

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE –ALGER-

Mémoire de fin d'études

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales
et financières.

Option : Marketing.

Thème :

**La contribution de l'adoption du système de management
environnemental de type ISO 14001 sur la performance
commerciale**

Cas : Venus S.A.P.E.C.O, Blida

Élaboré par l'étudiante :

Samira BENKHELFALLAH

Encadré par :

Dr. Abdelaziz BELAIDI

(Maitre de conférences A à ESC Alger)

Durée et lieu du stage : Du 28.05. 2014 au 10.11.2014, Venus S.A.P.E.C.O, Blida.

Société Algérienne de Produits d'Entretien et Cosmétiques : Ouled Yaïch- Blida.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE –ALGER-

Mémoire de fin d'études

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences commerciales
et financières.

Option : Marketing.

Thème :

**La contribution de l'adoption du système de management
environnemental de type ISO 14001 sur la performance
commerciale**

Cas : Venus S.A.P.E.C.O, Blida

Élaboré par l'étudiante :

Samira BENKHELFALLAH

Encadré par :

Dr. Abdelaziz BELAIDI

(Maitre de conférences A à ESC Alger)

Durée et lieu du stage : Du 28.05. 2014 au 10.11.2014, Venus S.A.P.E.C.O, Blida.

Société Algérienne de Produits d'Entretien et Cosmétiques : Ouled Yaïch- Blida.

Remerciements

En premier lieu, je remercie DIEU le tout Puissant de m'avoir accordé le courage, la force et la patience de mener à bien ce modeste travail.

Au terme de cette étude, il m'est très agréable d'exprimer ma profonde gratitude et d'adresser mes vifs remerciements au docteur Abdelaziz BELAIDI, mon encadreur. Ses précieux conseils, sa disponibilité, et l'attention qu'il m'a consacrée tout au long de cette recherche ont été d'une grande aide.

Je suis aussi reconnaissante à ceux qui m'ont aidé : monsieur Jamel BENZIADI, monsieur Abdelkrim KRIMI, et monsieur Hassane OUACHÉRINE, qui m'ont été d'une aide considérable.

Je remercie également le personnel de l'entreprise « Venus S.A.P.E.C.O » qui a manifesté un intérêt considérable pour le présent cas d'étude.

Je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute mon affection pour ma formidable famille. Son encouragement, sa compréhension, mais aussi sa présence m'ont été d'un grand réconfort. J'en profite également pour remercier tous ce qui, au jour le jour, ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de cette recherche.

Dédicaces

A ma tendre et affectueuse mère.

A mon brave et majestueux père.

A mes sœurs : créatrices de rêve hors tous les repères.

A mes neveux avec qui je suis toujours sincère.

A mon mari ma perle noble qui m'est trop chère.

A tous ceux qui me sont chers.

Sommaire

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des tableaux	V
Liste des figures.....	VI
Liste des graphes	VII
Liste des annexes.....	VIII
Introduction générale.....	A
Chapitre I: Cadre épistémologique de la démarche environnementale	
Introduction du chapitre	2
Section I : Développement durable au cœur des entreprises	3
1.1. Origine historique du concept de développement durable	3
1.2. Définition du développement durable	5
1.3. Représentation schématique du développement durable.....	6
1.4. Objectifs du développement durable	7
1.5. Principes fondateurs du développement durable	7
Section II : Le management environnemental au sein des entreprises	9
2.1. Préoccupations environnementales au sein des entreprises.....	9
2.1.1. L'intégration environnementale : entre motivations et enjeux	9
2.1.2. Les freins à l'intégration environnementale	10
2.2. Stratégies environnementales	12
2.2.1. Concept de stratégie environnementale.....	12
2.2.2. Typologie des stratégies environnementales	13
Section III : La normalisation environnementale	15
3.1. Le cadre structurel de la normalisation	15
3.1.1. La norme.....	15
3.1.2. Rôle de la normalisation.....	15
3.1.3. La normalisation internationale ISO	16
3.1.4. Processus d'élaboration des normes ISO.....	16
3.2. Normes internationales pour l'environnement	18
Conclusion du chapitre	19
Chapitre II: Système de management environnemental : un moyen de déclinaison de la stratégie environnementale	

Introduction du chapitre	21
Section I : aspects conceptuels du système de management environnemental	22
1.1. Définition du système de management environnemental.....	22
1.2. Les référentiels du système de management environnemental.....	23
1.3. Les stratégies d'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion.....	26
Section II : Processus de la mise en place du système de management environnemental de type ISO 14001	31
2.1. La définition de la politique environnementale.....	32
2.2. La planification du système de management environnemental.....	33
2.2.1. Les analyses environnementales.....	33
2.2.2. Les programmes environnementaux.....	33
2.3. La mise en œuvre du système de management environnemental.....	33
2.3.1. Les moyens de réalisation	34
2.3.2. La sensibilisation et la formation du personnel.....	34
2.3.3. La communication interne et externe	34
2.3.4. La mise en œuvre d'un système de gestion documentaire	35
2.4. Le contrôle de résultat et les actions correctives	35
2.5. L'évaluation du système de management environnemental en revue de direction	36
Conclusion du chapitre	37
Chapitre III: Approche théorique de la performance commerciale de l'entreprise	
Introduction du chapitre	39
Section I : Fondements généraux sur la performance.....	40
1.1. Définition de la performance.....	40
1.2. Outils de mesure de la performance	43
1.2.1. La comptabilité analytique	43
1.2.2. La comptabilité générale	43
1.2.3. Le système budgétaire	44
1.2.4. Le benchmarking	44
1.2.5. Le tableau de bord	45
1.2.6. Le tableau de bord prospectif	45
1.3. Les dimensions de la performance	46
Section II : Généralité sur la fonction commerciale.....	49
2.1. Définition de la fonction commerciale	49
2.2. L'historique de la fonction commerciale.....	49

2.3. Les activités de la fonction commerciale	51
2.4. Les enjeux de la fonction commerciale	54
Section III : La performance commerciale de l'entreprise	56
3.1. Définition de la performance commerciale	56
3.2. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale	56
3.2.1. Les indicateurs quantitatifs	57
3.2.2. Les indicateurs qualitatives	59
Conclusion du chapitre	62

Chapitre IV: Etude de cas et analyse des résultats

Introduction du chapitre	65
Section I : Présentation de l'organisme d'accueil	66
1.1. L'aperçu historique de l'entreprise et de ses activités	66
1.2. Les principes de base de l'entreprise	67
1.2.1. La fiabilité	67
1.2.2. L'adaptabilité	67
1.2.3. Le mouvement	67
1.2.4. Les exigences qualité/ environnement	67
1.2.5. La recherche et le développement	67
1.2.6. La marque	68
1.3. Les objectifs de l'entreprise	68
1.4. Effectifs	68
1.4.1. Adhésion Diverses	68
1.4.2. Source d'Approvisionnement des Matières Premières (fournisseurs en amont)	68
1.4.3. Capacité de production	68
1.4.4. La distribution	69
1.4.5. Partenariat	69
1.4.6. Composante humaine	69
1.5. L'organisation de l'entreprise	69
1.5.1. La direction générale	70
1.5.2. La direction technique	70
1.5.3. La direction des achats	70
1.5.4. La direction administration et finances	70
1.5.5. La direction ventes et marketing	71
1.6. Les certifications de l'entreprise	71

1.6.1.	La certification en qualité ISO 9001 (version 2000 et 2008)	72
1.6.2.	La certification environnementale ISO 14001 version 2004	72
Section II : Le système de management environnemental au sein de Venus S.A.P.E.C.O.....		74
2.1.	Définition de la politique environnementale	74
2.2.	Planification du SME	74
2.2.1.	Analyse environnementale	75
2.2.2.	Conception d'un programme environnemental	77
2.3.	La mise en œuvre du SME	79
2.3.1.	Répartition des responsabilités environnementales	79
2.3.2.	Sensibilisation et formation du personnel	83
2.3.3.	Communication interne et externe.....	83
2.3.4.	La mise en œuvre d'un système de gestion documentaire	83
2.4.	Le contrôle de résultat et les actions correctives	84
2.5.	Revue de direction.....	86
Section III : Techniques utilisées pour le recueil des données et présentation des résultats de l'enquête qualitative		88
3.1.	Technique de recueil des données	88
3.1.1.	La collecte des données primaires	88
3.1.2.	La collecte des données secondaires	90
3.2.	Présentation et analyse des résultats de l'enquête qualitative	91
Section IV : Analyse de l'évolution des indicateurs de la performance commerciale de VENUS S.A.P.E.C.O.....		99
4.1.	Analyse de l'évolution des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de Venus S.A.P.E.C.O.....	99
4.1.1.	Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires de l'année 2006 à 2013.....	99
4.1.2.	Analyse de l'évolution du nombre de nouveaux clients de l'année 2006 à 2013.....	100
4.2.	Analyse de l'évolution des indicateurs qualitatifs de la performance commerciale de Venus S.A.P.E.C.O.....	101
4.2.1.	Fiche technique de l'étude terrain	101
4.2.2.	Dépouillement des résultats de l'étude.....	103
Conclusion du chapitre.....		116
Conclusion générale		118
Bibliographie		119
<i>Résumé</i> :		139

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Typologie de stratégies environnementales et de SME ISO 14001	29
02	Evolution de l'effectif de Venus	69
03	Aspects Environnementaux Significatifs de Venus	75
04	Objectifs et Cibles Environnementaux de Venus	76
05	Programme environnemental de Venus	77
06	Répartition des responsabilités environnementale de la direction générale	79
07	Répartition des responsabilités environnementale de la direction des achats	80
08	Répartition des responsabilités environnementale de la direction vente et marketing	81
09	Répartition des responsabilités environnementale de la direction administration et finances	81
10	Répartition des responsabilités environnementale de la direction technique	82
11	Les stratégies environnementales des entreprises algériennes selon Atil et Gendron	94
12	Evolution du chiffre d'affaires de Venus de l'année 2006 à 2013	100
13	Evolution du nombre de nouveaux clients de l'année 2006 à 2013	100
14	Tableau croisé entre spécialistes dans la distribution des cosmétiques et produits d'entretien et le pourcentage des produits Venus dans leur chiffre d'affaires	105
15	Tableau croisé entre la connaissance de la norme ISO 14001 et la signification que Venus est certifiée ISO 14001	110
16	Tableau croisé entre la connaissance de la norme ISO 14001 et la communication environnementale sur cette norme	112

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Représentation schématique du développement durable	06
02	Approches de management environnemental	25
03	Intégrer la norme ISO 14 001 dans les pratiques de gestion	27
04	Typologie de stratégies environnementales	28
05	Démarche du système de management environnemental de type ISO 14001	31
06	La performance selon Bouquin	42
07	Etapes successives de la fonction commerciale	51
08	Principales activités de la fonction commerciale	53
09	Structure documentaire du système de management environnemental au sein de Venus	84

Liste des graphes

N°	Titre	Page
01	Le statut juridique des distributeurs interrogés de Venus	103
02	La localité des distributeurs interrogés de Venus	103
03	Le pourcentage des clients spécialistes dans la production des cosmétiques et produits d'entretiens	104
04	Le pourcentage des produits Venus dans le chiffre d'affaires des clients par rapport aux autres marques cosmétiques et produits d'entretiens	105
05	Le nombre d'année de distribution des produits Venus	106
06	Impact des produits fabriqués sur l'environnement écologique	107
07	La sensibilité des clients à la problématique environnementale	107
08	La connaissance de la norme ISO 14001	108
09	La certification environnementale ISO 14001 de Venus	108
10	Augmentation des commandes clients	109
11	Le taux d'augmentation des commandes	109
12	La signification de la certification environnementale de Venus	110
13	La hausse de ventes des produits Venus pour les détaillants depuis l'obtention de la certification environnementale ISO 14001	111
14	La communication de Venus sur sa certification ISO 14001	112
16	La propagande pour les produits Venus sur la base de la certification environnementale	113
17	La sensibilité du consommateur final algérien aux questions environnementales	114
18	Les raisons de désintéressement du consommateur final algérien aux questions environnementales	115

Liste des annexes

N°	Titre
01	La famille ISO 14000 et le cycle de PDCA
02	Organigramme général de Venus S.A.P.E.C.O
03	La certification qualité ISO 9001 de Venus S.A.P.E.C.O
04	La certification environnementale ISO 14001 de Venus S.A.P.E.C.O
05	Exemple de facture de Venus S.A.P.E.C.O
06	Guide d'entretien de la recherche
07	Référentiel de système de management environnemental : Exigences de la norme ISO 14001
08	Questionnaire de la recherche

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Les préoccupations environnementales, à l'échelle de la planète, n'ont cessé de croître depuis le début des années 1970. Elles font suite au développement industriel, à l'urbanisation, à l'augmentation des accidents et des catastrophes naturelles majeures, ou encore au dérèglement climatique.

Au début des années 1990. La conscience citoyenne au sujet de l'environnement a en effet atteint un degré d'intensité sans précédent. Les efforts pour protéger la planète influençant de plus en plus les activités quotidiennes des consommateurs.

C'est dans ce contexte que les consommateurs ont été influencés à exprimer leur conscience environnementale par le biais des produits qu'ils achètent (Schlegelmilch et al., 1996, p.35). Les consommateurs ont recherché des options plus respectueuses de l'environnement, par rapport à leurs achats habituels, ce qui a vu apparaître une vague de « consommateurs responsables», ou « consommateurs-acteurs » dont le comportement d'achat est influencé par leur engagement environnemental.

Dès lors, les entreprises sont tenues de s'adapter à cette exigence, en intégrant la dimension environnementale dans sa stratégie, dans son organisation, et donc dans ses produits. Ainsi, la fonction marketing doit faire apparaître cette dimension pour convaincre et pour soigner son image auprès de sa clientèle, mais aussi auprès de toutes les autres parties prenantes. Des labels environnementaux sont alors apparus sur les produits afin d'influencer le comportement du consommateur et de l'inciter à acheter des produits dits « verts ».

Aujourd'hui, il devient impératif à toute entreprise de connaître les atteintes à l'environnement que son activité engendre, et de réfléchir aux méthodes et aux moyens à mettre en œuvre pour y remédier. Ces problèmes environnementaux n'apparaissent plus seulement comme des contraintes externes auxquels doivent faire face les entreprises, mais aussi comme des opportunités d'affaire non négligeables.

Face à ces opportunités, les préoccupations environnementales sont devenues de plus en plus un véritable enjeu stratégique pour les entreprises qui visent à assurer leur pérennité (Douhou-Renaud, 2009, p.1). De ce fait, elles s'engagent dans une démarche de management environnemental afin de réduire l'impact de leurs activités quotidiennes sur l'environnement.

Une démarche de management environnemental favorise donc l'intégration d'objectifs écologiques dans le système de gestion et le processus de décision de l'entreprise. C'est une démarche innovante, car elle vise à prendre en compte de façon systématique l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement, à évaluer cet impact et à le réduire. Si identifier et maîtriser les risques d'impact direct ou indirect des activités de l'entreprise sur l'environnement sont les modalités premières de la démarche, celle-ci repose également sur une recherche d'amélioration continue des performances environnementales.

Introduction générale

La démarche de management environnemental s'inscrit donc dans une perspective de développement durable puisque elle implique une interdépendance entre développement économique et qualité de l'environnement. Cette démarche peut être poussée à différents niveaux, dont le plus formalisé est la mise en place d'un système de management environnemental.

C'est dans ce contexte que l'Organisation Internationale de Standardisation « ISO », propose la série de normes ISO14000, pour permettre une certification des efforts réalisés par les entreprises dans le but de contrôler leurs impacts sur l'environnement. Cette série de normes constitue un jalon important vers une prise en compte en profondeur de la préservation environnementale. Elle prend donc une importance accrue car elle fournit des pratiques de management environnemental communes et comparables pour appuyer les objectifs de développement durable des entreprises dans leurs organisations, leurs produits, et leurs services.

Intérêt du sujet :

Ecologie et respect de l'environnement sont des notions de plus en plus intégrées dans le fonctionnement des entreprises. C'est pour cette raison qu'elles sont devenues de plus en plus soucieuses d'afficher une image de marque verte et d'améliorer leur performance commerciale en intégrant l'environnement dans leur gestion quotidienne par l'adoption d'un Système de Management Environnemental (SME).

C'est dans ce contexte que nous allons tenter de répondre à la problématique ci-après.

Problématique :

Comment l'adoption du système de management environnemental contribue-t-elle à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise ?

Les questions auxquelles nous tenterons d'apporter des éléments de réponse dans les prochains axes de recherche sont les suivantes :

Question 1 : La mise en place d'un système de management environnemental est-t-elle une alternative à la mauvaise gestion de l'entreprise ?

Question 2 : Quel est l'impact du système de management environnemental sur l'image de marque de l'entreprise ?

Question 3 : Quel est l'impact du système de management environnemental sur les résultats de l'entreprise ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons émis au préalable les hypothèses suivantes :

Introduction générale

Hypothèse centrale :

L'adoption du système de management environnemental contribue favorablement à l'amélioration de la performance commerciale de l'entreprise.

Hypothèses secondaires :

Hypothèse 1 : Le système de management environnemental est un appui au système de management efficace, et non l'alternative à la mauvaise gestion.

Hypothèse 2 : La certification environnementale permet d'améliorer l'image de marque de l'entreprise et de renforcer sa réputation.

Hypothèse 3 : La bonne image ainsi construite contribue à l'amélioration des résultats financiers et commerciaux de l'entreprise.

Méthodologie de la recherche :

Pour mener à bien notre étude, nous avons choisi d'entreprendre une recherche descriptive analytique, et pour mieux aborder ce thème, nous avons également structuré la présente étude en quatre chapitres :

Lors du premier chapitre intitulé « **Cadre épistémologique de la démarche environnementale** » nous procéderons à une revue de la littérature correspondant à l'apparition du concept de « développement durable », sa définition, ses origines et ses principes fondateurs. Ensuite, nous évoquerons le concept « management environnemental », les principales motivations et freins à l'intégration environnementale et les différentes stratégies environnementales. Enfin, nous entamerons les concepts fondamentaux relatifs à la normalisation en général et la normalisation environnementale en particulier.

Le deuxième chapitre intitulé « **Système de management environnemental : un moyen de déclinaison de la stratégie environnementale** » est réservé en premier temps aux aspects conceptuels du système de management environnemental. Ensuite, nous développerons le processus de la mise en place du système de management environnemental de type ISO 14001.

Le troisième chapitre intitulé « **Approche théorique de la performance commerciale de l'entreprise** » est consacré à non seulement à la performance commerciale de l'entreprise mais aussi aux fondements généraux de la performance et la fonction commerciale.

Le quatrième chapitre intitulé « **Etude de cas et analyse des résultats** » est réservé à la présentation de notre organisme d'accueil, Venus S.A.P.E.C.O, ainsi que son système de management environnemental de type ISO 14001. Nous présenterons également dans un premier lieu les techniques que nous avons utilisé pour recueillir les informations dont nous avons besoin pour mener à bien notre enquête qualitative, et dans un second lieu nous analyserons les résultats de cette enquête. Ensuite, nous effectuerons une analyse des

Introduction générale

indicateurs quantitatifs commerciaux à travers l'analyse du chiffre d'affaires et l'évolution du nombre de nouveaux clients pendant l'année 2006 à 2013 (avant et après l'obtention de la certification environnementale). Enfin, nous présenterons un questionnaire destiné aux distributeurs des produits Venus dont le but est d'analyser les indicateurs qualitatifs de la performance commerciale.

La synthèse de ces chapitres sera présentée dans la conclusion générale au cours de laquelle nous tenterons de recenser les principaux apports de cette recherche que ce soit sur le plan théorique ou pratique. Par ailleurs, nous exposerons les limites et les principales pistes de développement et d'amélioration de ce travail, que nous estimons intéressantes à explorer. Enfin, les documents supplémentaires utiles pour une meilleure compréhension du travail seront présentés dans les annexes.

Chapitre I

Cadre épistémologique de la démarche environnementale

« Nous n'avons pas hérité la Terre de nos ancêtres, mais l'empruntons à nos enfants ».

[Antoine de Saint Exupéry, écrivain, poète et aviateur français]

Introduction du chapitre

Au cours des dernières décennies, les préoccupations écologiques sont progressivement devenues un véritable enjeu stratégique pour la plupart des entreprises. La question de leur responsabilité sociétale, en général et environnementale en particulier, se manifeste désormais par la mise œuvre des stratégies de développement durable notamment dans leur dimension environnementale. Cette prise en compte des problématiques écologiques par les entreprises s'explique par plusieurs facteurs tels que les crises environnementales (Bhopal, Erika, Exxon-Valdès...), les phénomènes écologiques susceptibles de constituer les enjeux majeurs du XXI^e siècle (changements climatiques, pollution de l'eau, déforestation, perte de biodiversité..) ou bien encore les pressions de diverses parties prenantes (pouvoirs publics, organisations internationales, groupes écologistes, consommateurs...). Ces différents éléments amènent l'humanité à s'interroger sur la finalité des activités économiques ainsi que sur ses conséquences à long terme pour les générations futures. Ce sont donc vers les entreprises, principaux agents de cette activité, que les regards se tournent (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.3).

De ce fait, les entreprises ont essayé de réduire leurs impacts sur l'environnement en minimisant les polluants et les déchets engendrés par les activités industrielles. Cette prise de conscience a donné lieu à la décision, destinés à répondre aux questions et aux problèmes relatifs à l'environnement, et regroupés sous la dénomination de management environnemental. Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises se fondent sur ce concept pour démontrer leur adhésion à l'un des grands principes du développement durable, celui de la protection de l'environnement. Diverse stratégies et maintes normes environnementales sont alors apparues pour aider les entreprises à réduire leurs impacts environnementaux et préserver leur image de bon citoyen (Arab, 2012, p.7).

Nous présenterons dans ce premier chapitre le cadre épistémologique de la démarche environnementale à travers :

- Une première section « Développement durable au cœur des entreprises » mettant en lumière les prémices du développement durable ainsi que sa représentation ;
- Une deuxième section « Management environnemental au sein des entreprises » abordant les préoccupations qui poussent les entreprises à intégrer la dimension environnementale dans leurs gestions, ainsi que les différentes stratégies environnementales montrant le comportement des entreprises envers la dimension environnementale ;
- Une troisième section « Normalisation environnementale » précisant les concepts fondamentaux relatifs à la normalisation en général et à la normalisation environnementale en particulier.

Section I : Développement durable au cœur des entreprises

1.1. Origine historique du concept de développement durable

La réflexion sur la relation entre activités humaines et écosystèmes n'est pas récente. Elle était déjà présente dans les philosophies grecques et romaines. Mais ce n'est que dans la deuxième partie du XXème siècle qu'elle trouve un début de réponse systématique, pour finalement se traduire au travers du concept de développement durable, progressivement construit au cours des trois dernières décennies du siècle (Sommet mondial sur le développement durable, 2002, p.1).

En 1951, l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) publie le premier rapport sur l'état de l'environnement dans le monde, rapport précurseur dans sa recherche de réconciliation entre économie et écologie.

Fondé en 1968, le Club de Rome¹ est le point de départ des réflexions sur le développement durable. Il publie, en 1971, un rapport intitulé « halte à la croissance », qui marquera le début d'une mobilisation sur les problèmes environnementaux. A la même époque, des travaux d'experts internationaux, explorant les multiples interactions entre environnement et croissance économique, démontrent qu'il est possible de concevoir et mettre en œuvre des stratégies de développement socio-économique : les stratégies d'écodéveloppement. Progressivement, les institutions internationales s'intéressent à ce problème et les initiatives se multiplient.

