001, édition démos, 2000,
- MORONCINI, stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre, édition PPUR, Lausanne, 1998,
- Meyronnefeinc Jean-paul, Le Management de l'environnement dans l'entreprise, édition AFNOR, Paris, 1994,
- Nicole Barthe, Jean-louis le Moigne, responsabilité sociale de l'entreprise, De boeck, Bruxelles,
- Philippe D, Conduire une démarche qualité. Éditions d'Organisation, Paris; 2001,
- Pierre Longin, Henri Denet , construisez votre qualité 2^{ème} édition, édition Dunda, Paris, 2008, P.8
- Shuman, M.C, Managing legitimacy : Stratégic and institutional approches vol. 20 n°03, 1995,

-¹ Smouts M.C, le développement durable, les termes du débat, 2005, édition Armand colin, Paris, 2005, P.16

-Stephany D ; Développement durable et performance de l'entreprise, édition Lianson, Paris, 2003.

Article et Revue :

- Freeman, R.E Strategic management : A stakeholder approach, Cambridge university press, 1984.

- Gond et Mullenbach, Revue de littérature, HEC Montréal, 2004.

- Jensen & merckling , Financial economics, Harverd University press,1976,

- John Eljington, Cannibals with forks triple bottom line of 21 century business, capstone publishing limited, Oxford, 1999.

- La revue en sciences de l'environnement, édition Vertigo, Vol 5, N° 2, 2004,

- Passet R, et al, Mondialisation financière et terroriste, Revue transversale n°3, édition atelier, Ivy-syr-seine,

Œuvre universitaire :

- Naigrón de boer, Responsabilité sociale un nouvel enjeu pour les multinationales, Magistère, université Aix-Marseille III.

- Salomé Carlot, quels sont les vecteurs et les limites de la normalisation, de la régulation et de la standardisation des pratiques de RSE dans les organisations aujourd'hui ?, Mémoire Magistère, Université de Reims,

Colloque et rapport :

- Bendia abdelleah A, Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires, responsabilité social des entreprises, Colloque sur la gouvernance université Abou bekr Belkaid, Tlemcen décembre 2008.

- François Petit, Expérimentation d'une méthode d'auto - évaluation pour faire progresser la responsabilité sociétale dans les entreprises, Congrès de l'Aderse, ESC PAU, 2009,

- Humain development report, Oxford University Press, 1990,

- Livre vert sur la promotion d'un cadre européen pour la RSE, commission européenne Bruxelles, 2001

-Marie-Françoise, Du management environnemental au développement durable des entreprise, ADEME, 2004

Autre publication :

- Groupe projet SD21000, AFNOR, Paris, 2004,

- Guide 2 : Normalisation et activités relatives ISO/IEC, édition ISO, Genève, 1996,
- ISO 9000, Systèmes de management de la qualité Principes essentiels et vocabulaire, édition ISO, Genève, 2005,
- ISO 9001, système de management qualité exigence, édition ISO, Genève, 2008
- ISO 14001, systèmes de management environmental exigences et lignes directrices pour sont utilisation, edition ISO, Genève, 2004
- ISO 14004, Systèmes de management environnemental Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre, édition ISO, Genève ,2005
- ISO /IEC guide, Genève, 2004,

Site internet:

- www.afnor.com, 15/03/2015
- <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/evaluation-afaq-26000>, 15/03/2015
- www.institutrse.com, 20/02/2015
- www.iso.org, 15/01/2015
- www.suez.com, république développement durable « Adhésions et partenariat », 20/12/2014
- <http://www.vigeo.com/csr-rating-agency/fr/label-lucie>, 12/03/2015

-

Table des matières

Contenu	page
Liste des tableaux	I
Liste des figures	II
Introduction générale	A-C
Chapitre 1 : Développement durable et RSE	01
Introduction au premier chapitre	02
Section1 : Développement durable	03
1. Historique	03
2. Principes généraux du Développement durable	06
3. Les dimensions du développement durable	08
Section 2 : Responsabilité sociétale des entreprises	10
1. Le pacte mondial	10
2. Définition de la RSE	11
3. Les principes de la RSE	12
4. Le rôle de la RSE dans la compétitivité	12
5. Les fondements théoriques de la RSE	13
6. Les acteurs de la RSE et leurs rôles	16
7. La notion Tripplebottom line	17
Section 3: stratégie de la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale des entreprises	19
1. Les étapes de la mise en place d'une démarche RSE	19
2. Méthodes d'évaluation	21
3. L'ISO 26000	24
Conclusion du premier chapitre	25
Chapitre 2 : L'approche normative comme démarche de responsabilité sociétale des entreprises	26
Introduction du deuxième chapitre	27