C'est au cours de l'un des conférences portant sur l'environnement que la notion d'écodéveloppement a émergé; c'était à Stockholm, en juin 1972, au cours de la conférence des Nations-Unies portant sur l'environnement humain (association pour la première fois du mot durable, notion bien connue en écologie, à celui de développement)

C'est au Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement (CI RED) que revient le mérite de s'être préoccupé d'intégrer les dimensions sociales et culturelles dans l'approche de l'écodéveloppement lors de ses recherches sur les alternatives environnementales. Si la notion d'écodéveloppement est rapidement écartée du vocabulaire international, l'idée d'un développement qui ne soit pas uniquement guidé par des considérations économiques mais également par des exigences sociales et écologiques va poursuivre son chemin, notamment grâce à l'action des associations de protection de l'environnement.

¹ Le Club de Rome est un groupe de réflexion réunissant des scientifiques, des économistes, des fonctionnaires nationaux et internationaux, ainsi que des industriels de 53 pays, préoccupés des problèmes complexes auxquels doivent faire face toutes les sociétés, tant industrialisées qu'en développement.

Les années 80 permettent au public de découvrir l'existence de pollutions dépassant les frontières, et de dérèglements globaux, tels que le " trou " dans la couche d'ozone, les pluies acides, la désertification, l'effet de serre, la déforestation. L'exigence d'une solidarité planétaire en matière d'environnement est en route. En 1987, la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) a présenté, un rapport : « Our Common Future » traduit en français « Notre avenir à tous ». Ce rapport résume par une formule simple la réflexion menée sur les conditions du développement : « au lieu de chercher à maximiser ses activités économique, l'humanité doit s'orienter vers le développement durable » (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1998, p.10). C'est dans cette formule que la notion de « développement durable » a été officialisée. Elle reconnaît aux hommes, le droit au développement, mais leur impose de le mener d'une telle manière à respecter l'environnement pour ne pas compromettre le futur de la planète.

Le terme « Développement durable » apparaît donc de manière officielle, dans le rapport « Our Common Future » de la Première ministre norvégienne, Gro Harlem Brundtland. La fracture économique et sociale entre les pays développés et le Tiers Monde est montrée du doigt et s'ajoute aux préoccupations exclusivement environnementales des Nations Unies.

En 1992, La Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED) de Rio de Janeiro, aussi appelée « Sommet de la Terre », lie définitivement l'environnement et le développement. Lors de ce sommet un « guide méthodologique du développement durable » appelé Agenda 21¹ est rédigé à l'attention des participants de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 2008, p.6).

Après Rio, suivent de grandes conférences internationales travaillant sur les thèmes abordés au Sommet de la Terre : la démographie et le développement (Le Caire 1994), les droits sociaux (Copenhague 1995), les droits des femmes (Pékin 1995) ou encore la protection de l'environnement (Rio + 5 en 1997 et le sommet de Tokyo en 1997). A Johannesburg en 2002, le Sommet Mondial du Développement Durable fut l'occasion de faire le point, 10 ans après la Déclaration de Rio (Rio+10).

Comme nous venons de le voir, le concept de *développement durable* est issu d'un long processus de réflexion lors des conférences internationales pour aboutir enfin à une définition officielle. Dans ce qui suit, nous évoquerons les aspects conceptuels de ce concept.

¹Agenda 21 (21 faisant référence au 21^{ème} siècle) constitue un vaste programme mondial, celui-ci est un document riche de 256 pages divisé en 40 chapitres, dans lequel nous trouvons des indications sur les actions à entreprendre et sur les responsabilités à assumer pour aller vers le développement durable. Il couvre toutes les dimensions d'un développement durable : environnement, urbanisme, habitat, énergie, préservation des sols, pêche, agriculture, lutte contre l'exclusion de la pauvreté, formation, éducations, santé, recherche, emploi, parité homme/ femme...

1.2. Définition du développement durable

Bien que la notion de développement durable fit son apparition au début des années 80, c'est le rapport de Brundtland intitulé « *notre avenir à tous* » résultant des travaux de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CNUD) en 1987 qui marquera le véritable point de départ de toute l'attention portée depuis sur le développement durable, définit comme étant : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».

Cette commission rejoint à cette définition deux concepts inhérents à la notion de développement durable, le concept de « besoin », et en plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis auxquels il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des « limitations » que l'état de nos techniques et de notre organisation impose à la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1998, p.51).

Le développement durable selon le Sommet Mondial sur le Développement Durable (2002, p.2) se veut « *un processus de développement qui concilie l'écologique, l'économique et le social et établit un cercle vertueux entre ces trois pôles : c'est un développement, économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable. Il est respectueux des ressources naturelles et des écosystèmes, support de vie sur Terre, qui garantit l'efficacité économique, sans perdre de vue les finalités sociales du développement que sont la lutte contre la pauvreté, contre les inégalités, contre l'exclusion et la recherche de l'équité* ».

Des définitions précédentes nous pouvons conclure que :

- Le développement durable suppose que les décisions et comportements humains parviennent à concilier ce qui semble pour beaucoup inconciliable, parviennent à élargir leur vision : il impose d'ouvrir notre horizon temporel sur le long terme, celui des générations futures, et notre horizon spatial, en prenant en compte le bien-être de chacun, qu'il soit habitant d'un pays du Sud ou du Nord, d'une région proche, de la ville ou du quartier voisins.
- Le développement durable nécessite de prendre en compte de façon harmonieuse les « trois piliers » de la vie moderne, que sont l'économie, le social et l'environnement.

En effet, Il ne suffit pas de définir le concept de développement durable, encore faut-il en considérer les implications concrètes : que faut-il changer dans nos comportements ?

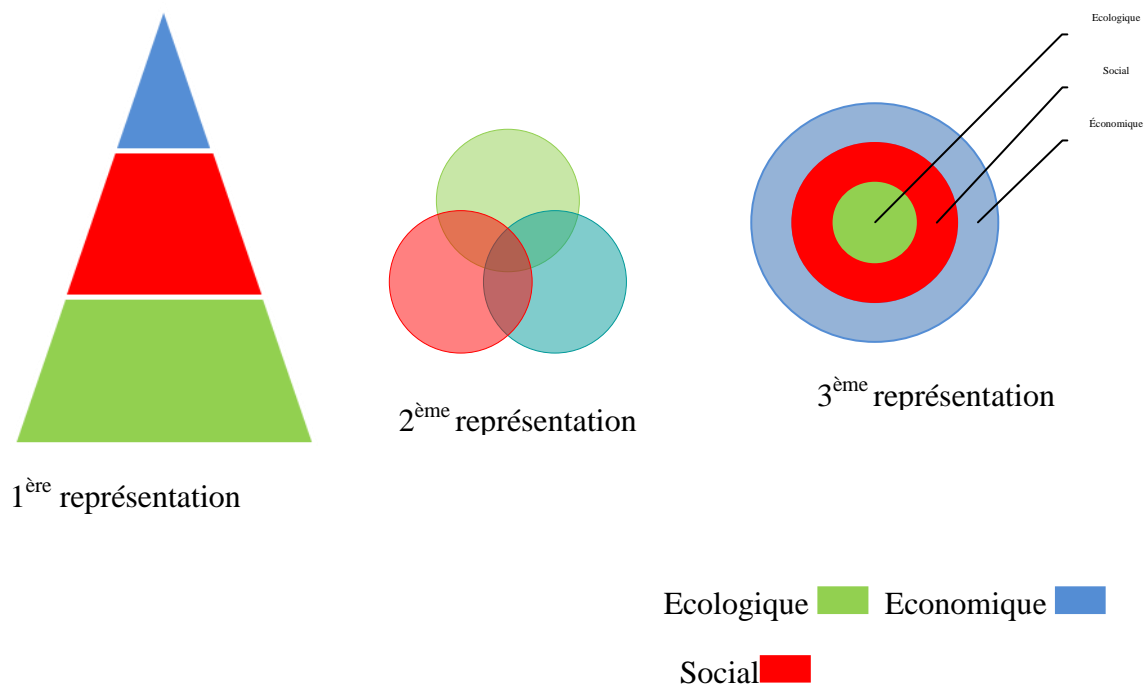
Le développement durable résulte donc de l'idée du triple résultat (ou Triple Bottom Line en anglais) ; ces trois « P » (People, Planet, Profit) sont les trois pôles interdépendants du développement durable de l'humanité (Djegham et al., 2006, P.15).

Le point suivant illustre la représentation schématique du développement durable.

1.3. Représentation schématique du développement durable

La mise en œuvre d'une politique de développement durable ne se limite pas au seul pilier « environnement », mais vise à une gestion qui intègre les trois sphères suivantes : économique, social et environnemental (Jounot, 2010, p.3). Ces trois piliers sont intimement liés entre eux et la figure n°1 illustre, à titre d'exemple, trois représentations couramment utilisées du développement durable (Dion, M et al., 2008, P.4).

Figure n°1: Représentation schématique du développement durable



Source : Dion, M et al., 2008, p.4

La première représentation favorise une interaction par couches superposées, elle accorde à la dimension économique le rôle de superstructure. En dessous de l'économie se trouve la dimension dans le rôle d'infrastructure précédant ainsi l'écologie. Cette dernière est à la base de ces deux structures et sert de support à l'interaction entre les trois dimensions. De ce fait, elle illustre également le point de vue de l'écologie profonde qui attribue un rôle fondamental à la nature en tant que support de toute vie.

La deuxième représentation définit de nombreuses zones d'interactions entre les trois dimensions. Cette représentation ne donne pas de priorité à l'une des dimensions du développement durable, elles sont toutes liées et doivent fonctionner en respectant l'épanouissement de chacune d'elles. C'est l'utopie des situations mais elle est difficile à réaliser.

La troisième représentation procède par cercle concentrique. Elle sert à souligner la domination d'une dimension du développement durable par rapport à une autre. Elle met la

dimension économique aux bordures du cercle, puis la dimension sociale qui est au milieu, enfin la position d'écologie profonde qui se trouve au centre du cercle. Cette illustration signifie qu'avant de réaliser les objectifs économiques il faut penser aux conséquences sur les variables sociétales : social et environnementale.

Les trois piliers ont des objectifs différents et parfois opposés. Le pilier économique vise des objectifs d'efficacité économique, le pilier social vise à satisfaire les besoins humains et à répondre à des objectifs d'équité et de cohésion sociale. Enfin, le pilier environnemental vise à maintenir l'intégrité de l'environnement.

1.4. Objectifs du développement durable

Comme nous venons de voir, les objectifs du développement durable peuvent être classés en trois catégories qui correspondent aux trois piliers : économique, social et environnemental.

Les trois objectifs associés du développement durable pour Djegham et al (2006, P.15-16) sont ainsi :

- Maintenir l'intégrité de l'environnement ;
- Améliorer l'équité sociale ;
- Améliorer l'efficacité économique.

Maintenir l'intégrité de l'environnement, Pour préserver, améliorer et valoriser l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme, cet objectif repose notamment sur la gestion durable des ressources naturelles, et ce, notamment par la restauration, l'aménagement et le maintien des habitats essentiels aux espèces ainsi que par une gestion durable de l'utilisation des populations animales et végétales exploitées.

Améliorer l'équité sociale, c'est-à-dire permettre la satisfaction des besoins essentiels des communautés humaines présentes et futures et l'amélioration de la qualité de vie, et ce, notamment, par l'accès pour tous à l'emploi, à l'éducation, aux soins médicaux et aux services sociaux, à un logement, ainsi que par le respect des droits et des libertés de la personne et du travailleur, et par la participation, pour l'ensemble des groupes de la société, aux différents processus de prise de décision.

Améliorer l'efficacité économique, Il s'agit de développer la croissance et l'efficacité économiques pour favoriser la création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommation durables. Cet objectif repose notamment sur l'utilisation raisonnée des ressources et des milieux naturels, une évolution des relations économiques internationales (à l'image du « commerce équitable »), l'intégration des coûts environnementaux et sociaux dans les prix des biens et des services.

1.5. Principes fondateurs du développement durable

La définition du développement durable ainsi que ces objectifs dégagent quelques principes sur lesquels se fonde ce concept, chacun d'entre eux est essentiel pour atteindre un développement durable (Djegham et al., 2006, p.16). Ces principes sont les suivants :

- Principe éthique : il est fondé sur la défense et la promotion des valeurs universelles, à partir de « bonnes pratiques ». L'éthique est le seul élément incontournable qui réunit des autres principes. Ce principe, décliné de plus en plus dans les organisations, revient à préserver la dignité et la justice.
- Le principe de précaution : il s'applique lorsque l'information et la connaissance sont imparfaites et concernent un impact irréversible. Ce principe repose sur un objectif d'amélioration continue et sur une vision interactive de la responsabilité, notamment au regard des générations futures mais il se distingue de celui-ci dans lequel les décisions sont évaluées dans une perspective de progrès.
- Le principe de prévention : la prévention à l'inverse de la précaution, consiste à prévenir en amont les risques et à réduire les impacts environnementaux en utilisant les meilleures techniques disponibles à un coût économiquement acceptable.
- Principe de responsabilité, base de principe « pollueur/payeur » : Le principe pollueur/payeur est un principe qui consiste à internaliser les coûts, il fait supporter au pollueur des externalités environnementales négatives dégagées. Son application passe par quatre niveaux de responsabilité :
 - Assurer la solidarité intergénérationnelle ;
 - Renouveler l'investissement productif et la recherche technologique ;
 - Transmettre le patrimoine collectif ;
 - Permettre la transparence.
- Principe d'amélioration continue : Ce principe vise une approche globale de la décision et de la gestion accompagnée d'indicateurs et de processus d'évaluation. Il préconise aussi l'adhésion à des principes et des valeurs, ainsi que l'engagement des moyens financiers, humains et matériels pour les mettre en œuvre d'une façon continue et permanente.

Section II : Le management environnemental au sein des entreprises

« L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être. »

[Henry Ford, Fondateur de la Ford Motor Company]

Si traditionnellement la maximisation du profit est considérée comme l'objectif ultime de l'activité de toute entreprise, aujourd'hui les managers déclinent plusieurs autres objectifs à l'entreprise : profit plutôt à long terme qu'à court terme, rémunération des actionnaires, image de marque, croissance de l'entreprise et respect de l'environnement (Atil, 2008, p.2). A cet égard, l'engagement dans un processus d'intégration de l'environnement amène le management classique des entreprises à évoluer pour faire apparaître un nouveau type de management : le management environnemental.

Le terme « management environnemental » correspond à la mise en place par une entreprise permettant d'identifier et de maîtriser les risques d'impacts d'une activité sur l'environnement. Il s'inscrit dans une perspective de développement durable qui ambitionne de placer la dimension environnementale au cœur du fonctionnement de l'entreprise, qu'elle soit industrielle, agricole ou tertiaire.

Les entreprises qui s'engagent dans une démarche de management environnemental sont animées d'ambitions variées. Dans ce qui suit, nous verrons les principales motivations et les différents enjeux qui poussent les entreprises à répondre aux questions relatives à l'environnement ainsi que les freins que fait courir à l'entreprise la non prise en compte de l'environnement.

2.1. Préoccupations environnementales au sein des entreprises

Quelles sont les enjeux et les motivations qui poussent les entreprises à intégrer la dimension environnementale dans leurs gestions ?

Quels sont les freins qui peuvent ralentir ou empêcher cette intégration ?

La réponse à ces deux questions nous conduit à présenter quelques écrits permettant d'identifier les motivations, enjeux et freins de l'intégration environnementale dans les entreprises.

2.1.1. L'intégration environnementale : entre motivations et enjeux

2.1.1.1. Motivations de l'intégration environnementale

La démarche d'intégration de l'environnement est souvent justifiée par de nombreuses motivations. Selon Atil (2008, p.3), les facteurs qui motivent les entreprises à intégrer l'axe environnemental dans leur gestion peuvent être regroupés en deux grandes catégories : réglementaires et économique-managériales :

- Les motivations réglementaires : ces motivations concernent la conformité de l'entreprise aux normes et aux règlements en vigueur dans son secteur d'activité. Ces motivations sont généralement liées aux actions de mise en conformité aux nouvelles réglementations ou à des solutions apportées à des problèmes environnementaux.
- Les motivations économique managériales : elles consistent pour l'entreprise d'une part, à profiter des opportunités de réduction de charges financières et d'incitations fiscales, et d'autre part, à anticiper les pressions des consommateurs, des concurrents et des syndicats. Ces motivations sont associées aussi à la pression sociétale croissante en termes de respect de l'environnement, de niveau de qualité de vie et de questions de santé publique.

2.1.1.2. Enjeux de l'intégration environnementale

Des classifications des enjeux environnementaux sont proposées en fonction des étapes du processus d'évolution de l'entreprise Personne (1998, p.48-49). Dans cette classification, chaque type d'enjeux correspond un groupe d'objectif :

- Enjeux réglementaires : l'ensemble des lois et des règles obligatoires qui permet la régulation de la relation de l'entreprise avec son milieu naturel et économique. Ce type d'enjeux correspond à l'objectif vital de l'entreprise, celui « d'exister ».
- Enjeux économiques Il s'agit dans ce cas pour l'entreprise d'optimiser les coûts associés à l'intégration des préoccupations environnementales. Ces coûts se répartissent sur plusieurs postes de dépense : l'accès aux ressources (consommation de matières premières, d'énergie), le traitement des rejets (traitement des rejets, mise en décharge...), la réduction des risques (aménagement des stockages, des procédés...), la fiscalité environnementale (redevances sur l'eau, les déchets, les rejets atmosphériques...). Pour l'entreprise, ce type d'enjeux correspond à son principal objectif économique, qui est celui « de faire des profits ».
- Enjeux stratégiques : toute démarche ou action permettant de conforter la position concurrentielle de l'entreprise, d'améliorer son image et de gagner des parts de marché. Ces enjeux correspondent à l'ensemble des objectifs permettant à l'entreprise « de se développer ».

En effet, même si ces motivations et enjeux régissent l'incorporation de l'environnement au sein des entreprises mais il existe plusieurs facteurs qui peuvent bloquer et ralentir cette intégration.

2.1.2. Les freins à l'intégration environnementale

Les freins qui peuvent ralentir ou empêcher l'intégration de l'environnement selon Atil (2008, p.4) sont soit de nature externe, soit de nature interne à l'entreprise.

2.1.2.1. Les freins externes

Les freins externes peuvent se regrouper en trois catégories :

- La pression des consommateurs : les consommateurs peuvent influencer l'entreprise jusqu'à ce qu'elles intègrent l'environnement dans sa gestion, ceci peut se faire par des associations écologiques qui protègent les consommateurs en boycottant les produits nuisant à l'environnement par exemple. Dans le cas où les pressions des consommateurs sont faibles, les entreprises adoptent une stratégie non responsable et préfèrent supporter les faibles sanctions à la non-conformité environnementale car elles considèrent que la préservation de l'environnement est une charge à supporter et une contrainte à fuir.
- Manque ou incompatibilité des outils de management environnemental : c'est dans le cas où les outils existants sont conçus spécifiquement par et pour quelques entreprises dans quelques régions uniquement. C'est le cas par exemple de l'EMAS¹ (Eco-Management and Audit Scheme) qui peut être appliqué que dans la zone européenne.
- La pression environnementale des autorités publiques : cette pression est moindre sur les entreprises surtout les petites et moyennes entre elles. Cela peut se justifier l'insuffisance des mécanismes d'accompagnement de l'état en terme d'incitation à la protection de l'environnement.

2.1.2.2. Les freins internes

Les freins internes peuvent se regrouper en trois catégories

- Les ressources : le manque de ressources financières, humaines et matérielles allouées aux problèmes de l'environnement et d'investissement constituent les principaux freins en matière de ressources ;
- L'attitude et la culture d'entreprise : le manque d'une culture environnementale et écologique dans l'entreprise et la réticence du personnel envers le changement en faveur de la protection de l'environnement ;
- Connaissance : une faible connaissance en matière de la législation environnementale, de contacts avec les organisations environnementales et le manque d'informations constituent autant de freins qui peuvent écarter l'entreprise des préoccupations environnementales.

En somme, l'intégration de la dimension environnementale dans le fonctionnement des entreprises est aujourd'hui une donnée incontournable (Personne, 1998, p.7). De ce fait Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à tenter d'intégrer les préoccupations

¹Un règlement qui permet la participation volontaire des entreprises à un système de management environnemental. Mais cette participation est limitée aux organisations publiques ou privée opérant au sein de l'Union Européenne ou localisée dans l'espace économique Européen.

environnementales dans leur gestion quotidienne. Cette nouvelle approche de la composante environnementale a conduit à une intégration de l'environnement dans la stratégie d'entreprise et partant à la définition de la stratégie environnementale.

2.2. Stratégies environnementales

2.2.1. Concept de stratégie environnementale

Pour une entreprise, définir une stratégie, qu'elle soit environnementale ou non environnementale, nécessite de connaître le contexte dans lequel elle évolue. C'est pourquoi, la définition d'une stratégie environnementale impose aux managers de se poser toute une série de questions dont les réponses serviront de guide lors de l'élaboration de la stratégie environnementale (Moroncini, 1998, p.40).

Les questions qui devront être posées porteront sur :

- Le respect actuel des engagements écologiques ;
- L'existence de systèmes et de ressources suffisants pour assurer le respect de toutes les obligations ;
- L'existence de systèmes permettant d'anticiper les développements écologiques ainsi que la prise en compte de la variable environnementale dans toutes les opérations de l'entreprise ;
- La priorité donnée par le personnel aux questions environnementales et l'amélioration de cette prise de conscience ;
- La capacité de l'entreprise d'évaluer les impacts environnementaux ;
- La qualité de l'image « verte » de l'entreprise et la manière de l'améliorer ;
- Le développement de nouveaux produits et l'investissement nécessaire pour les écouler sur le marché « vert » ;
- L'utilisation des matériaux et la conception de produits moins nocifs pour l'environnement ;
- L'évaluation de la vulnérabilité et de la capacité de réaction des concurrents aux pressions environnementales et la possibilité de transformer la performance environnementale en avantage concurrentiel.

Pour cet auteur (1998, p.42), le processus de formation de la stratégie environnementale commence par l'analyse du contexte externe dans lequel évolue l'entreprise qui devrait permettre d'inclure ou non des paramètres environnementaux à sa stratégie de développement. Cette décision va dépendre de l'orientation stratégique générale de l'entreprise qui dépend elle-même de son positionnement concurrentiel (leader ou suiveur), de sa configuration interne (culture environnementale, ressources financières disponibles, compétence « verte » de son personnel).

Perego et Hartmann (2005), cité par, Arab (2012, p.38) définissent la stratégie environnementale comme « le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au sein des organisations, ce qui constitue un continuum allant d'une entreprise proactive à une entreprise réactive ».

La littérature propose différentes typologies du concept de stratégie environnementale, dans ce qui suit nous allons en présenter quelques unes.

2.2.2. Typologie des stratégies environnementales

Martinet et Reynaud (2004, p.2) montrent qu'il existe plusieurs dimensions stratégiques concernées par l'environnement naturel. Ils identifient trois approches stratégiques : la stratégie concurrentielle, la stratégie politique, et la stratégie industrielle. La première stratégie examine en substance le rôle de l'environnement naturel dans la compétitivité. Elle permet de comprendre dans quelle mesure sa prise en compte modifie la rivalité entre les concurrents.

La stratégie politique s'attache à la question de légitimité. Elle guide, en fonction des adjectifs poursuivis, le choix des parties prenantes à satisfaire.

La stratégie industrielle traduit la stratégie de protection au niveau des produits et des procédés. Elle propose des outils pour contrôler puis diminuer les pollutions.

En définitive, ces trois approches visent à favoriser la prise en compte des enjeux environnementaux au niveau de la haute direction de l'entreprise, afin de tirer d'avantage des opportunités et des menaces qui en découlent (Boiral, 2007, p.48). Nous pouvons également noter que les approches concurrentielle et industrielle peuvent contribuer, à terme, à la stratégie politique de l'entreprise en établissant sa légitimité sur un avantage élargi prenant en compte l'ensemble des parties prenantes.

D'autres chercheurs ont proposé différentes typologies en matière de stratégies environnementales (Roome, 1992 ; Ghobadian et al., 1998 ; Henrikes et Sadorsky, 1999 ; Callens, 2000 ; Marquet-Pondeville, 2003 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Gendron, 2004). Cependant ces typologies ne coïncident pas parfaitement. Bien qu'elles diffèrent d'un auteur à un autre, il semble néanmoins y avoir un consensus sur le fait que les stratégies environnementales varient d'une attitude de passivité ou désintérêt total à l'égard des préoccupations environnementales, jusqu'à une véritable prise en compte de ces réflexions. Les entreprises qui adoptent des stratégies passives ne tiennent pas compte des problématiques environnementales, tandis que les entreprises proactives vont au-delà des réglementations environnementales et intègrent l'environnement écologique comme un facteur clé de succès de leur stratégie.

Martinet et Reynaud (2004, p.80), expliquent que plusieurs fondements peuvent justifier ces stratégies passive ou proactive, par exemple, l'attitude attentiste (ou passive) peut s'expliquer par le fait que certaines entreprises, notamment dans le secteur de service jugé peu polluant, ne perçoivent pas la nécessité d'investir dans cette direction. D'autres considèrent la protection de l'environnement comme une mode passagère surmédiatisée par les conférences sur le développement durable de Rio ou de Johannesburg ; et donc elles ne souhaitent procéder à des investissements coûteux pour répondre à une demande jugée limitée et ponctuelle. La stratégie passive peut aussi se justifier par les moyens financiers ou humains insuffisants ou encore par l'absence de données suffisantes sur les modalités d'évolution des exigences environnementales. Dans le dernier cas, les entreprises ne sont ni contraintes par la

législation, ni poussées par la demande, mais elles considèrent qu'il est préalable d'attendre l'innovation majeure.

A l'autre extrême, d'autres entreprises adoptent une attitude proactive pour se différencier et obtenir un avantage concurrentiel. Lorsque le pouvoir de marché de l'entreprise proactive est insuffisant, elle va chercher à se focaliser sur les segments sensibles en adoptant une stratégie de niche. Par contre, si l'entreprise détient un volume de marché suffisant, elle peut tenter une stratégie de domination en imposant un standard. Dans cette situation, l'entreprise peut influencer la perception des clients, mais celle du marché en général grâce à une communication de masse (publicité et programme éducatif).

Enfin, la stratégie adoptive constitue une stratégie intermédiaire entre les attitudes attentiste et proactive. Cette attitude consiste à suivre l'évolution de la législation afin de prendre les mesures nécessaires pour s'y conformer. Elle peut aussi viser à satisfaire une attitude futur en proposant des produits plus respectueux de l'environnement même si, pour l'heure, le marché n'y pas encore sensible.

Pour reconnaître ses efforts en matière d'engagement environnemental, l'entreprise suit une démarche de normalisation, pour ce faire, des organismes spécialisés ont mis à la disposition des entreprises des référentiels et des normes spécifiques à l'environnement qui permettent à ces dernières d'appuyer leurs préoccupations environnementales. A cet égard, l'objet de la troisième section sera donc la normalisation environnementale.

Section III : La normalisation environnementale

« *L'intégration des questions environnementales dans la stratégie et la gestion quotidienne des entreprises à longterm a été motivée par le renforcement des normes qui ont fait des questions environnementales un impératif de survie.* »

[Boiral, 2000, p.5]

Pour quelques entreprises qui s'intéressent à l'environnement, l'adoption d'une démarche de normalisation est incontournable pour démontrer une image de bons citoyens corporatifs. Avant d'évoquer les normes environnementales, nous trouvons opportun de parler brièvement de la norme et de la normalisation en général.

3.1. Le cadre structurel de la normalisation

3.1.1. La norme

Selon Grenard (1996, p.46), la norme est « *une spécification technique, se présentant sous la forme d'un document, qui définit et détermine les caractéristiques de biens, services ou processus* » ;

- Elle est accessible au public et fait l'objet de publications officielles ;
- Elle résulte d'un choix collectif : elle est établie avec le consensus et l'approbation de toutes les parties intéressées participant à sa création ;
- Elle sert de base d'action pour la solution de problèmes répétitifs : elle est destinée à des usages communs et répétés et doit comporter des solutions à des problèmes techniques ou commerciaux qui se posent entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

La norme apparaît donc comme une donnée de référence, publique, établie avec la coopération de tous les intéressés et mise au service des différents agents économiques.

3.1.2. Rôle de la normalisation

Selon le même auteur (1996, p.45), la normalisation est « *un processus d'élaboration et de production de documents de référence c'est-à-dire de normes* »

Les entreprises voient la normalisation comme un *outil de communication* entre professionnels qui permet :

- une concurrence plus équitable ;
- d'améliorer l'image de marque de l'entreprise (professionnalisme, crédibilité,...) ;
- de garantir la qualité et la sécurité des produits et les impacts sur l'environnement ;
- le respect de la réglementation ;
- de mieux maîtriser l'organisation et les activités de l'entreprise.

3.1.3. La normalisation internationale ISO

L'ISO est l'organisation internationale de normalisation. Elle a été créée en 1947. Située à Genève, elle fédère au niveau mondial 158 organismes nationaux de normalisation, à raison d'un organisme par pays.

L'ISO a publié plus de 17 500 normes. Son champ d'action embrasse tous les secteurs, à l'exception de l'ingénierie électrique et électronique qui est du ressort de la Commission Electrotechnique Internationale (CEI) et des télécommunications qui relèvent de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT) (Canard, 2009, p.107).

L'ISO définit aujourd'hui sa mission de la manière suivante : « *favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services, et en vue de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique* » (Grenard, 1996, p.50).

L'ISO est composé de 164 organismes nationaux classé en trois différentes catégories de membres :

- *Les comités membres*: ils participent et exercent leur droit de vote au sein des comités chargés de l'élaboration d'orientations politiques, ainsi qu'au sein des comités techniques (TC) qui conçoivent les normes. Autrement dit, le comité membre de l'ISO, est l'organisme national « le plus représentatif de la normalisation de son pays ».
- *Les membres correspondants*, organismes qui n'ont pas encore entièrement développé leur activité nationale en matière de normalisation. Les membres correspondants ne prennent pas une part active aux travaux techniques et d'élaboration de politiques mais ont fait le droit d'être tenus pleinement informés des travaux qui présentent pour eux un intérêt pour les pays qui n'ont pas encore d'organisme national représentatif.
- *Les membres abonnés*, organisations nationales issues de pays à très faible économie, qui paient une cotisation réduite leur permettant de rester informés des résultats des travaux de l'ISO.
-

3.1.4. Processus d'élaboration des normes ISO

L'élaboration des normes internationales est réalisée par une structure hiérarchisée constituée de Comités Techniques (TC), divisés en plusieurs Sous-comités (SC), eux-mêmes très souvent constitués de différents Groupes de Travail (GT). La responsabilité principale de l'administration de chaque comité technique et de chaque sous-comité, ainsi que l'organisation de chaque groupe de travail sont assumées par l'un des comités membres de l'ISO; et tout comité membre peut, s'il le souhaite, participer aux travaux de tout comité technique. Des instituts de recherche, des autorités gouvernementales, des organismes de consommateurs, des représentants qualifiés des milieux industriels ainsi que d'autres

organisations internationales¹ sont aussi amenés à participer aux travaux. Chaque année, quelque 30.000 experts participent aux réunions. Le financement de l'ISO provient en partie des cotisations de ses membres, calculées à partir d'indicateurs économiques nationaux, et des recettes de la vente des normes et autres publications de l'organisation. Il faut par ailleurs préciser que les comités membres assument les dépenses administratives nécessaires au fonctionnement de chacun des comités techniques ou sous-comités dont ils ont la charge, et que la participation des quelque 30.000 experts s'effectue sur la base d'un volontariat en terme de temps passé et de frais de déplacement (Tamm hallström, 1996, p.65).

Le processus mis en œuvre par l'ISO pour l'élaboration des normes internationales reflète les caractéristiques et propriétés fondamentales que toute norme est sensée posséder, et tout particulièrement les caractères volontaire, globalisant et consensuel : « L'élaboration d'une norme ISO fait appel aux principes suivants :

- Volontaire : La normalisation internationale étant mue par le marché, elle s'appuie sur la participation volontaire de tous les protagonistes du marché.
- A l'échelle de l'industrie : Solutions globales visant à satisfaire les industries et les clients partout dans le monde.
- Consensus : Les points de vue de tous les intéressés sont pris en compte : fabricants, vendeurs et utilisateurs, groupes de consommateurs, laboratoires d'essais, gouvernements, professionnels de l'ingénierie et organismes de recherche ».

Concrètement, l'application de ces principes s'effectue au travers d'une succession d'étape. Ces différentes étapes peuvent être synthétisées en phases suivantes :

- *Une phase d'identification et de formalisation des besoins*: Le besoin d'une norme est en général manifesté par un secteur de l'industrie, qui en fait part à l'un des comités membres de l'ISO, le plus souvent l'organisme de normalisation de son pays d'origine. Au travers de trois étapes, le comité technique (ou sous-comité) concerné par le sujet valide le besoin de norme internationale et coordonne l'organisation d'un groupe de travail constitué d'experts provenant des organismes et pays intéressés par la question. Cette première phase doit donner lieu à l'approbation par ce groupe de travail d'un projet de comité (Committee Draft ou CD) qui officialise l'atteinte d'un accord relatif aux aspects techniques devant faire l'objet de la future norme.
- *Une phase de recherche de consensus quant au contenu détaillé de la norme* : Dans un premier temps, cette phase s'opère au niveau du comité technique responsable et

¹Notons par exemple que l'ISO a édifié un partenariat stratégique avec l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), l'objectif commun étant de promouvoir un système mondial de libre-échange équitable. Les accords politiques obtenus dans le cadre de l'OMC doivent s'appuyer sur des accords techniques, dont l'ISO réalise la formalisation. Par ailleurs, l'ISO assure un rôle de soutien technique spécial en rapport aux programmes de l'OMC.

donne lieu, après approbation, à un projet de norme internationale (Draft International Standard ou DIS). Dans un deuxième temps, ce projet de norme internationale (DIS) est diffusé à l'ensemble des comités membres de l'ISO, potentiellement amendé au moyen d'observations, puis éventuellement validé en tant que projet final de norme internationale (Final Draft International Standard ou FDIS) si 75% de ceux qui s'expriment en approuvent le contenu.

- *Une phase d'approbation formelle du projet final (FDIS)* qui se traduit par un vote par oui ou par non de l'ensemble des comités membres de l'ISO, les observations alors recueillies n'étant consignées que pour examen lors d'une révision ultérieure de la norme. Un vote affirmatif de 75% des comités membres qui s'expriment permet la publication du texte en tant que norme internationale ISO.
- *Une phase de revue périodique de chaque norme*, qui peut donner lieu à confirmation, révision ou annulation. Afin de tenir compte des nombreux facteurs qui peuvent rendre une norme obsolète (évolution des techniques, méthodes nouvelles, nouveaux matériaux, exigences nouvelles en matière de qualité, de sécurité, d'environnement...), l'ISO s'est fixé comme règle générale que toutes les normes doivent être revues à des intervalles n'excédant pas cinq ans.

3.2. Normes internationales pour l'environnement

Sur le plan international, l'apparition des préoccupations environnementales au sein des entreprises a rapidement généré un besoin de normalisation dans ce domaine, cela surtout pour des motifs commerciaux. Cette normalisation devait pouvoir être applicable partout dans le monde en permettant de gérer et de réduire les impacts environnementaux générés par les activités productives et commerciales sans représenter une entrave aux échanges commerciaux. Dans ce contexte, l'ISO propose une série de normes ISO 14000 (cf. voir Annexe n°1) qui permet à une entreprise d'évaluer et de maîtriser de manière constante les impacts de ses activités, produits et services sur l'environnement (Baracchini, 2004, p20).

Ces normes couvrent tous les aspects du management environnemental et de son application pratique. Bien que le temps nécessaire pour éditer une nouvelle norme soit en principe relativement long, l'ISO a démontré qu'elle était en mesure de répondre rapidement à une demande pressante du marché dans le domaine environnemental.

Ces types de normes sont d'application volontaire c'est-à-dire les dirigeants des entreprises ont le choix entre adhérer ou non à des comportements écologiques. Elles peuvent être utilisées pour permettre aux organisations de gérer leurs aspects environnementaux et d'évaluer leurs performances environnementales.

Conclusion du chapitre

L'objectif de ce chapitre était de construire une étude théorique autour de la démarche environnementale. La première section avait pour but de présenter la notion du développement durable à travers un rappel de son émergence, ses objectifs ainsi que ses principes fondateurs. Nous avons vu que ce concept résulte de la triple bottom line composée de trois piliers : économique, social et environnemental.

La seconde section quant à elle s'est intéressée uniquement à un seul pilier du développement durable en l'occurrence l'environnement. Nous avons présenté quelques enjeux et motivations qui pèsent sur l'entreprise en matière d'incitation à l'intégration environnementale ainsi que les freins qui entravent cette intégration. Par la suite, nous avons évoqué les différentes stratégies environnementales qui varient sur un continuum allant des entreprises passives à d'autres proactives.

A travers la troisième section, nous avons vu que les engagements environnementaux des entreprises peuvent se matérialiser sous la forme de normalisation environnementale. Il s'agissait dans cette section d'aborder la norme et la normalisation en générale puis la famille des normes ISO 14000 en particulier.

Dans le chapitre suivant, nous concentrerons sur la norme ISO 14001 qui constitue un socle pour les démarches environnementales des entreprises.

Chapitre II

Système de management environnemental : un moyen de déclinaison de la stratégie environnementale

Introduction du chapitre

La généralisation de la prise de conscience en faveur de l'environnement pousse les entreprises à réfléchir à la mise en œuvre de systèmes de management permettant d'intégrer les préoccupations environnementales dans leurs activités courantes. Ces systèmes de management avaient pour le but de changer les habitudes de gestion, les comportements des employés ainsi que la culture des entreprises, et d'apporter plus de rigueur au management environnemental.

Afin d'aider les entreprises à mettre en place ces systèmes de management environnemental, l'Organisation Internationale de Normalisation a élaboré un référentiel de reconnaissance mondiale, la norme « ISO 14 001 relative aux Systèmes de Management Environnemental », qui précise la démarche à suivre et les exigences à remplir pour être reconnu.

Depuis l'introduction de la norme ISO 14001, nombreuses sont les entreprises qui ont trouvé dans celle-ci un fil conducteur et une méthodologie pour la mise en œuvre du système de management environnemental (Baracchini, 2004, p.1). Cette norme s'est rapidement imposée comme un référentiel de base dans le domaine du management environnemental. Pour les entreprises certifiées, l'adoption de ce référentiel offre plusieurs avantages. En interne, il permet de structurer les pratiques du management environnemental à partir d'un cadre de référence éprouvé et de promouvoir les préoccupations vertes au sein de l'entreprise. En externe, il représente un moyen d'améliorer l'image et la reconnaissance de l'entreprise en démontrant son engagement environnemental auprès de différentes parties prenantes. (Boiral, 2006, p.67).

Dans ce deuxième chapitre, nous allons d'abord préciser le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit le système de management environnemental en général, puis nous représenterons les différentes étapes pour la mise en place d'un système de management environnemental de type ISO 14001 en particulier.

Section I : aspects conceptuels du système de management environnemental

« Il y a quelques années, le système de management environnemental était une approche pionnière et un luxe d'intellectuels verdoyant, aujourd'hui, la situation a radicalement changé. Appliquer le management environnemental est considéré comme porteur de bénéfice et de capacité concurrentielle de l'entreprise ».

[Baracchini, 2004, p.1]

Les problématiques environnementales n'apparaissent plus seulement comme des contraintes externes auxquelles doivent répondre les entreprises, mais aussi comme des opportunités pour améliorer leurs activités quotidiennes, contrôler leurs impacts environnementaux et obtenir une légitimité sociales. Conscientes de l'importance de l'environnement dans leurs stratégies de développement, les entreprises s'engagent de plus en plus dans les démarches volontaires permettant d'intégrer les préoccupations écologiques dans leurs pratiques quotidiennes. Sur le plan managérial, cette prise en compte se traduit notamment par la mise en œuvre d'un système de management environnemental.

Alors qu'entendons-nous par un système de management environnemental ou SME ? La réponse à cette question sera développée dans le point suivant.

1.1. Définition du système de management environnemental

Plusieurs définitions du SME existent dans la littérature, suite à la recherche documentaire effectuée nous pouvons citer les définitions suivantes :

Pour Personne (1998, p.83) *« les Systèmes de Management Environnemental, ou SME, sont des systèmes de gestion de l'environnement dans l'entreprise, visant à l'intégration des préoccupations environnementales à tous les niveaux dans l'entreprise »*

La commission européenne, dans son référentiel EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) , donne également une définition du SME comme étant *« la partie du système global de management qui comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour développer, mettre en œuvre, réaliser, analyser, et maintenir la politique environnementale »* (Commission européenne, 2001, p.6).

De leur coté Melnyk et al. (2002, P.332) présentent le SME comme *« un système impliquant l'existence de systèmes et de bases de données formels qui intègrent des procédures et des processus pour la formation du personnel, pour le pilotage et le reporting d'informations spécifiques sur la performance environnementale, et qui sont à disposition des parties prenantes internes et externes de l'entreprise ».*

La norme internationale ISO14001 définit le SME comme « *une composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux. Un système de management est un ensemble d'éléments, liés entre eux, utilisé pour établir une politique et des objectifs afin d'atteindre ces derniers. Ce système comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources* » ;

Face à la diversité de définitions, il est nécessaire de préciser le sens que nous donnons au SME pour éviter toute ambiguïté sur l'objet de notre recherche. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons au SME de type ISO 14001.

Ce système de management connaît une diffusion tout à fait significative parmi l'ensemble des initiatives volontaires des entreprises en matière de protection de l'environnement. De plus, la norme internationale ISO 14001 est considérée comme le modèle de référence, le standard le plus abouti, dans le cadre du management environnementale. Ce référentiel propose aux entreprises un cadre clair et structuré pour l'implantation d'un SME dont le but serait d'élaborer, de mettre en œuvre, de réaliser, de passer en revue et de maintenir une politique environnementale comme le souligne Gendron (2004, p.60).

Il est aussi à signaler que la norme ISO 14001 n'est pas le seul système de management environnemental auquel peuvent recourir les entreprises. En effet, Il existe d'autres normes internationales relatives aux systèmes de management environnemental actuellement en vigueur (Baracchini, 2004, p.20).

1.2. Les référentiels du système de management environnemental

Depuis la fin des années 80, la plupart des réflexions sur le management environnemental s'articulent autour de la nécessité de mettre en œuvre des systèmes de management permettant d'intégrer les préoccupations environnementales dans les activités quotidiennes de l'entreprise.

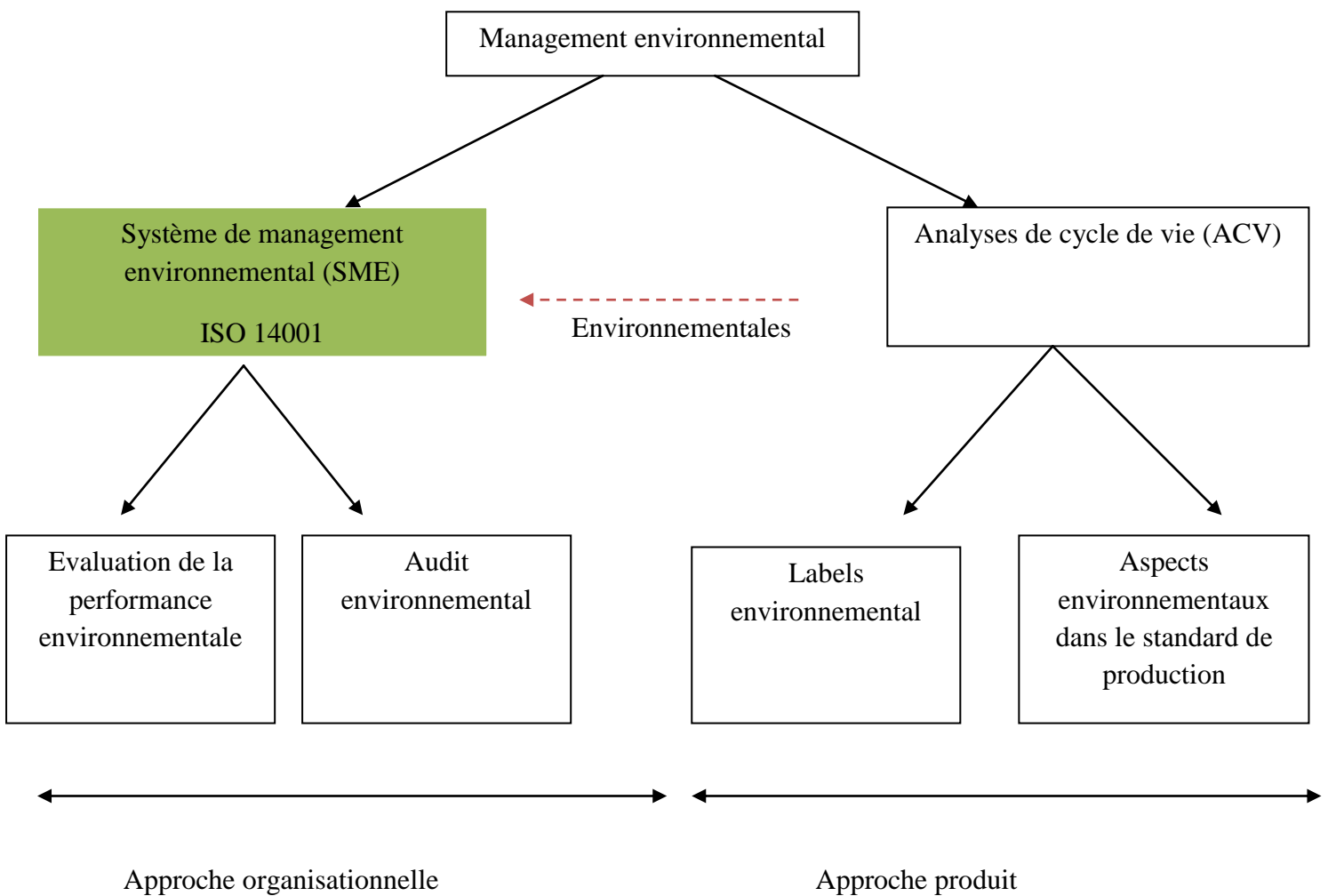
Des initiatives d'envergure nationales ont été développées en matière de management environnemental. En France, l'Association Française de Normalisation (AFNOR) a mis en œuvre la norme environnementale NFX 30200 en 1993. Dans d'autres pays, plusieurs normes nationales en environnement ont fait leur apparition, comme la norme BS-7750 en Angleterre, la norme Z-750 au Canada, la norme NSF-110 aux Etats-Unis, la norme IS-310 en Irlande ou encore la norme UNE 77-801 en Espagne. Etant donné que ces normes nationales pouvaient constituer des barrières à l'entrée de certains marchés, portant ainsi préjudice à la libéralisation des échanges, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) a élaboré une norme internationale pour mettre en œuvre un système de management environnementale (SME) quels que soient l'activité ou le pays d'origine des entreprises. C'est ainsi que la norme internationale ISO 14001 fut lancée en 1996, cette norme est censée d'être applicable à tous les types et tailles d'organisme et s'adapter à des situations géographiques, culturelles et sociales diverses.