Section1 : Qualité, norme, certification	28
1. Définitions	28
2. Certification	29
3. Normalisation et normes	30
4. La Certification qualité et la certification environnementale comme démarche RSE	33
Section 2: Système management qualité	33
1. Définition du SMQ	33
1. Les principes de la qualité	33
2. Objectifs de la mise en place d'un SMQ	34
3. Processus de la démarche	34
Section 3: Système management de l'environnement et système management intégré	40
1. Définition du SME	40
2. Les objectifs du SME	40
3. Processus de la démarche	41
4. Le système de management intégré	46
Conclusion du deuxième chapitre	48
Chapitre 3: Etude comparative entre deux entreprises SASACE et CP1Z	49
Section 1: Présentation des deux entreprises	50
1. Présentation de la SASACE	51
2. Présentation du complexe CP1Z	57
3. Synthèse du système de management intégré de la SASACE	63
4. Relation entre l'ISO 9001 et l'ISO 14001: interview avec Madame la DSM	72
Section 2 : constats, analyse des données	73
1. Présentation de la population	73

2. Description du questionnaire	73
3. Analyse du questionnaire de la SASACE	74
4. Analyse questionnaire du complexe CP1Z	83
Section 3: Comparaison des deux entreprises	92
1. Comparaison des enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	92
2. Comparaison des enjeux transversaux de développement durable	94
3. Comparaison des enjeux de performance économique	95
4. Comparaison des enjeux de responsabilité social	96
5. Comparaison des enjeux de responsabilité environnementale	97
6. Comparaison de la performance globale	98
Conclusion du troisième chapitre	99
Conclusion générale	100
Bibliographie	01
Table des matières	
Liste des abréviations	
Annexes	i

Liste des abréviations:

ADM & SOC : Administration et sociale

ADM : Administration

AE : Aspects environnementaux

AES : Aspects environnementaux significatifs

APGES: L'air pollution et gaz à effet de serre

BIOD : Biodiversité

BO : Bruit et odeur

CE : Communication externe.

CI : Communication inter

CIN : Coût-investissement

CP : Contrôle et pérennité

CQ : Contrôle qualité

DA : Dinard algérien

DE : Déchet

DG : Directeur général

DSM : Directeur des systèmes de management

DTP : Département

EC : Eau consommation

EDD : Engagement de la direction

F&C : Finance et comptabilité

GDS : Gestion du stock

GPR : Gestion et prévention des risques

GRH : Gestion des ressources humaines

HSE : Hygiène, sécurité et environnement

INR : Informatique et réseau

ISO : International standardisation organisation

IPPLELAPE : Identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise

ITEGE : Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités

MSM : Manuel des systèmes de management

ONG : Organisme non gouvernemental

OR : Organisation et responsabilité

PA : Politique d'achat

PCAF : Prise en compte d'autres facteurs

PDG : Président directeur général

PEC : Produit/ éco conception.

PIMP : Participation, implication et motivation du personnel

PP : Partie prenante

RC : Relation commercial

RPVA : Rentabilité et partage de la valeur ajoutée

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise

SGP : Sols gestion et pollution

SM : Système de management

SME : Système management de l'environnement

SMI : Système management intégré

SMQ : Système management qualité

SMQE : Système management qualité environnement

SPO : Stratégie, politique et objectifs

ST : Transport des salariés

TDEG : Travail conditions générales et ambiance

TL : Transport et logistique

VR : Veille règlementaire

ANNEXES:

Annexes n°1 : Questionnaire

A. Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales

	Initiation	Application	Amélioration	
1. Engagement de la direction	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 sur les valeurs du développement durable allant au-delà de la seule politique valeurs, missions, comportement individuel.	
2. stratégie, politique et objectifs	Pas de stratégie ou stratégie limitée à certains aspects du développement durable.	Stratégie s'appuyant sur les trois piliers du développement durable.	Stratégies de développement durable intégrant les attentes des parties prenantes.	
3. système de management	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.	
4. organisation et responsabilités	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, sociale).	Décentralisation des responsabilités et organisation en mode transverse.	

<p>5. Participation, implication et motivation du personnel</p>	<p>Aucune ou peu d'implication et de motivation du personnel</p>	<p>Le personnel est consulté. La motivation des salaires est une préoccupation des managers.</p>	<p>Le salarié associé à la définition de la stratégie est impliqué dans la réalisation d'initiatives et d'actions concrètes et motivantes.</p>	
<p>6. Communication interne</p>	<p>Communication informelle et fréquence variable</p>	<p>Communication descendante organisée et régulière.</p>	<p>Communication structurée (ascendante, descendante)</p>	
<p>7. communication externe</p>	<p>Communication essentiellement de nature économique.</p>	<p>Communication traitant des trois volets développement durable.</p>	<p>Implication des parties prenantes dans le choix des stratégies de communication afin d'assurer une communication adaptée à leurs besoins.</p>	
<p>8. veille réglementaire</p>	<p>Veille réglementaire mise en œuvre de façon partielle.</p>	<p>Canaux organisation de veille réglementation applicable à l'entreprise identifiée et systématiquement mise en œuvre.</p>	<p>Anticipation sur la réglementation future (participation à des réseaux de veille, action de lobby...)</p>	
<p>9. Prise en compte d'autres facteurs</p>	<p>Affichage du respect de grands principes universels dans la politique de l'entreprise (respect des droits de l'homme, l'enfance, l'environnement,...)</p>	<p>Application de grands principes sous formes d'initiatives. Utilisation de produits issus du commerce équitable, ou bien labels de non travail des enfants.</p>	<p>Intégration et déploiement de grands principes dans les valeurs et la culture de l'entreprise.</p>	

10. Identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	Connaissance superficielle des parties prenantes de l'entreprise et de leurs attentes.	Identification de l'ensemble des parties prenantes et hiérarchisation de leurs attentes, traduction en enjeux pour l'entreprise.	Veille permanente sur les parties prenantes et anticipation sur leurs attentes.	
--	--	--	---	--

B. Enjeux transversaux de développement durable

	A	B	C	
11. Produit/ éco conception	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.	
12. Politique d'achat	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, produit bio, produits éco conçus,...) 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 terme et incite ses salariés à l'achat de produits durables.	
13. Gestion et prévention des risques	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,...)	Concertation avec les acteurs territoriaux de sécurité (pompiers, forces de l'ordre, collectivités territoriales,...)	
14. Stockage	Contrôle ponctuel des conditions de stockage.	Stockage géré en confronté avec la réglementation en vigueur	Optimisation et réduction du stockage.	

15. Transports des salariés et accessibilité du site	Participation partielle aux frais de transports des salariés.	Incitation à l'utilisation de solutions alternatives à la voiture individuelle.	Facilitation et animation de solutions de transports collectifs.	
---	---	---	--	--

C. Enjeux de performance économique

	A	B	C	
16. Relations commerciales	Niveau de dépendance fort à un faible nombre de clients et/ou de fournisseurs pratique systématique d'une politique du moins-disant auprès des fournisseurs. Manque de transparence dans la relation avec les clients.	<p><i>Diversification de la clientèle comme de sources d'approvisionnements.</i></p> <p><i>Modalités de relation avec le client formalisées et appliquées.</i></p> <p><i>Diversification des sources d'approvisionnement.</i></p> <p><i>Ecoute du fournisseur et prise en compte de ses intérêts.</i></p>	<p>Equilibré des risques au niveau des portefeuilles clients et fournisseurs.</p> <p>Intégration de critères environnementaux et sociaux dans le choix des fournisseurs.</p> <p>Développement et encouragement des meilleures pratiques commerciales.</p>	
17. Production et politique de tarification	Production réalisée aux coûts les plus bas.	<i>Amélioration de la productivité en lien avec une amélioration des conditions de travail.</i>	Transparence dans la politique de prix au regard des améliorations apportées en matière de développement durable.	

<p>18. Coûts- investissements</p>	<p>Endettement fort Investissements limités</p>	<p><i>Equilibre endettement/capacité d'autofinancement. Investissements dans l'amélioration des méthodes et conditions de travail.</i></p>	<p>Rentabilité démontrée des investissements développement durable. Banquier et assureur investi d'un rôle de conseil et de partenaire de l'entreprise.</p>	
<p>19. Rentabilité et partage de la valeur ajoutée</p>	<p>Entreprise à l'équilibre financier. Valeur ajoutée réinvestie sous forme investissements matériels.</p>	<p><i>Entreprise gagnant de l'argent intéressement des salariés.</i></p>	<p>Autofinancement dégagé support de la croissance de l'entreprise. Investissements sur les aspects sociaux et environnementaux et rétribution équitable des parties prenantes.</p>	
<p>20. Contrôle et pérennité</p>	<p>Tableau de bord intégrant les données économiques et à l'usage exclusif de l'équipe de direction.</p>	<p>Tableau de bord diffusé au management de l'entreprise et intégrant certaines données économiques, environnementales et sociales</p>	<p>Tableau de bord développement durable avec indicateurs de suivi de l'activité économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Diffusion à l'ensemble des parties prenantes.</p>	

D. Enjeux de responsabilité sociale

	A	B	C	
21. Travail conditions générales et ambiance	Conditions de travail limitées au respect de la législation en cours.	Implication des salariés dans l'amélioration des conditions de travail.	Optimisation des conditions de travail pour chaque salarié.	
22. Equité	Thème parfois évoque dans l'entreprise.	Respect de ce principe : pas de discrimination à l'embauche, insertion de personnes handicapé... Grilles de salaires connues.	Actions en vue d'améliorer l'équité : lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme. Transparence dans les politiques de rémunération.	
23. Emploi compétences, formation	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 formation, niveau compétence, 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.	

<p>24. Hygiène, santé, sécurité</p>	<p>Sensibilisation et information du personnel sur ce thème.</p>	<p>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.</p>	<p>Groupes de travail pour l'amélioration des conditions de travail (hygiène, santé, sécurité). Positionnement de l'entreprise au-delà de la législation en vigueur.</p>
<p>25. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités</p>	<p>Peu d'attention portée sur les problématiques locales.</p>	<p>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).</p>	<p>Participation de l'entreprise à l'aménagement du territoire. Partenariat avec les acteurs territoriaux (participation aux agendas 21 locaux).</p>

E. Enjeux de responsabilité environnementale

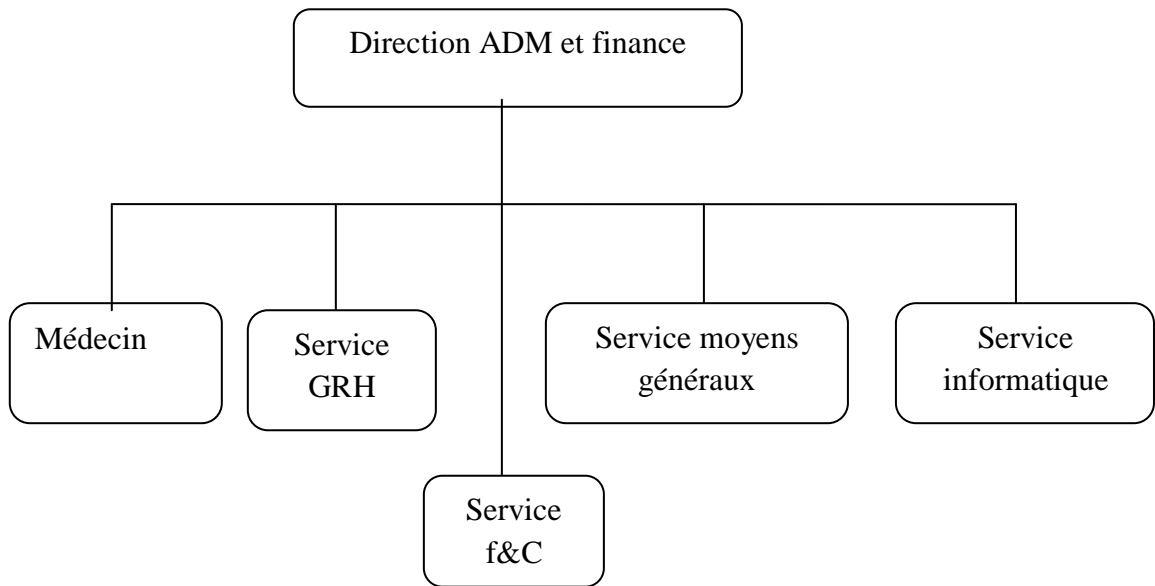
	A	B	C
<p>26. L'eau : gestion des consommations</p>	<p>Evaluation de l'ensemble des postes de consommation d'eau</p>	<p>Suivi des consommations d'eau. Mise en place de limitations de consommations d'eau aux postes les plus forts consommateurs.</p>	<p>Recherche de moyens limitant la consommation d'eau : circuit fermé, eau renouvelable.</p>
<p>27. L'eau : pollution</p>	<p>Chiffrage et analyse de la nature des rejets.</p>	<p>Traitement des rejets en conformité avec la réglementation. Recherche de technologies propres.</p>	<p>Utilisation systématique de technologies propres et de produits biodégradables évitant les pollutions de la</p>

			ressource eau.	
28. L'énergie, consommation	Evaluation de l'ensemble des postes consommant de l'énergie.	Réduction des consommations énergétiques aux postes les plus touchés.	Utilisation des ressources énergétiques renouvelable.	
29. L'air pollution et gaz à effet de serre	Identification des postes entraînant des émissions de polluants dans 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.	
30. Les déchets	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.	Limitations de la production de déchets notamment les plus toxiques. Mises en place d'une revalorisation systématique de l'ensemble des déchets de l'entreprise.	
31. Les sols : gestion et pollution	Connaissance des lieux de risques de pollutions des sols. Respect de la réglementation en termes 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.	
32. Bruits et odeurs : pollutions internes et externes	Identification des points de rejets et de la législation s'y rapportant.	Réalisation d'enquêtes interne et externe à l'entreprise pour la mise en place de mesures de traitement.	Investissement dans la recherche et le développement de technologies et de produits limitant les émissions sonores et off actives.	
33. La biodiversité	De la biodiversité locale.	Identification des coûts d'un éventuel recul de la biodiversité sur l'activité de l'entreprise.	Préservation de la biodiversité : aides aux associations, reboisement...	