L'ISO s'est donc penchée sur la problématique environnementale en créant en 1993 un nouveau Comité Technique appelé TC207. En collaboration avec TC 176 spécifique au management par la qualité, le TC207 a été chargé de développer et suivre une série de normes environnementaux. Ce type de normes, notamment la norme ISO 14001, visent à harmoniser l'approche des organisations en ce qui concerne le management environnemental.

La première norme ISO 14001 (publiée en 1996 et révisée en 2004) spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales et les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. Cependant, pour compléter l'approche du management environnemental qui s'intéresse à la fois à l'aspect organisationnel et celui de produit, l'ISO TC/207 a élaboré des outils complémentaires pour aider la mise en place du SME. L'analyse du cycle de vie des produits¹ (ACV) en est un qui permet d'identifier et d'évaluer les aspects environnementaux des produits et des services, c'est-à-dire les informations environnementales issues de l'approche produit peuvent être utilisées lors des analyses environnementales dans le cadre du SME (cf. flèche en pointillés dans figure suivante).

¹L'analyse du cycle de vie est un outil de management environnemental. Il permet d'évaluer l'impact environnemental d'un produit tout au long de son cycle de vie, de l'extraction des matières premières ayant permis sa fabrication jusqu'à l'élimination des déchets lors de sa destruction (déclin).

Figure n°2: Approches de management environnemental



Source : Douhou Renaud, 2009, p.42

La norme ISO14001 est en effet un élément fédérateur pour les démarches environnementales des entreprises et fournit une méthodologie de travail exhaustive. Elle contient des exigences spécifiques et permet d'obtenir une certification du système de management environnemental mis en place, c'est-à-dire une vérification et une reconnaissance externe de la part d'un organisme qualifié et neutre. Elle est donc une norme contractuelle (Baracchini, 2004, p.26).

1.3. Les stratégies d'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion

Selon Boiral (2001, p.18-20), l'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestions peut être envisagée selon quatre situations distinctes selon l'intensité des enjeux internes et externes auxquels l'entreprise est confronté :

- Intégration rituelle : l'adoption de la norme peut répondre à des pressions ou à des opportunités externes (demande des clients, recherche d'un avantage concurrentiel, amélioration de l'image ou des relations avec les pouvoirs publics), sans que les dirigeants ou les employés soient convaincus de la pertinence interne du système de gestion proposé. Cette attitude peut être motivée par l'atteinte d'un faible niveau de pollution indépendamment de tout système de gestion formalisé. Les exigences de la norme peuvent également être considérées comme incompatibles avec la philosophie de gestion de l'entreprise ou encore avec la culture locale. Quelles que soient les raisons invoquées, ISO 14 001 est alors davantage perçue comme un instrument marketing que comme un outil de gestion efficace au service de la protection de l'environnement. Le manque de conviction et de mobilisation du personnel fait obstacle à l'intégration des propositions de la norme dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Dans cette perspective, le processus de certification apparaît comme une sorte de «cérémonie» visant à assurer la légitimité sociale de l'entreprise.

- Intégration mobilisatrice: lorsque l'adoption de la norme répond à la fois à des besoins internes et externes, son intégration dans les pratiques de gestion est grandement facilitée. Le système ISO 14 001 revêt une dimension stratégique. Il permet, d'une part, de répondre à des opportunités ou à des menaces externes et, d'autre part, de satisfaire des besoins de gestion interne. Cette logique vertueuse implique un leadership actif des dirigeants, qui doivent être convaincus de la pertinence d'ISO 14 001 et communiquer leur conviction aux employés afin de stimuler leur engagement. Cet engagement sera d'autant plus significatif que l'environnement fait partie intégrante de la mission de l'entreprise.

- Intégration proactive : l'absence d'incitatifs externes ne doit pas dissuader les organisations d'adopter la nouvelle norme. D'une part, les pressions du marché ou du gouvernement peuvent se développer ultérieurement. La mise en œuvre de la norme peut donc avoir un rôle préventif et ne pas viser, à court terme, l'obtention de la certification. D'autre part, les propositions de la norme peuvent répondre essentiellement à des besoins internes : mise en œuvre d'une politique environnementale, meilleur suivi des procédures environnementales, formation et communication interne.

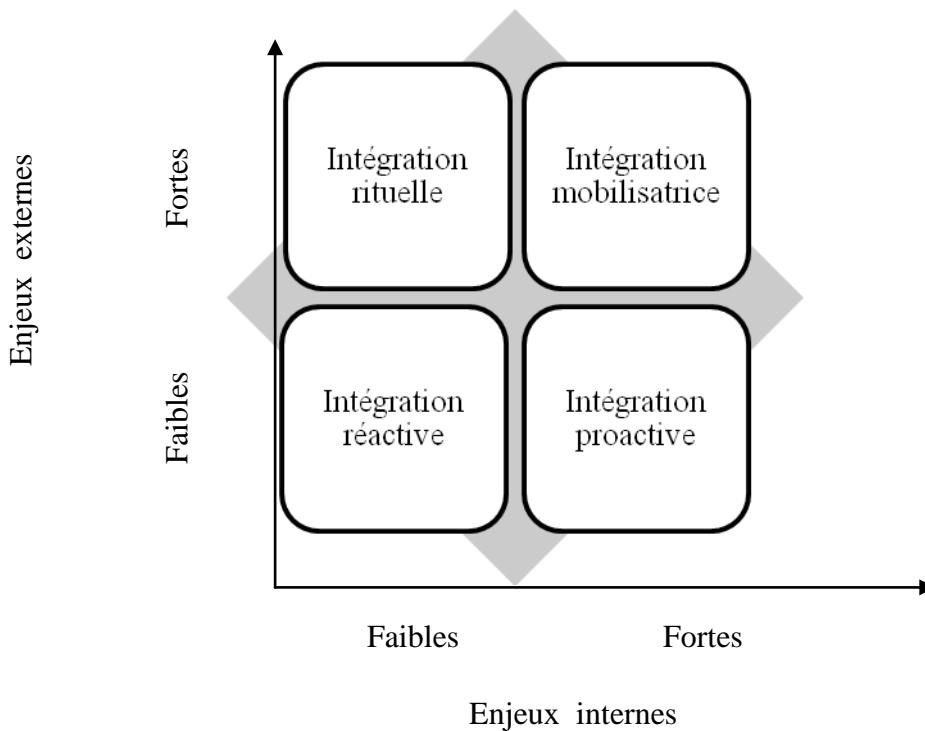
En l'absence de pressions externes, le principal objectif de cette démarche est de formaliser l'engagement environnemental de l'entreprise et de reconnaître les efforts des employés dans ce domaine. L'opportunité d'implanter un système de gestion environnementale est quelquefois mis de l'avant par les employés.

- Intégration réactive : lorsque les motivations internes et externes sont faibles, la mise en œuvre de la norme est difficilement envisageable, sinon en réaction à des changements inattendus. Ces changements peuvent se manifester au niveau de la demande des clients, de

l'attitude des pouvoirs publics ou encore de la concurrence. De même, les perceptions des dirigeants et des employés sur ce système ne sont pas figées et peuvent évoluer en faveur de la norme.

La proposition de Boiral est visualisée sur la figure suivante :

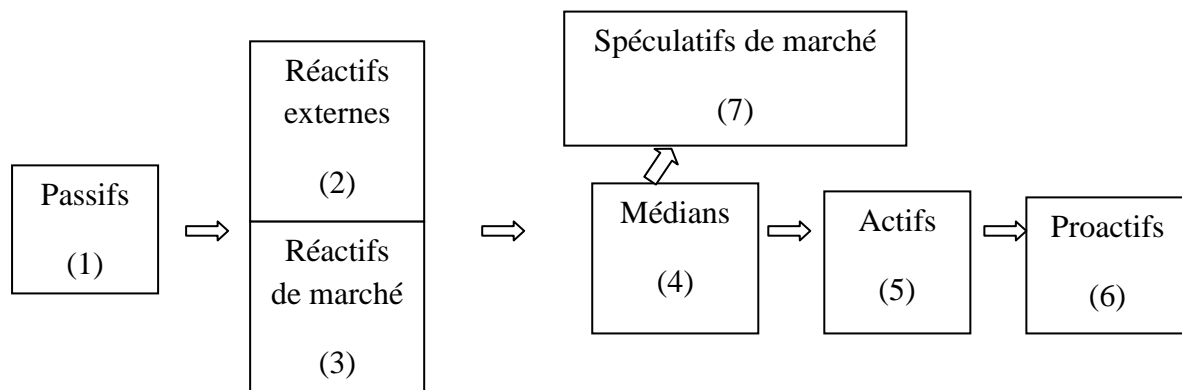
Figure n°3 : Intégrer la norme ISO 14 001 dans les pratiques de



Boiral, 2001, p.18

Marquet-Pondeville (2003, p.173) propose une typologie de sept stratégies environnementales à partir de trois dimensions : les activités de management environnemental (politique environnementale écrite, audit environnemental, programme environnemental, indicateurs de performance environnementale, etc.), les activités environnementales avec une orientation de marché (étude de marché sur le potentiel de produits verts, écolabels, etc.) et les publications environnementales.

Figure n°4 : Typologie de stratégies environnementales



Source : Marquet-Pondeville, 2003, p.173

- La stratégie passive, qui constitue la première extrémité du continuum classique, concerne les entreprises passives face aux préoccupations environnementales. Ces entreprises n'entreprennent aucune action environnementale, ni en terme de management, d'orientation de marché ou de publications environnementales.
- La deuxième stratégie touche les entreprises qui possèdent une stratégie environnementale réactive tournée vers l'extérieur, qui se caractérise par le fait que ces entreprises n'entreprennent pas d'actions de management environnemental mais publient des données.
- La troisième stratégie est définie par les entreprises qui entreprennent des actions tournées vers le marché ; elles veulent réagir en montrant une image verte alors qu'elles ne disposent pas d'une structure managériale permettant de soutenir cette image.
- La quatrième stratégie s'applique aux entreprises, nommées médians, qui commencent à mettre en œuvre un SME et qui publient également des informations environnementales mais ne le font pas valoir sur le marché.
- La cinquième stratégie concerne les entreprises actives qui possèdent un SME bien développé mais qui n'ont pas d'ouverture sur le marché leur permettant d'obtenir un avantage compétitif dans le domaine de l'environnement.
- La sixième stratégie, dernière extrémité du continuum classique, est qualifiée de proactive car les entreprises concernées détiennent un SME qui est bien établi et développent une orientation marché.
- La dernière stratégie, la stratégie d'engagement spéculatif, sort du continuum classique et se caractérise par une très forte orientation du marché. Les activités de management réalisées par les entreprises de cette dernière catégorie sont principalement engagées pour s'orienter vers le marché vert. Leur motivation principale se situant au niveau du marché, ces entreprises pourraient retourner à une attitude antérieure si l'opportunité offerte par l'environnement disparaissait.

Gendron (2004, p.101) propose une typologie de quatre stratégies environnementales (stratégie de marginalité, de conformité, de leadership et écologique) qui donnent lieu à trois types de SME ISO 14001 classées par niveau (cf. tableau n°1)

Tableau n°1 : Typologie de stratégies environnementales et de SME ISO 14001

Stratégies environnementales	Mission de l'entreprise	Niveau de SME	Priorités de SME	Légitimité sociale
Marginalité	Pas de référence à l'environnement	Niveau 0 (absence de SME, Pas de responsable environnement)	-	Mauvaise image publique
Conformité	Mission faisant référence à la conformité aux lois et règlements environnementaux	Niveau 1 (SME minimal ; Mise en place d'une fonction environnement)	Conformité aux lois et règlements environnementaux	Image neutre
Leadership	Mission faisant référence à l'excellence environnementale	Niveau 2 (SME élaborer ; Mise en place d'une fonction environnement)	*conformité aux réglementations environnementales * recherche d'un avantage compétitif * réduction des couts * optimisation des ressources *valorisation de l'image	Bonne image publique
Ecologique	Mission et raison d'être axées sur la protection de l'environnement et les principes du développement durable	Niveau 3 (SME élaboré ; Fusion entre la fonction environnement et la mission de l'entreprise)	Intégration du facteur environnement à l'ensemble des processus de décision	Education du publique

Source : Grendron, 2004, p.101

- La stratégie de marginalité est caractérisée par son indifférence à l'égard des problématiques environnementales. Les entreprises qui adoptent cette stratégie (les marginales) sont en marge de la légalité et accomplissent des gestes illégaux ou proscrits par la société. Elle ne possède pas de SME.

- La stratégie de conformité vise le respect des lois et règlements environnementaux afin de préserver l'image publique et de conserver un accès aux sources de financement. Les entreprises disposant d'une stratégie de conformité (les conformes) mettent en place un SME

minimal pour répondre aux obligations juridiques et créent une fonction ou un comité environnement responsable du système.

- Les entreprises qui adoptent une stratégie de leadership (les leaders) cherchent à atteindre un niveau de performance environnementale supérieur à la moyenne en vue de bénéficier d'un avantage compétitif. Elles anticipent les développements législatifs et se modernisent de manière proactive en réaménageant leur processus de production et en investissant dans des technologies performantes en matière d'environnement. Elles adoptent pour certaines de nouvelles normes environnementales susceptibles de les avantager par rapport à leurs concurrents. Le SME de ces entreprises leur permet, en plus de respecter les obligations l'égales, de saisir les opportunités stratégiques liées aux enjeux environnementaux (réduction des coûts, valorisation de l'image de l'entreprise, augmentation des parts de marché...) et de communiquer sur leurs performances environnementales. Les entreprises avec une stratégie de leadership se distinguent fondamentalement de celles possédant une stratégie de conformité au niveau de la communication. En effet, les leaders mettent en place un programme de communication important pour promouvoir leur excellence environnementale et favoriser l'acceptation des parties prenantes (autorités, publique, etc.). A l'opposé, les conformes peuvent difficilement présenter leur conformité aux lois comme un comportement exemplaire.

- Enfin, les entreprises adoptant une stratégie écologique (les écologiques) de distinguent des autres par la définition de leur mission. En effet, elles intègrent au cœur même de leur existence et de leur raison d'être les défis environnementaux et ceux du développement durable. Il ne s'agit plus ici de capitaliser sur l'environnement pour améliorer sa position compétitive mais bien d'atteindre les objectifs écologiques ou sociaux au moyen de la structure entrepreneuriale. Certaines organisations de l'économie sociale (ex. les organisations de commerce équitable) constituent une bonne illustration de ce type de stratégie. Par ailleurs, la stratégie écologique ne caractérise pas nécessairement les entreprises de l'industrie de l'environnement qui peuvent parfois se classer dans les catégories les moins avancées. Cette stratégie concerne les entreprises qui s'inscrivent dans le cadre d'une redéfinition du système et des activités économiques en accord avec les principes de développement durable.

En somme, les priorités du SME peuvent varier en fonction de la stratégie adoptée. Cependant, quelle que soit la stratégie retenue, le SME aurait le même but : celui de décliner la stratégie environnementale choisie par les dirigeants. La question à présent est de savoir comment le SME procède pour réaliser cette mission. C'est l'objet de notre prochaine section.

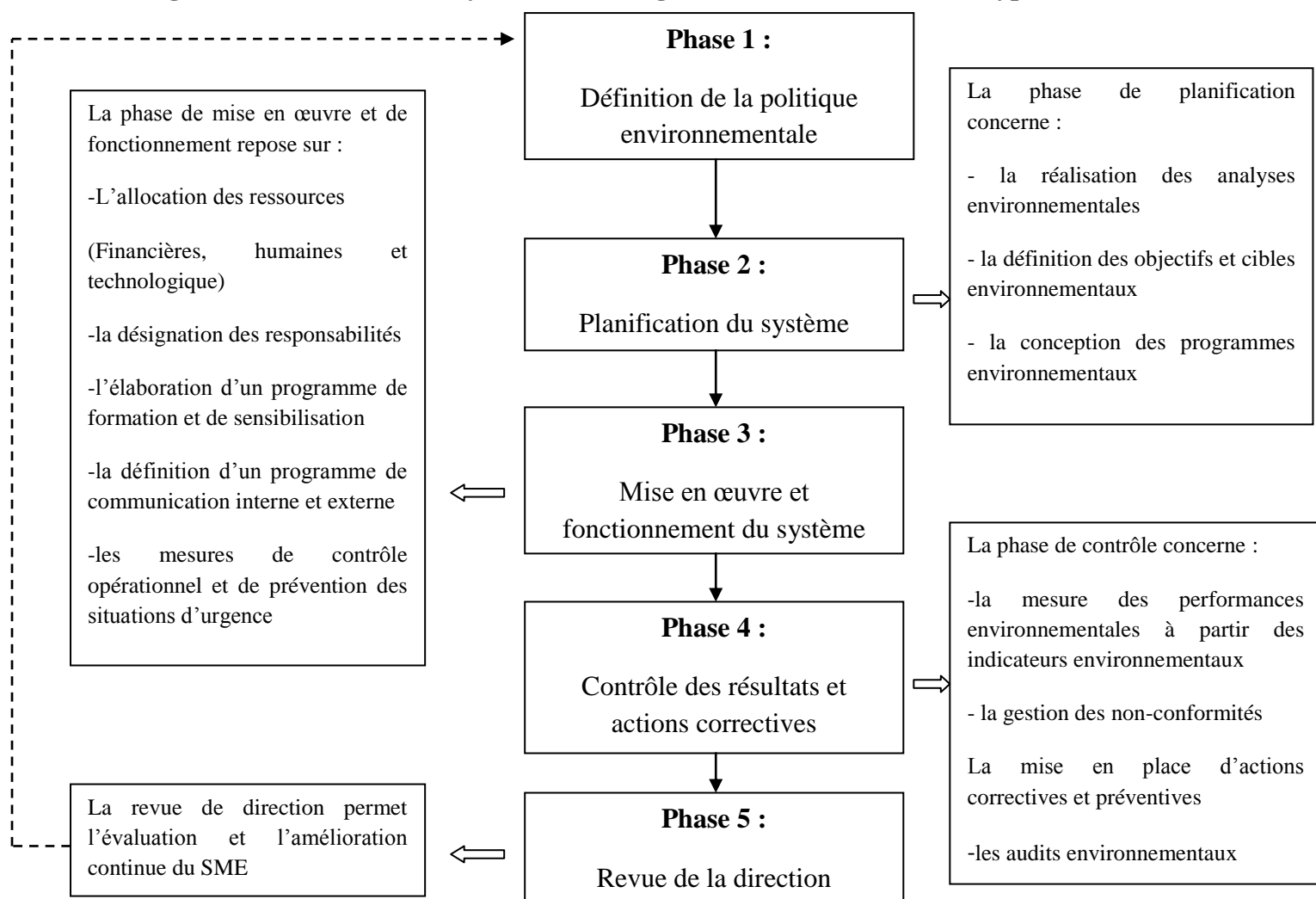
Section II : Processus de la mise en place du système de management environnemental de type ISO 14001

« La principale mission du SME est de décliner la stratégie environnementale d'une organisation en vue d'améliorer ses performances environnementales ».

[Gendron, 2004, p.83]

Pour ce faire, la norme ISO 14001 propose un cadre structuré et précis reposant sur les principes traditionnels de management : définition d'une politique, planification, mise en œuvre et fonctionnement, contrôle des actions correctives, révision du système de management et amélioration continue. Ces différentes étapes peuvent être représentées par la figure ci-dessous :

Figure n°5 : Démarche du système de management environnemental de type ISO 14001



Source : Gendron, 2004, p.83

Dans ce qui suit, nous décrivons les cinq phases du fonctionnement du SME.

2.1. La définition de la politique environnementale

Quelque soit la stratégie environnementale choisie par l'entreprise, le passage de l'intention à l'action impose la définition d'une politique environnementale qui traduit les objectifs visés en termes clairs et compréhensibles par toutes les parties prenantes. Ainsi, la première étape du processus de la mise en place du SME consiste à définir une politique environnementale.

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 et autres exigences applicables, de s'engager à la prévention de la pollution et à la poursuite de l'amélioration continue* » (ISO 14001, 2004, p.4).

Pour que le document définissant la politique environnementale soit conforme aux exigences de la norme ISO 14 001, il doit absolument reprendre trois principes : l'amélioration continue, la prévention de la pollution et la conformité réglementaire.

- L'amélioration continue est un principe stipulant que l'entreprise doit s'engager à faire progresser continuellement sa performance environnementale globale. Elle implique de se fixer des cibles et des objectifs réalistes à atteindre, de mettre en œuvre les moyens nécessaires (humains, financiers et techniques) pour atteindre ces objectifs. L'évaluation est menée à travers la réalisation d'audits dont les résultats permettent à la direction de fixer de nouveaux objectifs et de modifier, le cas échéant, sa politique environnementale.
- La prévention de la pollution doit être prise en compte au travers de moyens tels que l'utilisation de procédés, de pratiques, de matériaux ou de produits qui empêchent, réduisent ou contrôlent la pollution (technologie propre, recyclage des déchets, valorisation énergétique, valorisation des matières premières et de l'énergie, modification des procédés).
- La conformité réglementaire se traduit par l'exigence posée par la norme ISO 14 001 à ce que l'organisme s'engage, par sa politique, à respecter la législation, la réglementation environnementale, ou toutes autres exigences auxquelles l'entreprise a souscrit (Chartes environnementales, Codes de bonnes pratiques...). Ce principe impose donc de connaître les textes applicables mais aussi de veiller à leur application.

La politique environnementale constitue donc la clé de voûte du SME, car elle définit les orientations et les objectifs relatifs à l'environnement que les entreprises doivent s'efforcer d'atteindre. Elle doit être adoptée, établie par écrit par la direction de l'entreprise au niveau le plus élevé et compréhensible et accessible à tous interne et externe (ISO 14001, 2004).

Après la formalisation de la politique environnementale, l'étape suivante est celle de la planification du SME.

2.2. La planification du système de management environnemental

La planification représente la deuxième phase du processus de la mise en place. Elle permet à l'entreprise de définir les objectifs, les cibles ainsi que les plans d'actions en fonction d'une évaluation des aspects environnementaux concernant directement l'organisation. Dans cette phase, deux systèmes de contrôle et de gestion environnemental sont utilisés comme le souligne Dohou-Renaud (2009, p.68).

2.2.1. Les analyses environnementales

Après l'inventaire exhaustif des aspects et impacts environnementaux (ceux que l'entreprise peut maîtriser et ceux qu'elle ne peut pas maîtriser), l'entreprise cherche à identifier les aspects de ses activités, produits ou services, qui sont maîtrisables et sur lesquels elle peut avoir une influence. L'entreprise isole les activités qui ont un impact significatif sur l'environnement, elle classe ensuite chacun des aspects maîtrisables, en fonction de leur impact, à l'aide de différents critères tels que la gravité, la fréquence, la persistance, etc. Il s'agit de leur affecter différents niveaux d'importance et de conséquences sur l'environnement.

Les analyses environnementales permettant donc d'identifier l'ensemble des aspects environnementaux significatifs et les exigences environnementales réglementaires et, par conséquent, de fixer les objectifs et cibles environnementaux.

2.2.2. Les programmes environnementaux

L'étape de mise en œuvre du programme environnemental consiste en la déclinaison concrète des objectifs et des cibles cohérents avec la politique ainsi qu'en l'élaboration des plans d'actions.

Les objectifs doivent être cohérents avec la politique environnementale et prendre en compte les exigences légales. Ils doivent également prendre en considération les choix technologiques, les données financières et commerciales de l'entreprise ainsi que le point de vue des parties intéressées. A ce stade, il s'agit de formaliser le programme de réalisation des objectifs et cibles. Pour chaque action définie, il faut déterminer : qui fait quoi, dans quels délais, avec quels moyens. Pour être performants, les objectifs doivent être réalisables sur le court terme et impliquer au maximum, le personnel.

Une fois réalisé l'ensemble de ces étapes dites « préalables » à la mise en place concrète du système de management environnemental, l'entreprise est en mesure d'aborder celles de la mise en œuvre effective.

2.3. La mise en œuvre du système de management environnemental

Cette troisième phase permet de concrétiser la stratégie environnementale adoptée. Elle a pour but d'assurer une mise en œuvre efficace du système de management environnemental grâce à laquelle l'entreprise se pourra atteindre les objectifs fixés (Dohou-Renaud, 2009, p.68-70). Cette mise en œuvre consiste à fournir les ressources nécessaires (ressources financières, humaines, technologique...etc.) à la réalisation des actions, à sensibiliser le personnel, à élaborer un plan de formation, à mettre au point un plan de communication qui prenne en compte le personnel et les autres parties prenantes externes. Un des éléments essentiels pour

démontrer le respect du SME à l'égard des exigences de la norme ISO 14001 est de bâtir un système de gestion documentaire contenant un manuel environnemental, des procédures et des instructions d'application ainsi que des documents d'enregistrement environnementaux.

2.3.1. Les moyens de réalisation

La norme exige que la direction fournisse les ressources nécessaires à la mise en œuvre et à la maîtrise du SME. Ces ressources comprennent les ressources humaines, les compétences spécifiques, les ressources technologiques et financières. L'entreprise doit désigner des responsables qui sont investis de l'autorité nécessaire pour réaliser les programmes environnementaux et doivent rendre en comptes à la direction. L'entreprise doit prévoir des budgets spécifiquement destinés aux questions environnementales (budgets verts). Elle doit aussi calculer les bénéfices et les coûts des activités liées à l'environnement, tels que les coûts de contrôle de la pollution, les déchets, etc.

2.3.2. La sensibilisation et la formation du personnel

La norme ISO 14001 exige des entreprises que les personnes dont le travail peut avoir un impact significatif sur l'environnement soient compétentes pour exécuter les tâches qui leur sont assignées. La compétence et la sensibilisation peuvent être acquises ou améliorées par la formation initiale. La formation professionnelle ou l'expérience professionnelle. La sensibilisation concerne tous les salariés travaillant sur les sites de l'entreprise (y compris les intérimaires, les stagiaires et les sous-traitants...). Cette sensibilisation peut permettre à chacun d'améliorer ses gestes au quotidien et, de ce fait, les performances environnementales de l'entreprise. Par ailleurs, la norme demande aux entreprises de tester et de réviser au besoin ou périodiquement leurs procédures de prévention des situations d'urgence et leur capacité à réagir. Ces révisions visent à s'assurer que toutes les situations d'urgence potentielles ainsi que les actions préventives ont été envisagées.

2.3.3. La communication interne et externe

La réussite de la démarche environnementale nécessite la mobilisation du personnel. Elle consiste à impliquer le personnel à chacune des étapes de la démarche en organisant des réunions d'information, en affichant des bulletins d'information et en communiquant l'état d'avancement de la démarche sur les sites Intranet. Les entreprises ont aussi la possibilité de communiquer vers l'extérieur sur leurs actions et performances environnementales. La norme ISO 14001 recommande dans ce cas, de prendre en compte les préoccupations pertinentes et les besoins d'informations de toutes les parties intéressées. Les méthodes de communication externe peuvent comprendre des rapports annuels, des lettres d'informations, des sites internet et des réunions avec les collectivités locales. La communication interne et externe constitue une composante forte de la stratégie. Une bonne circulation de l'information et des communications intenses verticalement et horizontalement sont essentielles pour que des retours d'expérience nourrissent un véritable apprentissage stratégique, mais à condition que les acteurs puissent se livrer sans retenue dans les dialogues. La communication externe contribue à la légitimité sociale de l'entreprise et à son positionnement vis-à-vis des concurrents.

2.3.4. La mise en œuvre d'un système de gestion documentaire

Selon la norme ISO 14001, l'avantage de formaliser un système de management est de pouvoir le présenter et prouver à des tiers son existence notamment pour obtenir une certification. Ce système de gestion documentaire doit contenir un manuel qui décrit le système de management environnemental et énonce la politique, les objectifs et programmes environnementaux. Il doit comprendre aussi une description des procédures, des instructions d'applications et les documents d'enregistrement. Nous retrouvons donc ici les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales.

2.4. Le contrôle de résultat et les actions correctives

La quatrième phase du processus de fonctionnement du SME consiste à mesurer les performances environnementales et à les comparer aux objectifs et aux cibles environnementaux définis dans les programmes, puis, les non-conformités éventuelles feront l'objet d'actions correctives. Ce contrôle des résultats est réalisé à l'aide des indicateurs et des audits environnementaux.

Nous pouvons néanmoins rappeler que les indicateurs environnementaux sont généralement rassemblés sous la forme d'un tableau de bord vert¹, à partir duquel l'entreprise va suivre et identifier les éléments satisfaisants ou les non-conformités qui nécessitent des actions correctives.

En ce qui concerne les audits, ils vérifient périodiquement que le système de management environnemental est conforme aux exigences de la norme ISO 14001 et qu'il a été correctement mis en œuvre et tenu à jour. Ces audits ont pour but de fournir à intervalles planifiés à la direction des informations sur les résultats environnementaux de l'entreprise. Ensuite, ils permettront d'identifier les changements éventuellement nécessaires au SME.

Les entreprises ont recours à deux types d'audits. L'audit interne est celui qui est réalisé par le personnel de l'entreprise ou par un auditeur extérieur pour le compte de l'organisme. Il a pour finalité de déterminer si le SME est conforme ou non aux dispositions prévues et s'il a été correctement mis à jour. Ces informations sont transmises à la direction afin qu'elle ait connaissance des progrès réalisés ou à réaliser. Les audits internes doivent être menés à intervalles réguliers pour garantir l'efficacité du système ; ils constituent un outil d'information à disposition de l'entreprise lui permettant de faire le point sur les réalisations engagées et leurs résultats.

En revanche, les audits externes sont destinés à des tiers, notamment aux organismes de certification et sont nécessairement réalisés par une équipe d'audit extérieure à l'organisme (nous parlons alors d'audit de certification). Ils permettent l'obtention de la certification ISO 14 001 témoignant de l'engagement de l'entreprise dans une démarche de management environnemental. Suite à l'obtention du certificat, un audit externe a lieu tous les trois ans, au

¹Le tableau de bord vert est une forme particulière de tableau de bord, qui organise de façon synthétique et pour un usage interne, les principaux indicateurs environnementaux significatifs de l'organisation étudiée. Les tableaux de bord verts sont utilisés dans le fonctionnement du SME pour piloter les performances environnementales des entreprises.

cours duquel la certification peut être prolongée, suspendue ou retirée en fonction des efforts accomplis par l'organisme.

Une fois l'entreprise certifiée ISO 14 001 et afin que l'ensemble de la démarche soit accomplie et respectée conformément au texte du standard, elle doit programmer des « Revues de Direction », réunions qui permettent de passer en revue le SME pour s'assurer qu'il est toujours approprié, suffisant et efficace.

2.5. L'évaluation du système de management environnemental en revue de direction

La dernière phase du processus de déclinaison est l'évaluation du SME lors d'une réunion planifiée à l'intervalle régulier, appelée revue de direction, impliquant la direction de l'entreprise à son plus haut niveau et les principaux acteurs indispensables au bon fonctionnement du système de management environnemental. Lors de la revue de direction (RDD), l'état d'avancement du système, les progrès réalisés et les résultats d'audits doivent être analysés. La revue de direction doit aussi prendre en compte l'évaluation d'opportunités d'amélioration et le besoin de changement à apporter au système de management environnemental, y compris la politique environnementale, les objectifs et cibles environnementaux (Dohou-Renaud, 2009, p.72). Des enregistrements des revues de direction doivent être conservés.

Lorsque la revue de direction débouche sur des modifications possibles de la politique environnementale, des objectifs, des cibles environnementales et d'autres éléments du SME, un nouveau cycle commence avec les mêmes phases : définition d'une nouvelle politique environnementale, réalisation d'une analyse environnementale, conception d'un programme environnemental, mise en place d'un programme de communication, de formation et de documentation, réalisation des audits et évaluation du SME au cours d'une revue de direction.

En effet, le processus de fonctionnement du SME, que nous avons représenté supra, correspond à la méthode de Deming (Plan, Do, Check, Act). Ces étapes fondent l'articulation commune de tous les référentiels de management en matière d'environnement.

Conclusion du chapitre

A travers ce chapitre, nous avons vu que les engagements environnementaux managériaux des entreprises se matérialisent par la mise en place d'un système de management environnemental. Nous avons entamé la norme internationale ISO 14001 parce qu'elle constitue le standard le plus abouti dans le cadre de management environnemental.

Nous avons retenu que le développement du nouveau standard international ISO14001 répond à la nécessité de doter les entreprises d'un système de management structuré visant à promouvoir leur engagement vert. Depuis son introduction, de nombreuses entreprises ont trouvé de celui-ci un modèle de référence international en matière de SME.

Au terme de la deuxième section, nous avons pu montrer que le système de management environnemental de type ISO 14001 permet de décliner la stratégie environnementale et ce, à travers les différentes étapes du processus de sa mise en place. Nous avons également signalé que la notion d'amélioration continue constitue la raison d'être des systèmes de management environnemental et le cycle PDCA (la roue de Deming) représente le chemin de cette amélioration.

Chapitre III

Approche théorique de la performance commerciale de l'entreprise

Introduction du chapitre

Les entreprises, en général subissent des influences émanant de l'environnement externe et interne. Alors, il est essentiel pour les dirigeants d'être performants.

Ainsi, la performance de l'entreprise a toujours suscité beaucoup d'intérêt parce qu'elle traduit son accomplissement dans l'acquisition ou l'utilisation efficace des ses ressources pour répondre aux attentes du client, nous l'associons souvent à ses résultats financiers réduisant considérablement sa perspective pour la gérer et la mesurer.

Depuis quelques années, nous sommes passés d'une présentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales, d'autres acteurs ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage, à présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, comme l'avait réclamé Kaplan et Norton (1992, p.72) « *l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe, la définition de la performance en terme financier ne suffit plus* ». Il existe une autre performance qui s'ajoute à cette dernière, en l'occurrence de la performance commerciale qui nécessite la mise en place d'une batterie d'indicateurs non seulement quantitatifs mais aussi qualitatifs. Ces derniers permettent de connaître le niveau atteint de performance et d'anticiper celles à venir.

Dans ce présent chapitre, nous allons nous pencher sur les fondements généraux de la performance en essayant de mettre en relief les multiples définitions de cette notion.

Nous allons également examiner la performance commerciale en mettant l'accent sur la fonction commerciale, la mesure de sa performance à travers des différents indicateurs.

Section I : Fondements généraux sur la performance

La définition de la performance n'est pas une affaire simple, elle nécessite l'explication du contenu et des fonctions que recouvre ce concept ainsi qu'une distinction claire entre la performance et les termes qui lui sont liés. Ces derniers représentent une confusion sémantique habituelle et des difficultés dans la représentation même de la notion de performance.

Pour mieux cerner le sens de la performance, la présente section abordera dans un premier point les principales définitions sur cette notion. Le deuxième point, développera les différents outils de sa mesure, tandis que le troisième point exposera ses différentes dimensions.

1.1. Définition de la performance

Aujourd'hui, la performance est un concept qui débouche sur des divergences selon les chercheurs qui l'ont traité. Pour définir ce concept, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs.

Selon le Grand Dictionnaire Encyclopédique (1989, p.972), la performance est :

- Le résultat chiffré à l'issue d'une épreuve ;
- Un exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque ;

Bartoli (2005, p.103), constate que le concept de performance renvoie à « *l'idée d'accomplir une action, cela semble signifier qu'il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être bon* ».

Alors que Drigitte et Christian (2002, p.168) résument la performance en trois points :

- Harmoniser les différentes activités dotées des moyens nécessaires ;
- Comparer les outputs avec ce qui a été prévu à l'aide d'indicateurs ;
- Dégager un résultat positif à la fin de l'exercice.

En gestion, le terme de performance est défini non pas uniquement à un jugement sur le résultat, mais également à la façon dont celui-ci a été atteint.

Pour Lorino (1998, p.18) : « *la performance c'est tout ce qui aide et contribue à améliorer le couple valeur / coût, à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprises* ».

À partir de cette définition, nous pouvons dire que la performance dans l'entreprise est comme étant, tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût,

c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur -coût.

Il faut donc traduire le couple valeur-coût en objectifs stratégiques plus concrets et d'en concevoir les évolutions futures. C'est à partir de ces objectifs stratégiques qu'on tentera de définir des règles d'action concrètes dans les diverses activités de l'entreprise.

Le concept de performance après l'avoir défini, fait référence non seulement à un jugement sur le résultat, mais aussi à la façon dont ce résultat est obtenu, il recouvre alors des aspects distincts, l'efficacité et de l'efficience, ce qui rend indispensable de les définir, car nous pouvons bien être efficace sans être efficient et inversement.

- L'efficacité

Pour Bartoli (2005, p.105) l'efficacité concerne « *le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre.* ». Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé).

Quant à Mougin (2004, p.17), il explique : « *Lorsque nous parlons d'une personne efficace, nous décrivons quelqu'un qui obtient ce qu'il veut. Nous ne posons pas la question de savoir comment cette personne arrive à ses fins.* ».

Donc, l'efficacité consiste à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis. D'une manière plus brève, nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{résultats atteints} / \text{objectifs visés.}$$

- L'efficience

Pour Bartoli (2005, p.107), l'efficience concerne « *le rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés. En terme économique, il s'agit alors de mettre en relation l'output (l'extrait) et l'input (l'entrant).* ».

Granstedt quant à lui (2011, p.83), l'efficience est : « *le rapport entre l'effort et les moyens totaux déployés dans une activité d'une part et l'utilité réelle que les gens en tirent sous la forme de valeur d'usage d'autre part.* ».

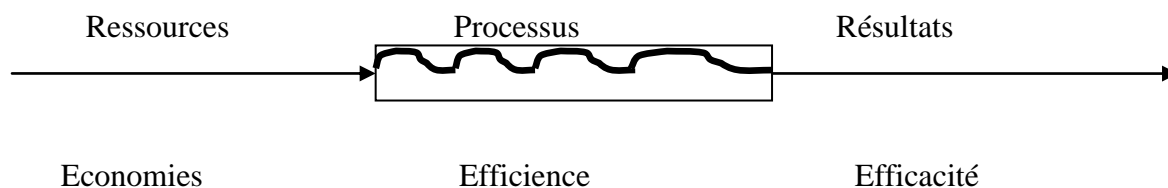
L'efficience permet donc d'atteindre le maximum dans chaque entreprise (objectif), le plus grand bénéfice, pour un coût donné, c'est-à-dire de mesurer si les choses sont faites convenablement au sein de l'entreprise.

Nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

*Efficienc*e = résultats atteints / moyens mis en œuvre.

De sa part, Bouquin (2004, p.63) souligne qu'il existe trois dimensions habituelles prise en compte pour définir la performance : économie, efficacité et efficacité.

Figure n°6 : La performance selon Bouquin



Source : Bouquin, 2004, p.63

Selon cet auteur, mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent :

- Economie : consiste à se procurer les ressources à moindre coût ;
- Efficience est le fait de maximiser la qualité obtenue de produit à partir d'une quantité donnée des ressources : d'un côté la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis), de l'autre, la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience ;
- Efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Elle se mesure par l'écart entre les objectifs affichés et les résultats obtenus.

Nous pouvons terminer avec Lorino (2001, p.3) qui dit qu'il n'existe aucune définition plus objective, universelle de la performance que l'atteinte des objectifs stratégique. Cela rend la performance d'une entreprise à être une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante.

Au-delà du problème de définition de la performance, se pose celui de la variété des critères de mesure ou d'appréciation. La performance d'une entreprise ne se limite pas à la seule dimension économique et financière. Elle doit parfois intégrer des éléments qualitatifs dont la synthèse n'obéit pas à des règles simples. Or, comme l'avait réclamé Kaplan et Norton (1992, p.72) « *l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe, la définition de la performance en terme financier ne suffit plus* ». Il existe d'autre performance qui s'ajoute à cette dernière, la performance devient donc multicritères et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique. Ce qui implique la nécessité de disposer d'autres indicateurs que ceux

qui sont directement associés à la finance afin d'évaluer la performance de l'entreprise.

Dans ce qui suit, nous allons présenter brièvement les outils de mesure de la performance et les différentes dimensions pour la mesurer.

1.2. Outils de mesure de la performance

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer toutes les formes de performances afin d'appréhender la capacité de l'entreprise à assurer sa propre pérennité et à satisfaire les multiples exigences de ses parties prenantes.

Les outils de performance permettent aux dirigeants d'interpréter les écarts et de prendre les décisions correctives. Ces outils portent essentiellement sur : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le système budgétaires, le benchmarking, les tableaux de bord et le tableau de bord prospectif.

1.2.1. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique a pour objet de fournir aux décideurs de l'entreprise les informations nécessaires pour prendre des décisions rationnelles afin d'atteindre les objectifs et assurer la pérennité de l'entreprise.

Selon Dubrulle et Jourdain (2003, p.53), la comptabilité analytique est : « *un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décisions* ».

La comptabilité analytique représente donc un système d'informations qui permet d'utiliser au mieux les ressources disponibles et faciliter la gestion de l'entreprise. Mais elle ne permet pas une meilleure maîtrise de la gestion vue qu'elle n'englobe pas tous les éléments de l'entreprise.

1.2.2. La comptabilité générale

Bien que la comptabilité générale constitue un outil de gestion efficace, mais ses informations sont destinées à l'extérieur de l'entreprise, c'est ce explique Conso et al. (1988, p.114) en indiquant que la comptabilité générale est « *considérée comme une technique d'enregistrement de l'information, la comptabilité générale apparaît comme le soubassement comptable de l'entreprise. C'est elle, en effet qui enregistre tous les mouvements de valeurs relatifs à l'ensemble des arrivés de l'entreprise. Les informations qu'elle collecte sont ventilées entre les unités de mesure appelées comptes* », elle s'intéresse donc aux performances globales de l'entreprise, en vue d'en donner une représentation pour les tiers.

1.2.3. Le système budgétaire

Le système budgétaire est le document chiffré dans lequel sont consignés les éléments correspondant à un programme déterminé.

Forget (2005, p17) indique que la régulation du système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à moyen terme. Pour lui, « *L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles* ».

Pour Berland (2004, p.17) le système budgétaire permet pour le manager de s'assurer de la rentabilité de l'entreprise. Il explique que : « *Chaque sous-unité de l'entreprise se voit alors demander d'indiquer quelles actions elle compte lancer durant l'année pour contribuer à la stratégie et quelle sera sa contribution au chiffre d'affaires et au résultat* ».

D'après ces définitions, nous remarquons que la gestion budgétaire est un outil qui permet à l'entreprise de déterminer les causes de défaillance ou les raisons de performance, car il permet aux dirigeants de suivre ses frais de fonctionnement (charge de personnel, frais de production, frais commerciaux...) afin de les comparer au budget, d'analyser les écarts et entreprendre des actions correctives en cas d'écart entre prévision et réalisation.

Le système budgétaire contrairement à la comptabilité analytique couvre toutes les activités de l'entreprise et les différents budgets doivent être cohérents entre eux.

1.2.4. Le benchmarking

Pour comparer les indicateurs internes par rapport aux concurrents ou à d'autres entreprises extérieures, le contrôleur de gestion peut être amené à rechercher des informations économiques externes.

Pour Mougin (2004, p97), le terme benchmarking représente un : « *Processus qui permet d'identifier ce qui se fait de mieux dans un secteur particulier, de rencontrer ces entreprises afin d'atteindre les résultats issus des meilleures pratiques dans ce même secteur* ».

Quant à Camp (1992, p.17) : « *Le benchmarking est un processus continu d'évaluation des performances non seulement des produits ou services, mais aussi des fonctions, méthodes et pratiques par rapport aux meilleurs mondiaux, et probablement la seule manière de rester le plus longtemps possible sur la crête de la vague parmi les meilleurs des meilleurs* ».

La notion de benchmarking est plus connue à travers l'expression «meilleures pratiques».C'est un outil puissant qui aide les entreprises à s'améliorer dans tous les domaines, d'aller à la recherche des meilleures méthodes utilisées dans une activité par les autres entreprises, s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leur fonctionnement et de leurs expériences afin que les procédés en interne se rapprochent de la perfection et améliorer la performance.

Ce principe ne fonctionne pas très bien vu la grande concurrence entre ces entreprises car il repose sur l'échange de données entre les entreprises volontaires pour montrer quelques aspects de leur organisations ou de leurs méthodes de travail.

1.2.5. Le tableau de bord

Le tableau de bord est un système de mesure de la performance et un outil d'aide à la décision et à la prévision, il regroupe des indicateurs financiers significatifs des résultats obtenus et des indicateurs non financiers les plus pertinents.

Pour Vaudelin et Devise (2003, p 460), les tableaux de bord sont « *des systèmes d'indicateurs qui cherchent à mesurer la performance globale (et son évolution) dans ses différentes dimensions constitutives. Ils permettent de clarifier les objectifs stratégiques et de les traduire en valeurs cibles concrètes. Ils assurent aussi un déploiement de la politique générale à l'intérieur de l'organisation et un retour d'expérience sur la stratégie pour l'affiner progressivement* ».

La complexité actuelle du management exige au chef d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément, c'est pour cette raison que la mise en œuvre et l'élaboration du tableau de bord exigent un effort considérable de la part des différents responsables de l'entreprise, car le tableau de bord consiste essentiellement à contrôler la validité de la gestion prévisionnelle afin de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité.

1.2.6. Le tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif encore appelé le Balanced Scorecards, est issu des travaux des consultants américains Kaplan et Norton au début des années 90 aux Etats-Unis.

Les tableaux de bord proposés se veulent prospectifs. Ils rééquilibrent l'importance relative des objectifs à court terme (comme la performance financière) et celle des objectifs à long terme. Donc, ces nouveaux tableaux de bord sont destinés à relier les performances élémentaires d'une entreprise à la stratégie de la firme.