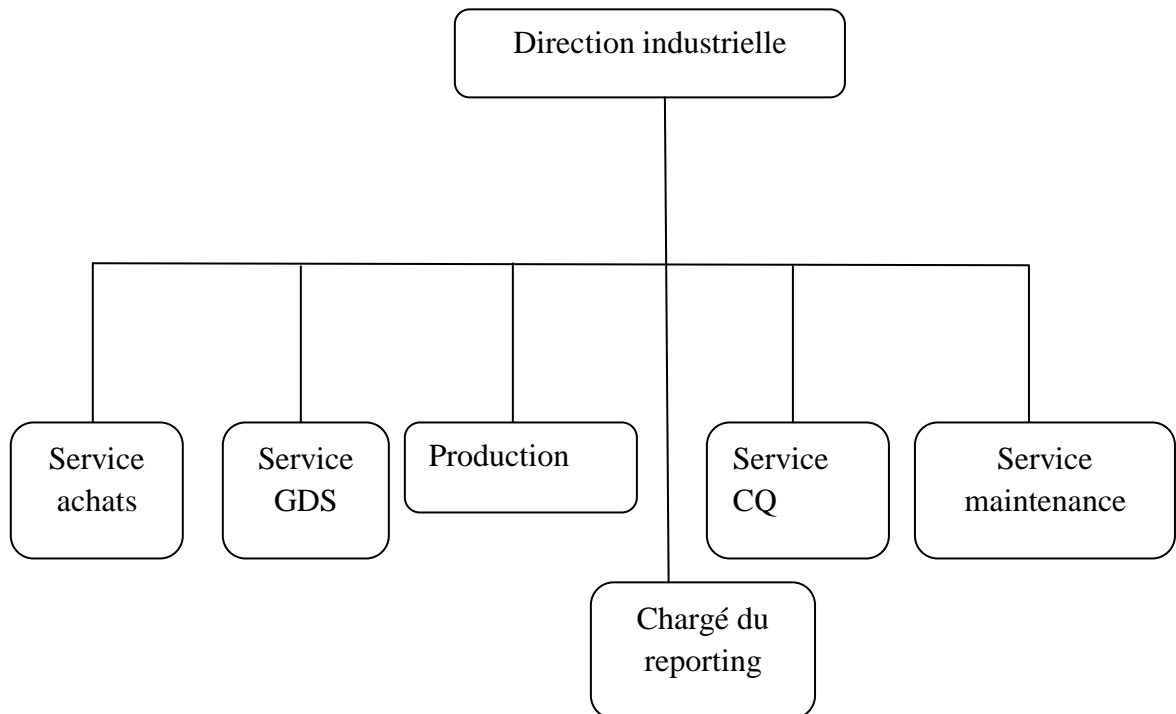
34. Transports et logistique	Analyse logistique des parcours et réduction des distances.	Analyse de l'émission du parc automobile de l'entreprise et de ses sous traitements.	Réflexion globale sur la mobilité faite au niveau des partenaires locaux afin de réduire les transports automobiles. Optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique. Réalisation d'un plan de dépassement d'entreprise afin d'optimiser les transports liés à l'activité.	
-------------------------------------	---	--	---	--

Annexe n°2 :

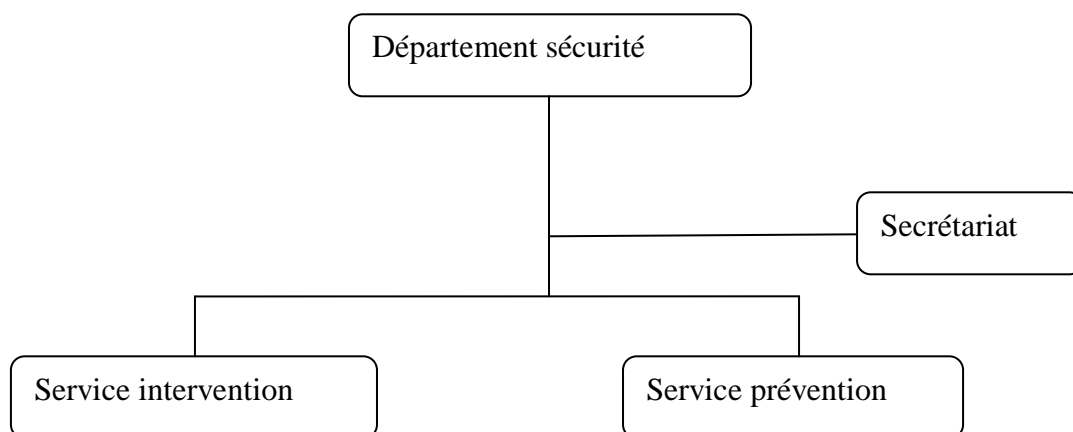
L'organigramme de la direction ADM et finance de la SASACE



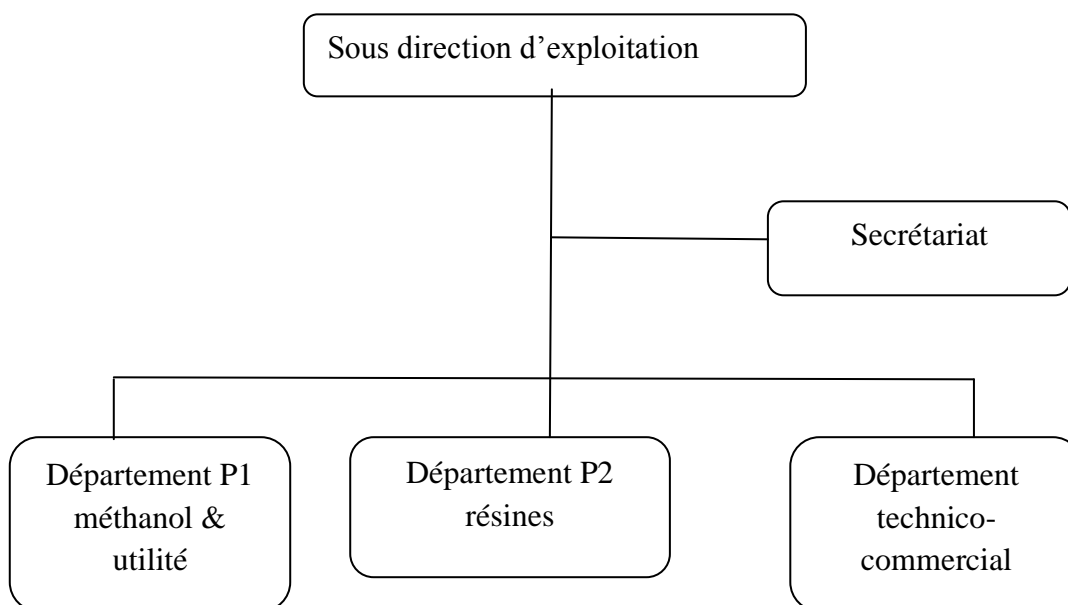
L'organigramme de la direction industrielle de la SASACE



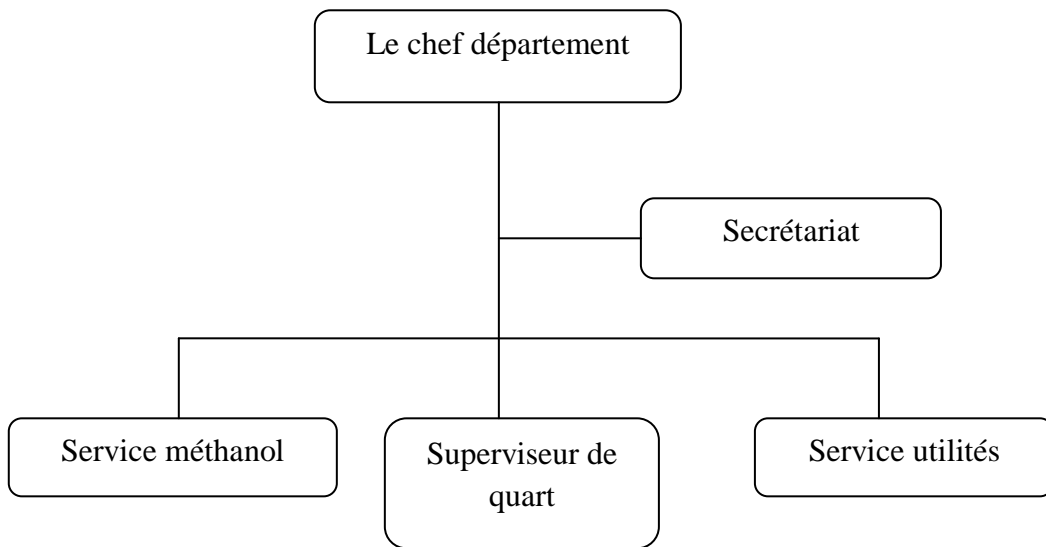
L'organigramme du département sécurité du complexe CP1Z