Rodier (1999, p.157) a défini le tableau de bord prospectif comme suit : « *Un tableau de bord prospectif est un ensemble de mesures qui apporte aux managers un panorama rapide mais complet de leur affaire. Ce tableau de bord intègre des*

mesures d'ordre financier, qui témoignent des actions déjà entreprises, et d'autres d'ordre opérationnel portant sur la satisfaction de la clientèle, les processus internes, les innovations et l'apprentissage. Ces mesures opérationnelles sont autant d'indicateurs de la performance à voir ».

Le tableau de bord prospectif se présente donc comme une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre axes d'analyse recouvrant : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.

- Les résultats financiers où on retrouve les indicateurs de performances financières, cet axe est orienté vers la mesure de la rentabilité ;
- La satisfaction des clients, qui représente des indicateurs qui évaluent la satisfaction et la fidélité actuelle et future des clients, l'accroissement de la clientèle et de la rentabilité par catégorie ;
- Le processus interne qui identifie les processus internes clés de la réussite, il s'agit des processus d'innovation, de production et de services de maintenance. Cette analyse explique comment la gestion des opérations peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel ;
- L'apprentissage organisationnel qui décrit la qualité et le rendement du capital humain et les performances des systèmes d'information.

1.3. Les dimensions de la performance

Les nouvelles conditions du marché où la concurrence s'exerce sur plusieurs facteurs, affectent la performance des entreprises, pour Bergeron (2000, p. 1) : *« la réussite de l'entreprise ne se traduit plus strictement en terme d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi. La performance devient multicritères et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique ».*

Parmi ces dimensions nous citons :

▪ La performance financière

Depuis longtemps, les entreprises utilisent des indicateurs de performance de nature généralement financière. C'est un instrument de mesure plus aisé à utiliser car il est mené à partir des documents, il s'agit principalement des états financiers: bilans, comptes de résultat et annexes.

La performance financière est mesurée par plusieurs ratios comme le ratio de rentabilité, le ratio de solvabilité, le ratio de liquidité...

▪ **La performance des ressources humaines et sociales**

La performance sociale est définie par Bayed (1992, p.381) comme « *le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux moyens de l'organisation* ». La réussite sociale est appréciée par l'intensité avec laquelle chaque salarié adhère et collabore aux propos et aux moyens de satisfaction atteints pour les individus participant à la vie de l'organisation.

Pour mesurer la performance des ressources humaines, nous citons à titre d'exemple :

- La satisfaction des employés ;
- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives;
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- L'absentéisme des employés.

▪ **La performance stratégique**

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit se démarquer de ses concurrents en fixant des objectifs stratégiques appropriés tels que l'amélioration de la qualité de ses produits ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable.

Pour Barrette et Berard (2000, p.15), il existe un souci majeur pour la haute direction, d'après eux : « *le souci est de communiquer ses objectifs stratégiques au personnel et d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels afin d'atteindre la performance à long terme ou performance stratégique* ».

La performance à long terme est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

▪ **La performance technique**

La performance technique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.

Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères :

- Les bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;
 - Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise.
- **La performance organisationnelle**

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Les mesures de l'efficacité organisationnelle ne se situent pas au même plan d'appréciation de l'efficacité que les mesures économiques et sociales. Il s'agit de mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique.

Les indicateurs de mesure se rapportant à cette variable sont :

- Les relations entre services ;
 - Le respect de la structure formelle ;
 - La flexibilité de la structure.
- **La performance environnementale**

Dans le domaine du management environnemental, la performance environnementale se définit comme les résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux. La performance environnementale est donc contingente à chaque entreprise puisqu'elle dépend de la politique environnementale qui est par définition unique.

- **La performance commerciale**

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

Nous pouvons également définir la performance commerciale comme étant : *« l'ensemble des éléments qui permettent de mesurer les résultats de l'activité commerciale d'une entreprise, nous pouvons y retrouver : l'évolution du chiffre d'affaires, des parts de marché, la satisfaction des clients... »*.

Cette performance sera traitée en détail dans la troisième section du présent chapitre mais avant cela nous allons nous familiariser avec la fonction commerciale.

Section II : Généralité sur la fonction commerciale

Fayol (1999, p.93) classe la fonction commerciale parmi les fonctions qui créent la richesse dans l'entreprise autant que les fonctions financières et technique (production). Elle est considérée comme un poumon de toute entreprise, car elle permet le contact direct entre les sphères de la production et celle de la consommation, en prenant en charge la mission d'acheminer le produit tel qu'il a été exigé et souhaité par le marché.

2.1. Définition de la fonction commerciale

Selon Charpentier (1997, p.230) la fonction commerciale *est celle qui intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à avoir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise.*

La fonction commerciale est aussi chargée de faire remonter toute information utile à l'élaboration de la stratégie marketing, de se tenir au courant des offres concurrentielles. Cette fonction est en interaction avec toutes les fonctions de l'entreprise et participe souvent à la politique générale de l'entreprise.

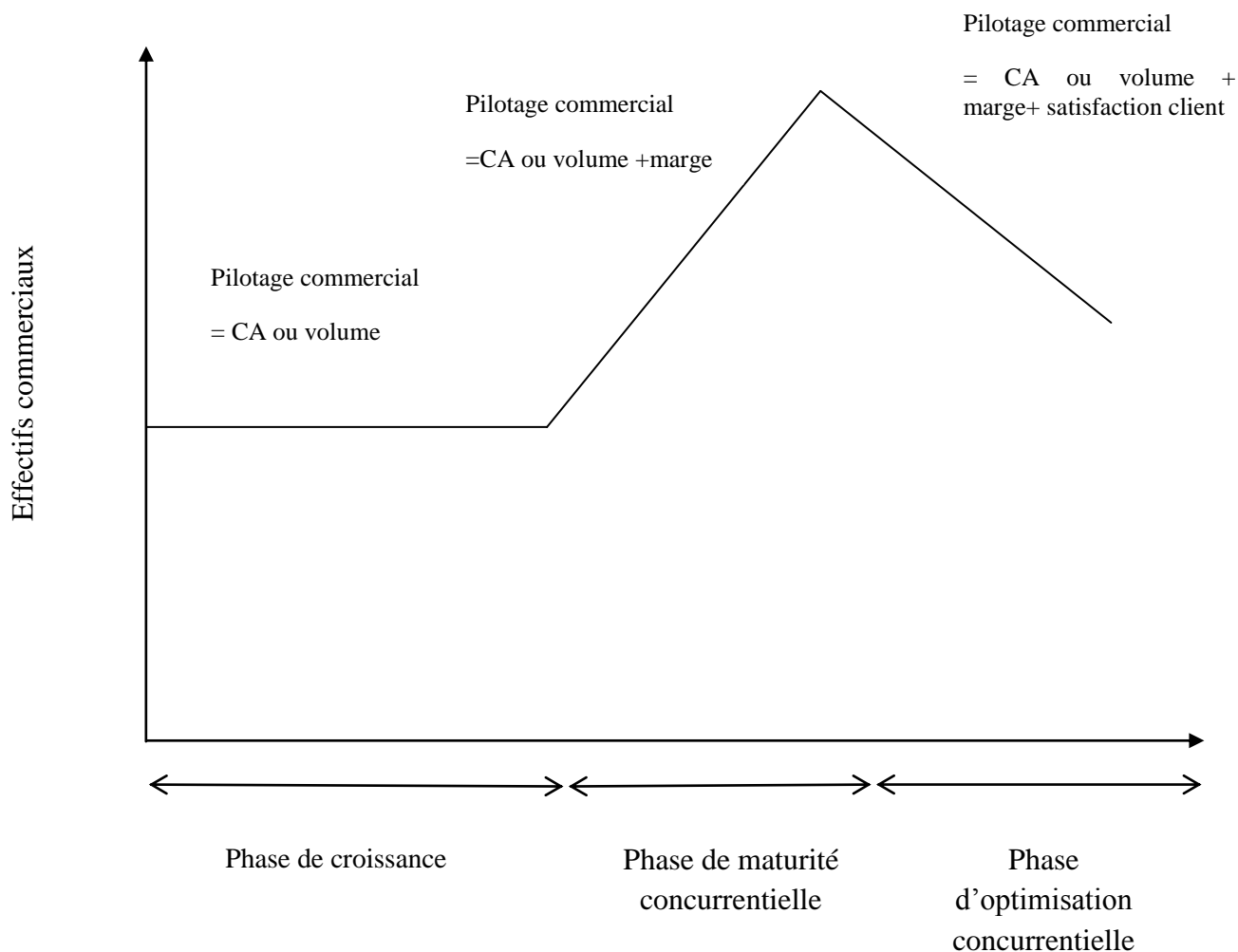
A première vue, la finalité de la fonction commerciale est assez simple : il s'agit de vendre les produits ou services de l'entreprise aux clients, et ce aux meilleures conditions possibles.

Mais avec un minimum d'expérience, définir le rôle exact de la fonction commerciale n'est pas aussi aisé qu'il y paraît. Le rôle de commercial est en effet un rôle difficile et ambigu, dans la mesure où il est quotidiennement confronté à des exigences parfois contradictoires entre ses clients et son entreprise (Lange et Moutot, 2008, p.48).

2.2. L'historique de la fonction commerciale

La fonction commerciale n'a pas évolué de manière homogène au cours des dernières décennies, nous constatons de nombreuses différences liées aux secteurs d'activité. La fonction commerciale recouvre aujourd'hui des réalités bien différentes qui permettent néanmoins d'observer certaines récurrences.

Lange et Moutot (2008, p.53- 56) proposent d'observer l'évolution de la fonction commerciale à travers un prisme qui s'avère particulièrement révélateur, celui des indicateurs de résultat, traditionnellement suivis par son propre management pour piloter la force de vente. Cette évolution est représentée dans la figure suivante :

Figure n°7 : Etapes successives de la fonction commerciale

Source : Lange et Moutot, 2008, p.53

Phase I : la croissance

Au cours des grandes décennies de l'industrialisation à la charnière des XIX^e et XX^e siècles, la fonction commerciale sert de manière schématique principalement à informer et porter la production auprès des clients, via d'éventuels relais de distribution. Son rôle était secondaire dans l'entreprise, largement en retrait de celui du développement et de la production des biens. Cette période correspond à une incroyable période de croissance pour la plupart des entreprises.

Lors de cette phase, le système de pilotage de la force de vente s'intéresse en termes d'objectif quasiment uniquement aux volumes ou quantités de biens écoulés. Ces résultats sont ainsi mesurés en termes de chiffres d'affaires, ou de volumes de biens.

Phase II : la maturité concurrentielle

Une fois la période de croissance terminée, les entreprises n'ont d'autre recours pour générer de la croissance sur leurs marchés que de prendre des parts de marché à leurs concurrents.

L'activité commerciale devient alors stratégique dans l'entreprise : en effet, produire ne suffit plus à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'importance croissante de la fonction commerciale va de pair avec le développement des techniques de marketing pour les produits de grande consommation. Vendre davantage signifie vendre au détriment de ses concurrents. Ne pas développer sa force de vente signifie voir ses clients partir au bénéfice de ses concurrents. Les entreprises vont alors largement professionnaliser leurs forces de vente, et notamment leurs modalités de management.

A partir de cette période, les entreprises contrôlent les marges autant que les volumes de ventes.

Phase III : l'optimisation concurrentielle

La phase précédente rend la plupart des marchés extrêmement nerveux et volatils. Les jeux concurrentiels sont le plus souvent tendus, ce qui a pour résultat de mettre beaucoup de pression sur les épaules de la force de vente. Celle-ci avait vu sa taille augmenter au cours de la phase précédente. La troisième phase d'optimisation concurrentielle voit cette tendance s'inverser.

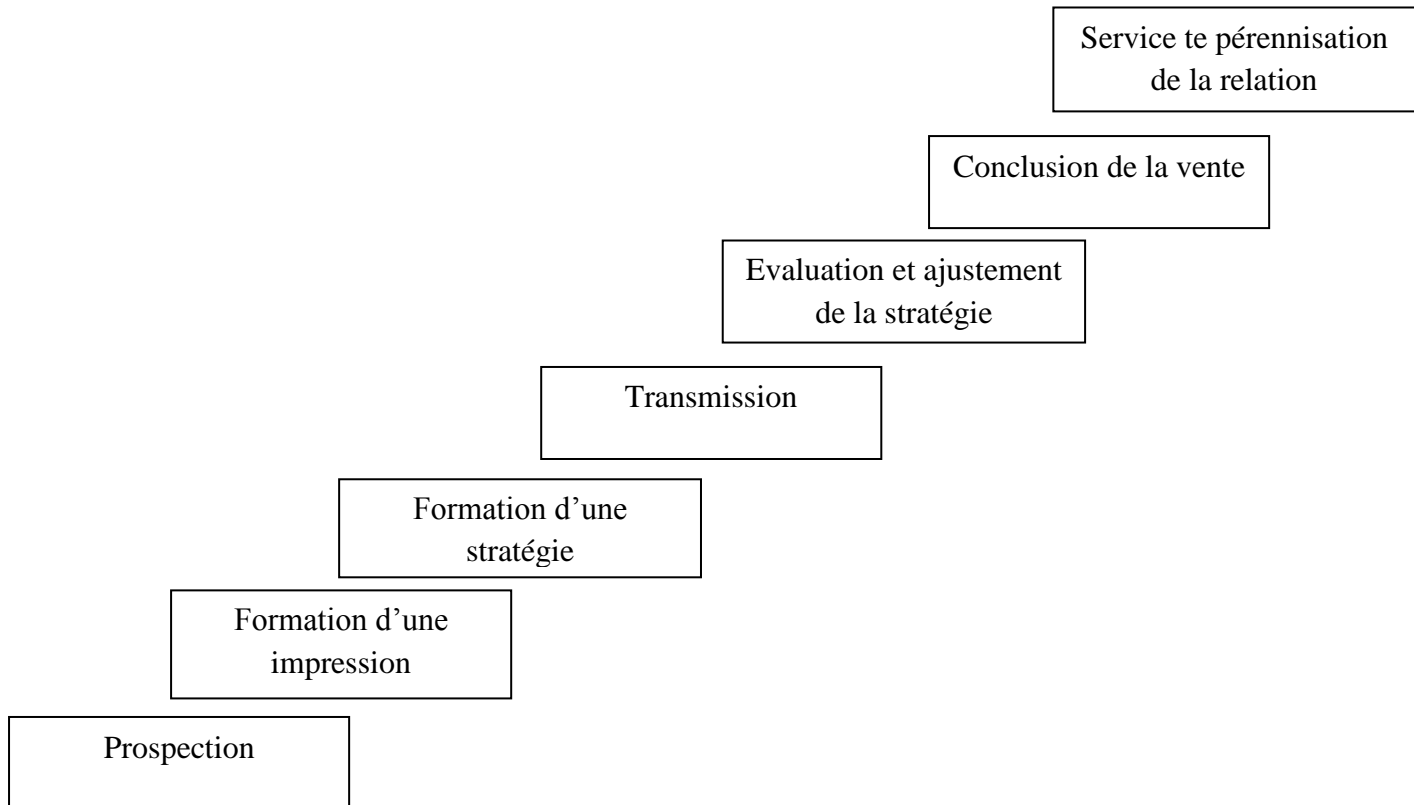
Les entreprises réalisent que la course à l'augmentation du nombre de vendeur n'est pas productive à long terme. Elles cherchent à réduire les coûts de cette fonction, dont l'impact sur les marchés n'est plus si évident. Dans beaucoup de domaines, les enjeux stratégiques se sont recentrés non plus sur la prospection (consommatrice en ressources commerciales donc coûteuse) mais sur la fidélisation.

Ce virage stratégique pousse les entreprises à établir des relations à long terme avec leurs clients, par le truchement de partenariats industriels par exemple. Ces partenariats ont le double mérite de limiter forcément le risque de voir ses clients partir à la concurrence, et de limiter les besoins en commerciaux puisque la relation est alors largement assurée au quotidien par les activités en commun. L'indicateur pérenne d'évaluation de la performance commerciale devient alors la satisfaction client.

2.3. Les activités de la fonction commerciale

Les activités de la fonction commerciale d'après Lange et Moutot (2008, P.74-83) sont au nombre de sept comme le montre la figure suivante :

Figure n°8 : Principales activités de la fonction commerciale



Source : Lange et Moutot, 2008, p.73

Etape I : la prospection

La prospection est une activité généralement partagée entre le marketing et la force de vente. Il peut s'agir pour les forces de vente de participer aux salons et conférences qui permettent de capter des contacts avec des prospects. Dans certains marchés d'affaires, la prospection peut consister à participer à des activités non professionnelles avec les prospects : diner, parcours de golf, présence lors d'événement sportif de renom.

Etape II : la formation d'une impression

L'étape de formation d'impression, également qualifiée *d'étape de qualification* est la première étape du processus commercial proprement dit. Elle consiste à recueillir des informations sur le client afin d'appréhender au mieux la situation de vente.

Cette étape est essentielle pour la suite de la relation client. Elle permet notamment de préparer les négociations en position de force. Cette étape joue un rôle important, en particulier sur le niveau final des marges commerciales, en permettant au commercial de capter les différents éléments qui lui permettront d'être en situation favorable au moment de négocier les prix d'achat.

Un autre aspect essentiel au cours de la qualification est le repérage des acteurs qui participeront à la décision. Ce point est particulièrement important dans les ventes entre entreprises, pour lesquelles le décideur est rarement une seule personne. Il s'agit alors de repérer les différents acteurs qui participent à la décision.

Etape III : la formation d'une stratégie

Cette étape consiste à définir la stratégie de vente, à savoir la tactique employée par le commercial pour réaliser sa vente. Elle résulte directement de la précédente. C'est en effet en fonction des éléments captés au cours de la phase de formation d'impression que le commercial aura une chance de déployer la meilleure stratégie commerciale possible.

Pour définir une stratégie de vente optimale, la principale condition est de repérer les points sensibles du client, ce que les Anglo-Saxon appellent les « pains ». Ces « point de douleur » représentent les sujets qui font littéralement mal au client, et sur lesquels il est prêt à investir des ressources.

Une fois cette qualification aboutie, le commercial peut alors développer une stratégie dans laquelle il fera valoir au mieux ses atouts.

Etape IV : la transmission

L'étape de transmission consiste à mettre en œuvre la stratégie de vente auprès du client. Le commercial va d'abord transmettre au client l'information factuelle permettant à ce dernier d'appréhender les éléments de la proposition (proposition commerciale, prix de vente, descriptif technique). Puis, fort des éléments qu'il aura recueillis lors des trois étapes précédentes, il va développer son argumentation principale.

Etape V : l'évaluation et l'ajustement

L'étape de l'évaluation consiste à recueillir les informations permettant de se forger une opinion sur l'action de vente menée.

L'étape d'ajustement consiste à modifier un ou plusieurs des éléments précédents afin d'adapter ses actions pour mieux réussir la vente.

Etape VI : la conclusion

L'étape de conclusion d'une vente, également appelée *phase de closing*, marque souvent un changement sensible dans la relation client/ fournisseur.

Le premier changement concerne le contenu des échanges : à ce stade, à peu près tous les éléments ont été transmis au client. Le commercial éprouve des difficultés à relancer son client, de peur de se répéter. Il doit alors redoubler de créativité pour trouver des motifs valables de contact. L'autre changement concerne l'intensification de la relation. Cette intensification est ici, encore plus qu'avant, critique pour la réussite commerciale.

Le commercial a intérêt à ce que cette phase de conclusion dure le moins longtemps possible. En effet, plus elle dure, et plus il risque de perdre ses avantages acquis, de voir un concurrent rentrer dans le jeu et casser les prix, par exemple.

Etape VII : la pérennisation

La pérennisation de la vente est une étape décisive pour la suite de la relation client. Les directions générales ont coutume de penser que si le commercial fait la première vente chez un client, c'est la qualité de prestation qui fait les suivants. Il s'agit au cours de cette phase d'agir avec tout autant de professionnalisme que précédemment et de mettre en place les conditions propices à une continuité de relations avec le client.

2.4. Les enjeux de la fonction commerciale

Blanc et Le Gall (2006, p.7-9) considèrent que, quel que soit le poids relatif à la fonction commerciale dans l'entreprise, elle répond à trois objectifs fondamentaux :

- Développer le chiffre d'affaire et les marges ;
 - Accroître la productivité commerciale ;
 - Faire progresser les compétences des commerciaux.
-
- Développer le chiffre d'affaire et les marges : il est loin le temps où les objectifs commerciaux ne se déclinaient qu'en chiffre d'affaires, ou en volume de machines vendues, de produits placés, ...etc. Aujourd'hui, ils ne se limitent plus à du « combien » mais s'accompagnent systématiquement d'un « comment », d'un « où », d'un « chez qui ». En effet, la difficulté croissante des affaires fait que la direction commerciale va réfléchir aux cibles les plus productives, aux clients les porteurs de valeur, aux prospects les plus accessibles.

- Accroître la productivité commerciale : dans un contexte de recherche de productivité, les efforts sont focalisés sur les clients ou les cibles les plus porteuses de « valeur ». L'idée maîtresse est donc d'adapter la puissance commerciale à la valeur des clients.
- Faire progresser les compétences des commerciaux : la fonction commerciale bénéficie d'une image qui s'améliore d'année en année. La montée en compétences des commerciaux y contribue certainement.

Fidéliser les clients est une priorité, compte tenu du contexte de recherche permanente d'accroissement de la productivité commerciale. Dans cette logique, il convient donc d'apporter plus de valeur au client :

- En vendant des solutions plus complexes, plus globales, ce qui signifie pour le vendeur de savoir passer de la vente de produit à la vente de solution ;
- En déployant avec son client une qualité de relation qui crée la confiance et conduit à une relation pérenne ;
- En développant des compétences en marketing pour segmenter et cibler son portefeuille client ;
- En développant des compétences en organisation pour gérer son temps et ses priorités.

Section III : La performance commerciale de l'entreprise

Après avoir donné un aperçu sur la performance globale et la fonction commerciale nous allons à présent nous intéresser de plus près à la performance commerciale.

3.1. Définition de la performance commerciale

De fait que la performance se mesure par rapport aux résultats et aussi les moyens, la performance commerciale d'une entreprise peut donc être définie comme l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre.

Selon Chester (1938, cité par Deriche, 2013, p.132), la performance commerciale est définie comme suit :

«La performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Autrement dit, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut pas être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour les atteindre ».

Nous pouvons conclure que la performance commerciale résulte en la capacité à satisfaire deux notions distinctes : l'efficacité et l'efficience.

- L'efficacité commerciale consiste en l'atteinte des résultats escomptés.
- L'efficience commerciale, quant à elle, se définit par l'optimisation des ressources et moyens engagés pour atteindre un niveau de performance établi. Elle se définit donc par l'efficacité commerciale mise en rapport avec les ressources utilisées.

3.2. Les indicateurs de mesure de la performance commerciale

D'après Kaplan et Norton (1999, p.63) : *« ce qui ne se mesure pas ne peut pas se gérer, mesurer est donc essentiel »*, ainsi pourrait se justifier la nécessité pour les entreprises qui veulent se démarquer de ces concurrents, d'évaluer leur niveau de performance dans la poursuite de leurs objectifs stratégiques.

L'évaluation de la performance commerciale revient à mesurer, sur la base d'indicateurs définis, l'atteinte d'objectifs commerciaux, tant sur le plan de l'efficacité et de l'efficience. D'après Savall et Zardet (2007, p.331) cette évaluation présente un double intérêt : Elle permet d'une part, de vérifier si les objectifs ont été atteints et d'autre part, d'orienter les actions de l'entreprise en cas de problème.