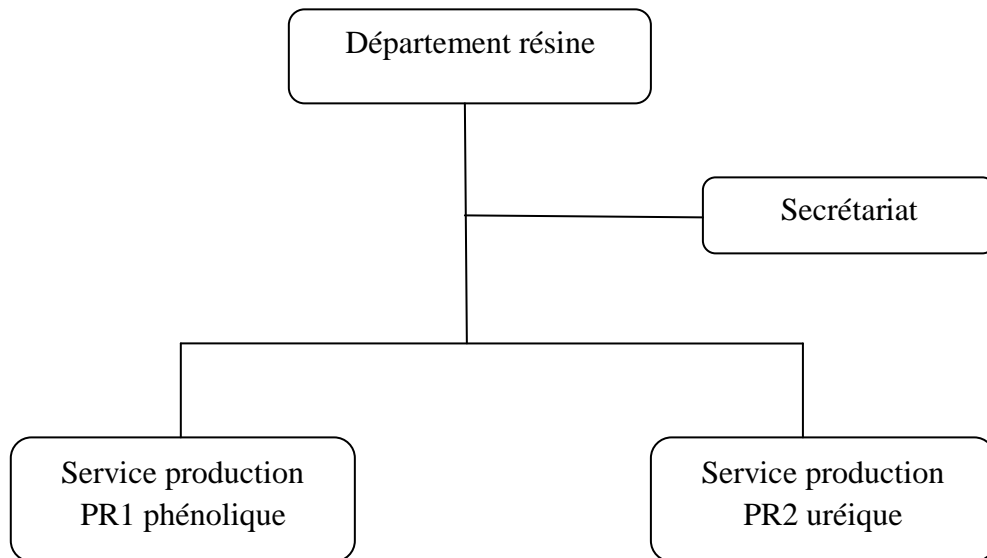
L'organigramme de la sous direction d'exploitation du complexe CP1Z



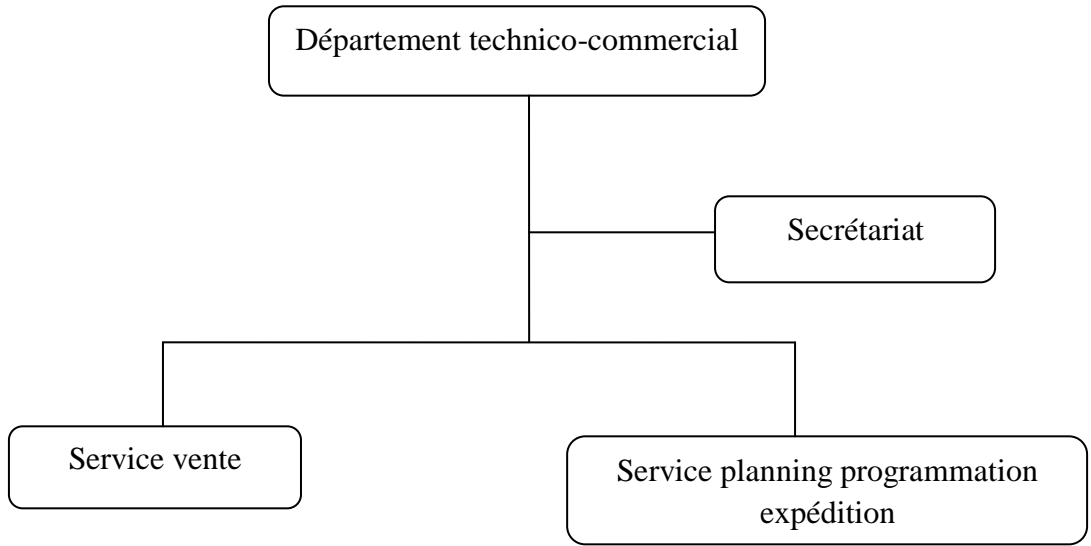
L'organigramme du département méthanol du complexe CP1Z



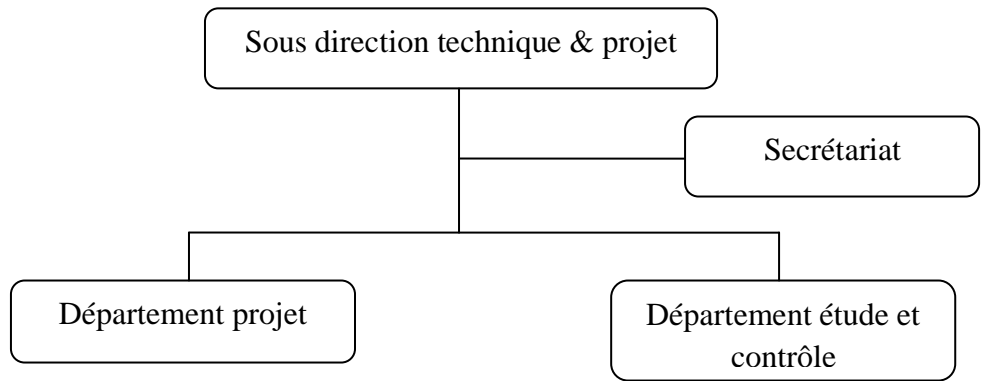
L'organigramme du département résine du complexe CP1Z



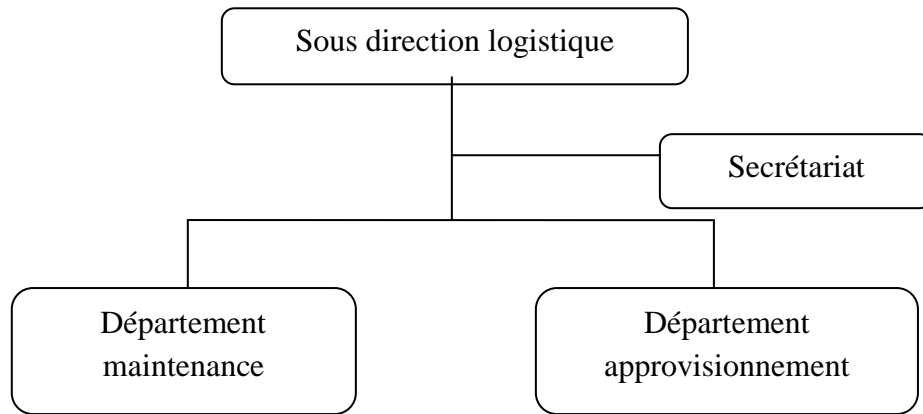
L'organigramme du département technico-commercial du complexe CP1Z



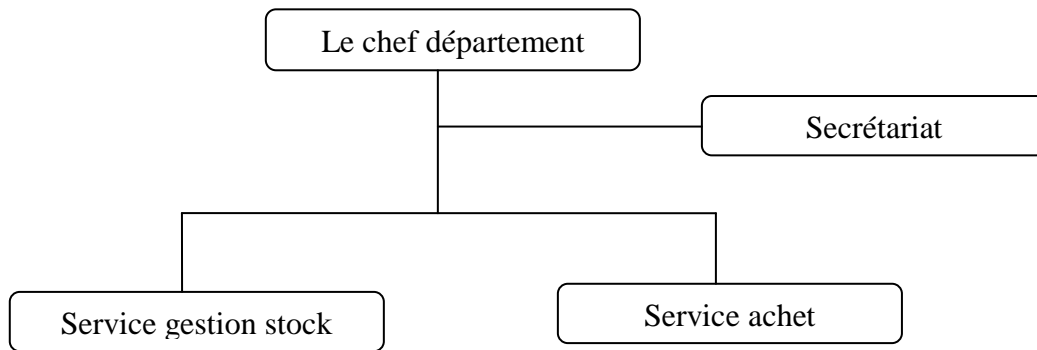
L'organigramme de la sous direction technique & projet du complexe CP1Z



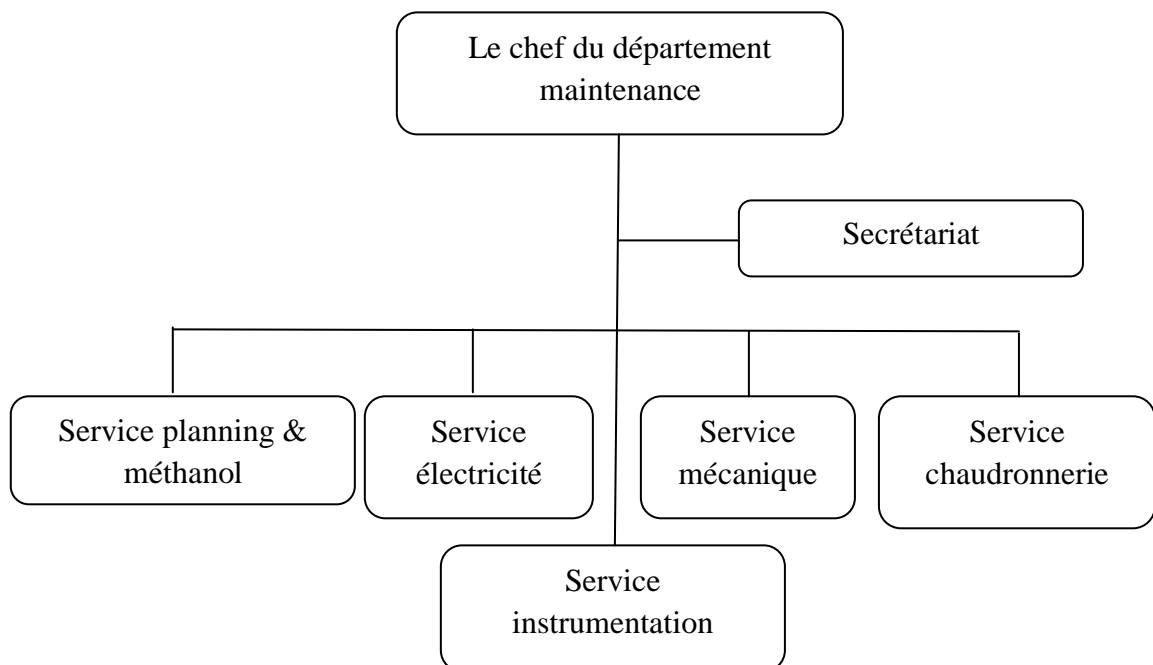
L'Organigramme de la sous direction logistique du complexe CP1Z.



L'organigramme du département approvisionnement.



L'organigramme du département maintenance du complexe CP1Z.



Annexe n°3: Cartographie des processus de la SASACE