Selon Deriche (2013, p.136), l'appréciation de la performance commerciale de l'entreprise suppose la mise au point d'une batterie d'indicateurs permettent de connaître le niveau atteint. Ces indicateurs doivent permettre, non seulement de mesurer la performance passée, mais encore d'anticiper celle à venir.

Il existe plusieurs types d'indicateurs, Nous pouvons les regrouper en deux catégories : les indicateurs quantitatifs et les indicateurs qualitatifs.

3.2.1. Les indicateurs quantitatifs

Ce sont des moyens pour apprécier la performance d'un centre de responsabilité dans un organisme. Ils se présentent sous forme quantitative ; c'est-à-dire le critère est mesuré par chiffre (montant, pourcentage, volume, nombre).

Parmi les indicateurs de la performance commerciale les plus importants :

▪ Le chiffre d'affaires

Il se définit comme la somme ou le total des ventes de biens et de prestations de services effectués par l'entreprise sur un exercice comptable donné. Cette somme est exprimée en unités monétaires.

Sous l'angle commercial Burland et al. (1995, p.84) suggèrent que le chiffre d'affaires est « *la somme des ventes de marchandises (activité commerciale) et de la production vendue (production de biens et services). C'est le principal indicateur d'activité de l'entreprise* ».

Le chiffre d'affaires est un outil d'analyse indispensable pour l'entreprise. Il permet d'étudier la dimension de l'entreprise sur son marché en général ou sur des marchés précis. Il indique la santé commerciale de l'entreprise.

Nous pouvons calculer le chiffre d'affaires par la formule suivante :

$$\text{Chiffre d'affaires (CA)} = \text{quantités vendues} * \text{prix unitaire}$$

Cependant, pour bien apprécier la santé commerciale de l'entreprise, le chiffre d'affaires doit être mis en relation avec d'autres outils d'analyse comme la marge commerciale et la part de marché.

▪ La marge commerciale

La marge commerciale est un outil qui permet de mesurer la performance commerciale d'une entreprise, en comparant le prix de vente des marchandises au coût d'achat des marchandises vendue.

Elle se calcule donc comme suit :

$$\text{Marge commerciale} = \text{ventes de marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

Une marge a pour but d'aider à :

- Fixer les prix ;
- Mettre en place la stratégie commerciale ;
- Se situer par rapport à la concurrence ;
- Eviter la vente à perte.

Une entreprise peut augmenter sa marge commerciale en :

- Augmentant son volume des ventes ;
- Augmentant le prix de ventes moyen des produits ;
- Réduisant le coût d'achats de marchandise ;
- Réduisant le prix d'achat aux fournisseurs.

▪ **La part de marché**

Le simple examen du chiffre d'affaires de l'entreprise ne permet pas de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ces concurrents. Afin d'apprécier la position concurrentielle d'un produit, un service ou d'une entreprise, il est intéressant de calculer la part de marché (Kotler et al., 2006, p.139)

D'après Lendrevie et al. (2006, p106) la part de marché est « *le pourcentage représenté par les ventes d'un produit, d'une marque, d'une entreprise dans l'ensemble du marché* ». Elle se détermine par le rapport entre les ventes de la société et les ventes total sur le marché.

Elle dite globale lorsque l'entreprise se compare à son secteur d'activité ou relative quand l'entreprise se compare à son principal concurrent.

La part de marché globale = marché de l'entreprise/ marché du secteur

La part de marché relative = marché de l'entreprise/ marché du principal concurrent

La part du marché est donc un indicateur clé puisqu'il permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise sur son marché pour une période donnée.

▪ **Le nombre de nouveaux clients**

Toute clientèle naît, vit et meurt. Pour compenser l'inévitable érosion de la clientèle, il faut remplacer ceux qui disparaissent (concurrence, faillite, départ en retraite) par de nouveaux clients.

Acquérir de nouveaux clients, c'est prospecter. Les vendeurs doivent, dans l'intérêt de l'entreprise, avoir l'ambition d'enrichir le fichier de la clientèle par de nouveaux clients, ils doivent diversifier la clientèle afin que le chiffre d'affaires soit moins exposé à des aléas conjoncturels ou à des ruptures avec tel ou tel client.

3.2.2. Les indicateurs qualitatifs

En plus des indicateurs quantitatifs qui viennent d'être décrits, il est aussi important de disposer d'indicateurs qualitatifs, ayant généralement trait à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits (l'image de l'entreprise).

Parmi ces indicateurs, nous les citons au-dessous :

▪ La satisfaction des clients

Dans notre monde ultra-concurrentiel, la satisfaction des clients est la clé de la réussite commerciale. Il faut donc disposer d'outils permettant d'évaluer la satisfaction et de suivre les progrès réalisés dans la relation client.

Selon Kotler et al. (2006, p. 172) la satisfaction est définie comme « *l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ ou consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue* ».

Quant à Lendrevie et al. (2006, p.855), ils définissent la satisfaction des clients comme suit : « *la satisfaction peut être comprise en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la compréhension entre les attentes préalables et une expérience de consommation* »

Nous pouvons conclure que la satisfaction est le fruit d'un consensus psychologique entre les attentes et l'expérience réalisée. Elle découle de la capacité de l'entreprise à répondre aux composantes suivantes :

- La qualité de l'écoute de l'entreprise : c'est la capacité de l'entreprise à entrer en communication avec ses clients, à entendre les attentes des clients et à répondre aux souhaits des clients ;
- La qualité de l'offre : c'est la capacité de l'entreprise à créer une offre répondant aux attentes de ses clients ;
- La qualité de l'application de l'offre ; c'est la capacité de l'entreprise à savoir vivre son offre et à savoir la proposer à ses clients ;
- La qualité de communication : c'est la capacité de l'entreprise à communiquer avec ses clients en lui faisant partager les bénéfices et promesses liées à l'offre ;
- La qualité des relations ; c'est la capacité de l'entreprise à être proche de ses clients, à répondre dans des délais courts à leurs questions.

Plus la réponse de l'entreprise est proche des attentes et expériences des clients, plus la réponse à la satisfaction est élevée et à l'inverse, si l'entreprise écoute moyennement les attentes et besoins de ses clients, le niveau de satisfaction a tendance de baisser.

▪ L'image de l'entreprise

La réussite d'une entreprise ne dépend plus uniquement de son savoir-faire, de la qualité de ses produits. En effet l'image est aujourd'hui un facteur essentiel de son succès, si les grandes entreprises disposent de moyens matériels et humains important pour développer leur image.

Selon Lendrevie et al. (2006, p.749), une image de marque peut être définie comme « *l'ensemble de représentation mentales, tant affectives que cognitives qu'un individu ou un groupe d'individus associe à une marque ou à une organisation* ».

L'image de l'entreprise est donc l'ensemble des connaissances et évocations associées à une entreprise par un individu ou un public défini. Elle peut être découpée en image voulue, transmise et perçue.

- *L'image voulue* : c'est ce que l'entreprise souhaite transmettre à ses différentes cibles grâce aux techniques de communication. Il s'agit du positionnement souhaité par l'entreprise : la volonté d'avoir une image haut de gamme par exemple ;
- *L'image transmise* est la traduction de l'image voulue dans les techniques de communication utilisées. L'entreprise va communiquer de telle sorte à ce qu'elle fasse passer le message à la cible. Pour cultiver une image haut de gamme, une entreprise pourra par exemple sponsoriser une compétition de golf, de manière à toucher la cible souhaitée ;
- *L'image perçue* est l'image que les cibles se font après avoir reçu les techniques de communication utilisées par l'entreprise. Il s'agit de la façon dont est perçu le message, de l'analyse et de la compréhension du message par la cible. En d'autres termes, c'est le résultat de l'action de communication.

En théorie, les trois images devraient être les mêmes. En pratique, cette décomposition permet d'identifier un éventuel problème dans la transmission de l'image aux cibles.

Pour être de qualité, l'image de l'entreprise doit être :

- Juste : le message transmis doit correspondre à ce qu'est réellement l'entreprise, sa perception doit être crédible selon les partenaires, vue de l'intérieur de la part des salariés, vue de l'extérieur par le public.
- Originale : pour se différencier de ses concurrents, l'image de l'entreprise doit lui être personnelle.
- Durable : l'image est faite pour durer, mais elle peut se modifier, évoluer dans le temps.
- Positive : l'image véhicule les qualités de l'entreprise.

En somme, Pour gagner et conserver un avantage concurrentiel, l'entreprise doit avoir une bonne image aux yeux de tous ses partenaires : les salariés, les clients, les investisseurs, les collectivités locales.

La rentabilité et la survie de l'entreprise dépendent de sa capacité à convaincre les salariés de l'intérêt de travailler pour elle, les clients d'acheter ses produits, les investisseurs d'apporter crédit et financement, les collectivités de l'accueillir dans leur périmètre local.

Une communication externe comme interne sert donc à construire l'image de l'entreprise et pour ce faire, la direction générale doit veiller par l'activité commerciale à s'assurer une cohérence globale de l'image de l'entreprise dans toutes ses communications auprès des différentes cibles et publiques.

Conclusion du chapitre

Au cours de ce deuxième chapitre, nous nous accordons à dire que l'une des préoccupations des entreprises est l'atteinte de la performance, un concept qui devient un paramètre de comparaison et un avantage concurrentiel des plus grandes entreprises. Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer toutes les formes de performance afin d'appréhender la capacité de l'entreprise à assurer sa propre pérennité et à satisfaire les multiples exigences de ses parties prenantes.

L'objectif de la mesure de la performance est d'informer la hiérarchie sur l'état de santé de l'entreprise, et c'est ce qui va servir de base pour les décisions adéquates. Il est à rappeler qu'il existe plusieurs types de performances : financière, humaine, stratégique, technique, organisationnelle et commerciale.

Nous nous sommes intéressées particulièrement à la mesure de la performance commerciale. Cette dernière consiste à évaluer des indicateurs propres à la fonction commerciale pouvant être quantitatifs ou qualitatifs.

Ces indicateurs constituent donc des instruments très importants de mesure de la performance commerciale, ils permettent de coordonner, de corriger et d'ajuster des actions afin d'apprécier l'amélioration de la situation et atteindre les objectifs commerciaux fixés.

Chapitre IV

Etude de cas et analyse des résultats

Introduction du chapitre

En Algérie, la question environnementale a commencé à émerger lorsque la situation écologique était sérieusement menacée. En effet, plusieurs facteurs de développement du pays sont à l'origine de la dégradation de l'environnement naturel. Le contexte écologique a atteint un niveau de gravité qui risque non seulement de compromettre une bonne partie des acquis économiques et sociaux, mais également de limiter les possibilités de gains de bien être des générations futures.

De ce fait, les instances gouvernementales ont pris conscience de l'urgence de mettre en œuvre des actions de préservation de l'environnement. Les préoccupations environnementales sont rentrées en vigueur de façon formelle avec la promulgation de la loi n°83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement.

Transposée à l'échelle de l'entreprise, la protection de l'environnement a soulevé de nouvelles exigences, celles qui s'intéressent à la façon de concilier la protection de l'environnement et l'amélioration de la performance.

La norme ISO 14001 est l'outil de management environnemental le plus développé dans le monde. Il aide les entreprises à manager mieux l'impact de leurs activités sur l'environnement et à démontrer qu'ils possèdent un management sain de l'environnement.

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

Ce que nous cherchons à savoir à ce stade, c'est si la mise en place du système de management environnemental et l'obtention de la certification ISO14001 permettent réellement à l'entreprise d'améliorer sa performance commerciale. C'est ce à quoi nous tenterons d'apporter des éléments de réponse dans ce chapitre. Pour ce faire, nous avons choisi les laboratoires Venus S.A.P.E.C.O comme une étude de cas.

Section I : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette première section, qui se veut introductive, nous aborderons d'abord le profil de Venus laboratoires : sa création, ses principes de base, ses objectifs, son organisation humaine et structurelle ainsi que ses certifications.

1.1. L'aperçu historique de l'entreprise et de ses activités

Les laboratoires **Venus / S.A.P.E.CO** (Société Algérienne des Produits d'Entretien et Cosmétiques), de statut juridique **Sarl**, implantés à Blida, sont spécialisés dans le développement, la production et la commercialisation de produits cosmétiques, d'huiles essentielles, d'hygiène corporelle et de parfumerie. Son capital social est de 800 380 000,00 DA.

L'origine de la société remonte aux années **1970**. L'entreprise familiale, sous l'appellation "**Grossisterie Moula**", était à l'époque distributeur des produits cosmétiques.

L'idée de s'engager dans la fabrication a germé petit à petit, aboutissant à la création des **laboratoires Venus/ S.A.P.E.CO** en **1981**. A l'époque, l'entreprise a démarré avec une dizaine de personnes et ne produisait que trois sortes de shampooings, mais elle a vite évolué vers une plus grande variété de produits cosmétiques et d'hygiène corporelle (shampooings capillaires, dentifrices, etc.). Par la suite, l'entreprise s'est spécialisée dans les produits parapharmaceutiques, tels que les crèmes écrans total, ou encore les crèmes de soin.

Après les années **1990**, l'Algérie devait faire face à l'ouverture de son marché à la concurrence. Les Laboratoires Venus décident alors d'ouvrir le chantier de la compétitivité pour reconquérir le marché algérien envahi par les importations et de s'adapter comme beaucoup d'autres entreprises à une économie en pleine mutation.

Les laboratoires fabriquent une variété de produits cosmétiques, selon les normes internationales, qui connaissent un grand succès auprès de la population consommatrice. Ils sont répartis comme suit :

Soins capillaires - Soins Dermiques - Gamme bébé - Soins solaire - Soins Masculins Soins de corps - Déodorant féminins.

Assis sur une superficie de **29940 m²**, dont **10695 m²** bâtis et **18333m²** au plancher, les laboratoires sont implantés dans la zone industrielle d'Ouled Yaïch, à Blida. Ils se composent d'une ancienne unité datant de 1981 et d'une nouvelle, plus moderne, sise à **300 m** de la première, laquelle est destinée à la fabrication et au conditionnement des produits aérosols.

Cette entreprise algérienne est dotée également de deux laboratoires de contrôle de qualité physico-chimique et microbiologie, d'une installation moderne de traitement des eaux de type osmose avec maîtrise des effluents (rejets).

Pour la première fois en Algérie, l'entreprise a concrétisé avec l'université de Blida, la création d'une licence professionnelle qui porte sur la formation des étudiants dans le domaine des cosmétiques, une formation qui n'existait pas jusque-là dans le pays. Une première qui intervient après de longues années d'expérience et qui place cette société sur le podium des fleurons industriels du pays.

1.2. Les principes de base de l'entreprise

Dans sa gestion, Venus laboratoires repose sur les principes suivants :

1.2.1. La fiabilité

Les laboratoires Venus/S.A.P.E.C.O veillent au respect des objectifs qu'ils se sont fixés : offrir des produits d'hygiène et de beauté attrayants et préserver la constance de qualité tout en maintenant un niveau de prix attractif.

1.2.2. L'adaptabilité

Structure décloisonnée, gestion aussi créative que rigoureuse, techniques de commercialisation, équipements logistiques et informatiques de pointe, garantissant l'efficacité qu'exige le marché d'aujourd'hui.

1.2.3. Le mouvement

Eliminer les produits qui se banalisent, concevoir des produits nouveaux, répondre vite et bien aux exigences des clients et aux opportunités des circuits de distribution. Les laboratoires Venus S.A.P.E.C.O peuvent investir et de façon permanente, en phase avec leurs partenaires économiques.

1.2.4. Les exigences qualité/ environnement

L'entreprise poursuit sa démarche de progrès engagée depuis 2003 en améliorant son organisation et ses pratiques autour d'un système de management intégré (SMI) mis en œuvre selon les normes ISO 9001 et ISO 14001, qui reste un outil d'amélioration continue de sa performance.

La démarche d'amélioration continue a permis de faire évoluer le mode d'organisation et les règles de fonctionnement de Venus avec le souci permanent de satisfaire ses parties intéressées.

1.2.5. La recherche et le développement

Pour les laboratoires Venus S.A.P.E.C.O, l'innovation reste un maître mot. Ces innovations interviennent à trois niveaux :

- Innovation texture par l'intégration de nouvelles composantes.
- Innovation packaging comme la recherche esthétique et pratique.
- Innovation produit à travers la recherche de produits en adéquation avec la mode et ses tendances.

1.2.6. La marque

Les laboratoires Venus S.A.P.E.C.O en prise directe avec les nouvelles technologies de l'industrie cosmétique, à travers ses gammes de produits d'entretien du corps et visage connus plus sous le label Venus, sont une réelle image de beauté, de qualité et d'engagement avec leur longue tradition et leur expérience dans le vaste domaine du cosmétique.

Venus compte aujourd'hui plus de 80 produits cosmétiques et de beauté. Cette marque se positionne comme une marque d'efficacité, de qualité et de performance à des prix abordables. Elle est déjà présente en Tunisie, au Maroc, en Libye, en Syrie, à Madagascar et en France.

1.3. Les objectifs de l'entreprise

Les principaux objectifs de l'entreprise sont déterminés comme suit :

- Elargir sa gamme de produits pour toute la famille (femmes, hommes et enfants) ;
- Fabriquer des produits de qualité ;
- Accroître sa notoriété ;
- Développer des produits locaux pour conquérir le marché étranger ;
- Gagner de nouvelles parts de marchés ;
- Gagner la confiance du client ;
- Consolider sa position de leader sur le marché.

1.4. Effectifs

1.4.1. Adhésion Diverses

- Membre de la chambre algérienne de commerce et d'industrie ;
- Membre de la chambre de commerce Algéro-française ;
- Membre du Club des Entrepreneurs et Industriels de la Mitidja (CEIMI).

1.4.2. Source d'Approvisionnement des Matières Premières (fournisseurs en amont)

France, Espagne, Italie, Allemagne.

1.4.3. Capacité de production

- Production solides quatre cent(400) KG/heure ;
- Production liquide cinq cent(500) litre /heure ;
- Deux sites de production fonctionnels pour une capacité de 7000 Tonnes/an ;
- Deux Laboratoires de contrôle de qualité Physico-chimie et Microbiologie ;
- Une unité d'emballage ;

- Installation moderne de traitement des eaux de type Osmose avec maîtrise des effluents (rejets) ;
- Réseau Intranet et Serveur permettant une meilleure fluidité de l'information et de la communication.

1.4.4. La distribution : La distribution des produits se fait à travers deux cent cinquante grossistes agréés.

1.4.5. Partenariat

Les laboratoires de la société, qui viennent de renforcer leur champ d'intervention avec la concrétisation d'un partenariat avec Shwartz, Henkel et la société française d'ingénierie Sofia cosmétique, sont à la recherche d'autres partenaires pour la création, la production, la recherche et la promotion de nouvelles gammes de produits cosmétiques.

En effet, les perspectives des laboratoires Venus S.A.P.E.C.O comportent un large éventail de projets devant assurer, avec la contribution de ses partenaires, la promotion de leurs produits à l'étranger.

Aujourd'hui, avec la mondialisation, c'est particulièrement sur les marchés extérieurs que pourra se concrétiser et se poursuivre la croissance de l'entreprise.

1.4.6. Composante humaine

L'effectif de l'entreprise est de trois cents six employés en 2012 parmi eux des cadres, des ingénieurs et licenciés qui sont gérés par le service des ressources humaines. Le tableau suivant résume l'évolution des effectifs de l'entreprise.

Tableau n°2 : Evolution de l'effectif de Venus

Année	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Effectif	107	122	128	145	158	174	192	210	294	306
Evolution	-	14,01%	4,91%	13,28%	8,96%	10,12%	10,34%	9,375%	40%	4,08%

Source : Elaboré à travers des données de la direction des ressources humaines

1.5. L'organisation de l'entreprise

L'entreprise a une organisation simple et allégée. Elle comprend une direction générale qui exerce son pouvoir hiérarchique sur l'administration et les autres directions (cf. voir annexe n°2).

1.5.1. La direction générale

Elle englobe aussi le directeur général adjoint, ce dernier gère l'assistant chargé de l'hygiène et de la sécurité, le responsable management qualité/ environnement et aussi le responsable des systèmes informatiques.

La direction générale exerce son autorité en contrôlant tout acte courant de gestion globale de l'entreprise, négocie différents contrats, contrôle les différentes directions subalternes. Elle exerce son pouvoir hiérarchique à travers les directions suivantes :

1.5.2. La direction technique

Cette direction travaille en collaboration avec deux laboratoires : le premier pour le contrôle de qualité et le deuxième spécialisé pour la recherche et développement. Elle est responsable de la mise en œuvre des moyens de production nécessaire à la fabrication des produits conformément aux exigences spécifiques.

La direction technique comporte deux départements de production et un service de maintenance. Chaque département de production comprend des ateliers. Ces derniers s'occupent de produire un type déterminé de produit selon le mix production planifié (fabrication de crème, fabrication de shampoings, etc....) ainsi que leur conditionnement.

Le service maintenance travaille en collaboration avec les deux départements en ce qui concerne l'analyse des produits finis et les matières premières.

1.5.3. La direction des achats

Elle est composée d'un service d'approvisionnement et un autre de gestion des stocks, elle s'occupe essentiellement de :

- L'approvisionnement des matières premières et sa gestion dans les stocks pour assurer la continuité de l'activité de l'entreprise ;
- Le suivi de bon déroulement des opérations d'achat ;
- Faire des contrats avec les fournisseurs et les opérations de facturation.

1.5.4. La direction administration et finances

Cette direction gère les comptes et les ressources financières de l'entreprise ainsi que les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement. Elle comporte deux services :

Service comptabilité : Ce service a pour mission de

- Concevoir et actualiser en permanence les systèmes de comptabilité, de gestion financière et des ressources humaines ;
- Elaborer, mettre en œuvre et contrôler la stratégie financière de l'entreprise.

Service ressource humaines : Il permet d'assurer le bon fonctionnement du travail dans l'entreprise à travers les points suivants :

- Veiller au respect des réglementations et procédures de travail ;
- Elaborer et proposer la politique de gestion et de développement des ressources humaines ;
- Examiner et satisfaire les besoins en personnel de l'entreprise ;
- Gérer et programmer les heures supplémentaires.

1.5.5. La direction ventes et marketing

La direction vente et marketing participe au choix des axes de développement et la stratégie commerciale de l'entreprise à travers les trois services suivants :

Service marketing : Ce service accomplit les fonctions suivantes :

- Assurer la prise en charge des besoins des clients ;
- Proposer le plan marketing et superviser son application après validation ;
- Participer à l'élaboration de la politique de communication de l'entreprise ;
- Définir le système d'information marketing approprié ;
- Réaliser les enquêtes et études de marché.

Service commercial : Le service commercial veille au bon déroulement de l'opération vente à travers les points suivants :

- Etudier les offres et négocier avec les distributeurs ;
- Contrôler et animer l'équipe de vente ;
- Suivre régulièrement la réalisation du chiffre d'affaires de chaque produit.

1.6. Les certifications de l'entreprise

La mondialisation ayant conduit à la libéralisation des systèmes économiques impose aux entreprises qui souhaitent se maintenir et préserver des parts de marché conséquentes de recourir à la mise en place de modalités de gestion performantes et crédibles.

Dans cette perspective, le client est placé au cœur des préoccupations de l'entreprise et constitue le facteur nodal de son évolution.

C'est dans cette optique que les Laboratoires Venus /S.A.P.E.C.O se sont inscrits dans la démarche de certification de son système de management qualité et environnement selon les référentiels ISO 9001 et 14 001.

1.6.1. La certification en qualité ISO 9001 (version 2000 et 2008)

Dans sa perspective réformiste, Venus avait opté d'abord pour le système de management de la qualité (SQM) comme voie royale, lui permettant la maîtrise de ces coûts, l'amélioration de la qualité de ses produits et la meilleure satisfaction de ses clients. Pour ce faire, la direction de Venus avait réalisé des diagnostics qualité.

Grace à ces derniers, Venus a pu décrocher sa première certification ISO 9001 version 2000 puis version 2008(cf. une copie du certificat ISO 9001 version 2008 est jointe en annexe n°3). Cette norme reconnaît la capacité de l'entreprise à répondre aux normes internationales en matière de management de qualité.

L'engagement de la direction dans le management qualité se manifeste par la détermination de la politique de l'entreprise, l'assurance des ressources nécessaires à la réalisation et à l'application des dispositions et procédures du système de management de la qualité.

La politique qualité de l'entreprise basée sur l'amélioration continue des processus se fonde sur les axes suivants :

- L'amélioration de la satisfaction des exigences clients, ainsi que les exigences légales et réglementaires ;
- Intégration de l'aspect Environnemental dans le management de l'entreprise ;
- L'amélioration de l'organisation de l'entreprise ;
- Augmentation des parts de marché.

Cette politique qualité est traduite en termes d'objectifs annuels qui sont :

- Accroître la satisfaction des clients ;
- Améliorer les compétences du personnel ;
- Maintenir les coûts de non qualité ;
- Réduire les rebuts ;
- Augmenter la valeur de la production ;
- Améliorer le chiffre d'affaires.

1.6.2. La certification environnementale ISO 14001 version 2004

L'engagement de Venus à la protection de l'environnement est un facteur intangible et l'expression de sa réelle volonté pour la mise en place d'une stratégie de développement durable. La politique environnementale de Venus s'inscrit donc dans une perspective de développement durable en intégrant un management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement.

Pour y parvenir, Venus se base sur la prévention de toute pollution, la préservation des ressources, la sensibilisation, la formation, la responsabilité et l'implication de son personnel. En effet, le système de management environnemental de Venus est construit sur la base de

l'amélioration continue et tient compte de toutes exigences de la norme ISO 14001 version 2004 (cf. une copie du certificat est jointe en annexe n°4).

Dans ce qui suit, nous essayerons de mettre en relief les différentes exigences de la certification environnementale, notre objet de recherche, au niveau de notre organisme d'accueil.

Section II : Le système de management environnemental au sein de Venus S.A.P.E.C.O

Venus, comme les autres entreprises industrielles qui étaient volontaire à l'intégration environnementale, a suivi un processus qui se résume en cinq étapes déjà définies dans le substrat théorique de ce travail, nous essaierons dans ce point de juxtaposer ces cinq phases à notre étude de cas.

2.1. Définition de la politique environnementale

Cette phase constitue la déclaration de base sur laquelle Venus s'appuie pour orienter son SME. Elle est établie par le Responsable Management Qualité/ Environnement (RMQE) et validée par le Président Directeur Général (PDG).

Venus s'engage à poursuivre et développer encore davantage ses efforts dans la protection de l'environnement. Ces efforts sont axés sur les principes suivants (Manuel intégré qualité/ environnement, 2011, p.5) :

- Respecter en permanence les exigences réglementaires, légales et autres exigences applicables en matière de l'environnement ;
- Promouvoir et veiller à l'amélioration continue de l'organisation et des performances en termes de l'environnement ;
- S'assurer que cette politique est mise en œuvre à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Améliorer la gestion des déchets ;
- Réduire la charge polluante des effluents liquides ;
- Prévenir et réduire tout risque de pollution de l'environnement ;
- Veiller à l'application des précautions nécessaires quant à l'utilisation, le transport et le stockage des produits chimiques.

La politique environnementale est revue d'une manière continue et la direction de l'entreprise veille à se doter des moyens financiers, humains et techniques pour être en mesure d'atteindre cette politique.

Après la formalisation de la politique environnementale, l'étape suivante est celle de la planification du SME.

2.2. Planification du SME

La planification du SME se fait d'abord par une analyse environnementale initiale de l'entreprise afin de détecter les défaillances environnementales et les aspects environnementaux les plus influents de l'activité. A partir des lacunes détectées une fixation d'objectifs et cibles est établie.

La deuxième étape, qui est un apprêt pour l'étape de la mise en œuvre du SME, celle de la préparation d'un programme environnemental pour atteindre les objectifs et les cibles tracés.

2.2.1. Analyse environnementale

Elle consiste à diagnostiquer et évaluer les dégâts environnementaux au sein de l'entreprise. Cette analyse environnementale a permis de dégager des Aspects Environnementaux Significatifs (AES) pour les activités de l'entreprise. Pour des raisons d'indisponibilité des informations nous n'avons pu collecter que les Aspects Environnementaux Significatifs de l'activité fabrication et conditionnement de l'année 2011 comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°3 : Aspects Environnementaux Significatifs de Venus

Activité	Facteur environnemental	Impact
Fabrication	<ul style="list-style-type: none"> -Utilisation des substances très dangereuses -Grande consommation de matière première -Grande consommation d'eau -Grande consommation d'énergie (pompes, turbines, turbos, lumière) -Risque de contamination de l'air (solvant, les matières première en poudre) -Des déchets spéciaux (produits finis non conforme) -Génération de bruit (turbo, compresseur) -Génération d'eaux usées polluées par des tensioactifs, des matières organiques 	<ul style="list-style-type: none"> -Effet irréversible sur la santé des travailleurs -Concentration des matières premières en augmentation dans les rejets -Facture élevée - Perturbation de la distribution d'énergie - facture élevée -Effet sur la contamination des autres produits -Propagation des substances sur toute la zone -Accumulation dans l'environnement -Effet de gêne pour les travailleurs -La saturation des réseaux d'égouts -Pollution de la nappe
Conditionnement	<ul style="list-style-type: none"> -Génération des déchets ménagers -Génération des déchets spéciaux 	<ul style="list-style-type: none"> -Les emballages non conformes sont rendus aux fournisseurs -Accumulation des déchets

Source : réalisé par nos soins d'après les documents de l'entreprise

A partir de cette liste, le Responsable Management Qualité/Environnement fixe des Objectifs et Cibles Environnementaux qui sont transmis à toutes les unités de l'entreprise pour sa prise en charge. Il est signalé que cette liste n'est pas définitive, elle est mise à niveau et améliorée d'une manière continue. Les Objectifs et Cibles Environnementaux sont définis dans le tableau suivant :

Tableau n°4 : Objectifs et Cibles Environnementaux de Venus

AES	Objectif	Cible
-Substance dangereuse	-Réduire le risque de contamination due à la manipulation de produit dangereux	-Sensibiliser le personnel de production et de gestions de stocks aux risques de manipulation de produits dangereux
Eaux usées	-Récupération des déchets liquides du laboratoire -Traitement des eaux de rejets	-100% des rejets analysés
Air	-Réduction de l'effet des gaz nocif généré par le contrôle physicochimique	-100% du personnel formé
Bruit	-Réduire l'effet du bruit sur le personnel	-100% des ateliers contrôlés
Sol	-Eviter la contamination du sol par les huiles	-100% des usines contrôlés
Déchets spéciaux	-Gérer les déchets spéciaux des laboratoires	-80% du personnel formé
Déchets	-Organisation du tri des déchets	-10% du personnel formé
Energie	-Evaluation de la consommation électrique	-80% du personnel formé
Culture environnementale	-Développer la culture environnementale au sein de l'entreprise	-Elaboration de la charte environnementale
Exigence réglementaire et légale	-Respect des exigences légales et réglementaires	-Assurer une veille normative réglementaire

Source : réalisé par nos soins selon les données de Venus

L'atteinte de ces OCE se concrétise dans le cadre d'un programme environnemental établi à cet effet.

2.2.2. Conception d'un programme environnemental

L'atteinte des Objectifs Cibles Environnementaux fixés précédemment se concrétise dans le cadre d'un programme environnemental établi à cet effet.

Ce programme est élaboré par le responsable management qualité/environnement, validé par le président directeur général et révisé lors de la revue de direction suite à un audit interne.

Tableau n°5 : Programme environnemental de Venus

AES	Objectif	Cible	Type d'intervention /activité	Responsable	Date buttoir
Substance dangereuse	-Réduire le risque de contamination due à la manipulation de produit dangereux	-Sensibiliser le personnel de production et de gestions de stocks aux risques de manipulation de produits dangereux -100% des produits dangereux contrôlés	-Disposer dans des registres les fiches de données de sécurité au niveau de tous les ateliers. -Afficher les pictogrammes de sécurité des produits au niveau des ateliers -Acquisition de bobines d'étiquette de sécurité -Acquisition d'un logiciel de gestion des fiches de sécurité	*	Février/Mars 2011
Eaux usées	-Récupération des déchets liquides du laboratoire -Traitement des eaux de rejets	-100% des rejets analysés	-Changement de la méthode de contrôle -Lancer une étude pour la faisabilité -Analyser les rejets liquides	*	Fin décembre 2011
Air	-Réduction de l'effet des gaz nocif généré par le contrôle physicochimique	-100% du personnel formé	-Acquisition d'une haute munie de filtres de traitement des gaz	*	Octobre 2011
Bruit	-Réduire l'effet du bruit sur le personnel	-100% des ateliers contrôlés	-Récupérer l'évaluation acoustique -Contrôler les équipements de protections individuels -Synthèse sur les visites de la médecine du travail -Lancer une étude pour le bruit diffus	*	Fin novembre 2011

Sol	-Eviter la contamination du sol par les huiles	-100% des usines contrôlés	-Acquisition des bacs de rétention -Formaliser une instruction de travail pour les prestataires de services (mécaniciens)	*	Février 2011
Déchets spéciaux	-Gérer les déchets spéciaux des laboratoires	-80% du personnel formé	-Les quantifier -Trouver un moyen de stockage adéquat	*	novembre 2011
Déchets	-Organisation du tri des déchets	-10% du personnel formé	-Attribuer un espace compartimenté pour chaque type de déchets -Chercher des récupérateurs de matériels informatiques usagers (cartouche, claviers et autres) -Acheter les conteneurs et les poubelles nécessaires avec les couleurs conventionnelles	*	février 2011
Energie	-Evaluation de la consommation électrique	-80% du personnel formé	-Quantifier la consommation actuelle à travers un audit énergétique -Formation d'agents au niveau de Sonelgaz -Sensibilisation comportementale (utilisation abusive des sources de consommation électrique)	*	Janvier 2011
Culture environnementale	-Développer la culture environnementale au sein de l'entreprise	-Elaboration de la charte environnementale	-Constitution d'une commission pour la rédaction de la charte		Décembre 2011
Exigence réglementaire et légale	-Respect des exigences légales et réglementaires	-Assurer une veille normative réglementaire	-Création d'un comité de veille réglementaire et normative -Participation au comité technique relatif à l'environnement		Décembre 2011

* Donnée confidentielle

Source : réalisé par nous même suivant les données de Venus

Une fois réalisé l'ensemble de ces étapes dites « préalables » à la mise en place concrète du système de management environnemental, l'entreprise est en mesure d'aborder celles de la mise en œuvre effective.

2.3. La mise en œuvre du SME

Cette mise en œuvre consiste à fournir les ressources nécessaires (ressources financières, humaines, technologique...etc.) à la réalisation des actions, à sensibiliser le personnel, à élaborer un plan de formation, à mettre au point un plan de communication interne et externe et un système de gestion documentaire.

2.3.1. Répartition des responsabilités environnementales

La répartition des responsabilités environnementales a été faite à partir de l'organigramme de l'entreprise décrit dans le manuel intégré qualité/environnement. La structure est la suivante :

2.3.1.1. La direction générale

Tableau n°6 : Répartition des responsabilités environnementale de la direction générale

Responsable	Responsabilité environnementale
Directeur général	-Il transmet la stratégie de communication environnementale ; -Il est la porte parole de l'entreprise en cas d'accident.
Assistant de l'hygiène et de la sécurité	-Il doit établir la procédure de maîtrise en cas d'urgence et veiller au respect de son application.
Assistant du directeur général	-Il doit être informé des actions environnementales de l'entreprise ; -Il doit veiller à la mise à jour de l'entreprise dans le domaine réglementaire et normatif.
Responsable du système informatique	-Améliorer le réseau intranet (assurer une bonne maîtrise de l'information et sa sauvegarde).
Responsable Management Qualité/Environnement	-Coordonner le fonctionnement du système ; -Assurer la communication entre les différentes directions ; -Assurer le déroulement des réunions du comité de pilotage ; -Rendre compte à la direction générale du déroulement du système ; -Veiller à ce que les procédures soient appliquées et actualisées ; -Travailler avec les différents acteurs environnementaux.

Source : Manuel intégré qualité/environnement des laboratoires Venus

2.3.1.2. La direction des achats**Tableau n°7 : Répartition des responsabilités environnementale de la direction des achats**

Service	Responsabilité environnementale
Service approvisionnement	<p>Un assistant environnemental est désigné. Son rôle est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tenir à jour un fichier relatif aux exigences réglementaires et légales relatives aux achats et au transport des matières premières ; -Demander automatiquement les fiches de données de sécurité de tous les produits et veiller à les diffuser instantanément aux services concernés (laboratoires, production, conception et développement, gestion de stocks); -Dans le long terme intégrer l'aspect biodégradable dans la composition des matières premières commandées ; -Sensibiliser les fournisseurs à notre politique environnementale afin d'optimiser leur mode de conditionnement ; -Communiquer notre politique environnementale aux prestataires de service et veiller à ce qu'ils obéissent à notre politique dans leurs actions (élaborer une convention de respect à l'environnement).
Service gestion des stocks	<p>a. Magasin des matières premières et emballages</p> <p>Un correspondant environnemental est désigné. Son rôle est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Faire prendre aux ouvriers les précautions nécessaires quant à la manipulation des matières premières pour ce faire il faut qu'ils prennent connaissance des fiches de données de sécurité de tous les produits, ce dernières doivent être actualisées et surtout disponible à portée de main des responsable de magasin ainsi que tous les manutentionnaires ; -Veiller à stocker les produits chimiques selon leur compatibilité ; -Veiller à respecter la procédure de maîtrise en situation d'urgence ; -Veiller sur la propreté des lieux de stockage et l'intégrité des emballages -Gérer les déchets spéciaux (en cas de détérioration des emballages ou des produits) se référer pour cela à la fiche de sécurité correspondante. <p>b. Magasin des produits finis</p> <p>Un correspondant environnemental est désigné. Son rôle est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Veiller au bon conditionnement des produits finis ; -Gérer les déchets en cas de détérioration ou de péremption des produits ; -Veiller à respecter la procédure de maîtrise en situation d'urgence.

Source : Manuel intégré qualité/environnement des laboratoires Venus

2.3.1.3. La direction vente et marketing**Tableau n°8 : Répartition des responsabilités environnementale de la direction vente et marketing**

Service	Responsabilité environnementale
Service marketing	Un assistant environnemental est désigné. Son rôle est de : -Intégrer le volet environnemental dans les enquêtes menées auprès des clients ; -Intégrer l'aspect environnemental dans la communication ; -Réduire les déchets d'emballages lors des foires et expositions et recycler tous les supports utilisés.
Service commercial	-Communiquer la politique environnementale aux clients ; -Tenir le service au courant des démarches environnementales.

Source : Manuel intégré qualité/environnement des laboratoires Venus

2.3.1.4. La direction administration et finances**Tableau n°9: Répartition des responsabilités environnementale de la direction administration et finances**

Service	Responsabilité environnementale
Service comptabilité	Un assistant environnemental est désigné. Son rôle est de : -Fournir les données nécessaires en termes de consommations énergétique, carburants et eaux et en faire leur suivi.
Service des ressources humaines	Un assistant environnemental est désigné. Son rôle est de : -Assurer que les nouvelles recrues subissent une formation et un training environnemental ; -Assurer la diffusion de la politique environnementale et le règlement intérieur pour l'ensemble du personnel ; -Assurer le suivi médical des ouvriers et établir un plan d'évacuation en cas d'urgence ; -Intégrer les exigences environnementales dans le règlement intérieur et assurer sa diffusion, sa compréhension et son application.

Source : Manuel intégré qualité/environnement des laboratoires Venus

2.3.1.5. La direction technique**Tableau n°10 : Répartition des responsabilités environnementale de la direction technique**

Service	Responsabilité environnementale
Maintenance	Un responsable environnemental est désigné. Son rôle est de : <ul style="list-style-type: none"> -Assurer que les activités correctives et préventives soient respectueuses de l'environnement ; -Stocker les huiles usagées et formaliser une convention pour leur récupération ; -Connaître et diffuser les fiches de données de sécurité relatives aux produits utilisés au niveau de la station de traitement ; -Assurer une utilisation optimale des utilités de services.
Département de production site I et II	Un responsable environnemental est désigné. Son rôle est de : <ul style="list-style-type: none"> -Désigner dans chacun des différents ateliers, un correspondant environnemental ; -Veiller au redéploiement des instructions environnementales ; -Veiller à appliquer et transmettre les instructions à suivre en cas d'accident conformément à la procédure de maîtrise en cas d'urgence ; -Mettre en place la gestion des déchets spéciaux de la production ; -Recycler les emballages ; -Veiller à appliquer les mesures de sécurité.
Les laboratoires	Un responsable environnemental est désigné. Son rôle est de : <ul style="list-style-type: none"> -Demander automatiquement les fiches de donnée de sécurité de tous les produits utilisés et leur actualisation; -Stocker les produits selon leur compatibilité ; -Ne pas rejeter les réactifs à l'égout ; -Organiser la rétention des rejets dans des fûts spécifiques en tant que déchets spéciaux demander la réglementation à cet effet; -Neutraliser les rejets lorsque cela est possible.

Source : Manuel intégré qualité/environnement des laboratoires Venus

Il est a noté que Venus a attribué un budget important afin de permettre une bonne mise en œuvre du SME. Il est également intéressant de noter que l'évolution des investissements pendant cette période est croissante. Ces investissements consistent en l'achat des équipements tel que les stérilisateur ultra-violet, acquisition des cuves de stockage, des pompes, des sas spécifiques pour les déchets du laboratoire, des conteneurs et des poubelles...etc. ainsi que les réaménagements des stations à titre d'exemple le réaménagement de la station de déminéralisation.

2.3.2. Sensibilisation et formation du personnel

La sensibilisation du personnel se présente sous formes des réunions faites pour incrémenter la préservation de l'environnement dans la culture des employés. Cette sensibilisation se présente aussi sous forme des différents affichages collés contre les murs dans les couloirs et les bureaux de l'entreprise.

En termes de formation du personnel, Venus a axé ses efforts sur les point suivants :

- Des formations effectuées à l'étranger pour le sommet de la hiérarchie organisationnelle ;
- Des formations effectuées à l'intérieur de Venus pour les cadres ;
- Des formations effectuées sur le terrain pour les exécutants.

2.3.3. Communication interne et externe

En interne, la communication s'effectue sous forme d'affichage de la politique environnementale de Venus, les objectifs environnementaux, les analyses environnementales significatives, le programme environnemental, et l'affichage de l'état d'avancement de la démarche environnementale sur les sites Intranet.

En externe, la communication est faite à travers l'affichage du logo AFAQ ISO14001 sur tous les papiers des laboratoires Venus : facture, bon de commande...etc. (cf. un exemple de facture est jointe en annexe n° 5) ainsi que sur le site web.

2.3.4. La mise en œuvre d'un système de gestion documentaire

Selon la norme ISO 14001, l'avantage de formaliser un système de management est de pouvoir le présenter et prouver à des tiers son existence notamment pour obtenir une certification. Ce système de gestion documentaire établi par Venus comprend :

2.3.4.1. Manuel environnemental

Ce manuel permet de donner une présentation générale de la manière dont les exigences de la norme ISO 14001 sont appliquées par Venus. Il fait référence aux procédures et instructions de travail et il décrit une interaction entre les documents.

2.3.4.2. Procédures /fiches de Processus

Elles traitent l'organisation générale du SME et répondent en général aux questions : qui fait quoi, quand, ou, comment et pourquoi.

2.3.4.3. Instructions de travail / modes opératoires

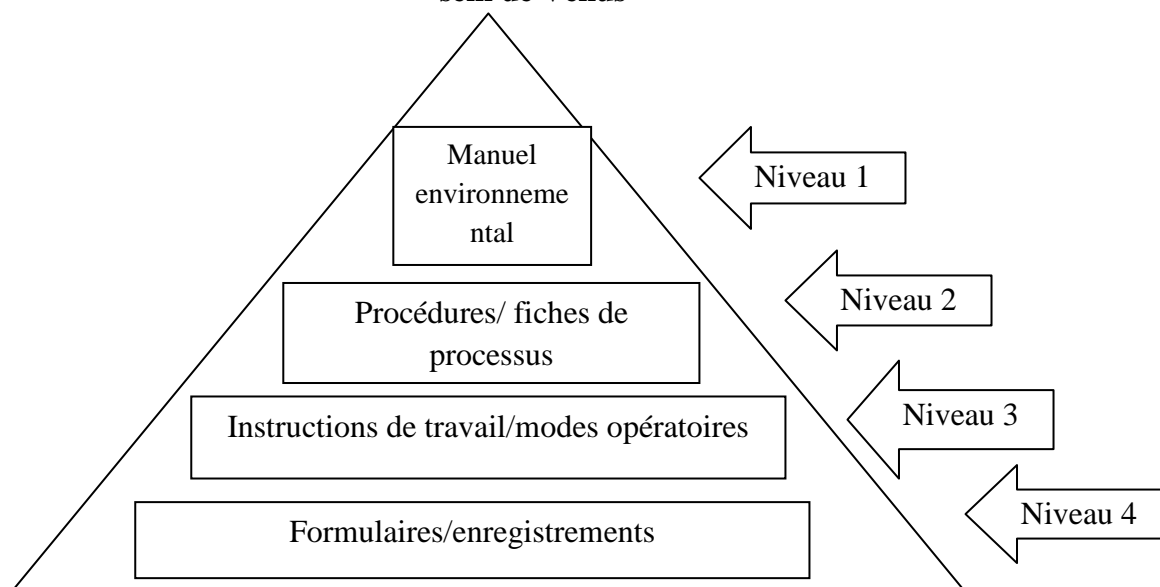
Décrivant principalement comment réaliser des opérations spécifiques permettant au personnel une exécution d'une manière claire et précise des opérations à réaliser, d'une portée plus réduite que les procédures elles répondent en général à la question « comment ».

2.3.4.4. Formulaire/ enregistrements

Les enregistrements de données relatives à l'environnement permettent de maîtriser les procédés et les incidents ainsi que de prouver la conformité du SME aux références choisies (exigences réglementaires et législatives, norme ISO 14001).

Le système de gestion documentaire de Venus est présenté dans la pyramide suivante :

Figure n°9 : Structure documentaire du système de management environnemental au sein de Venus



Source : manuel intégré Qualité/Environnement de Venus

2.4. Le contrôle de résultat et les actions correctives

Cette phase consiste à mesurer les performances environnementales et à les comparer aux objectifs et à cibles environnementales définis dans les programmes, puis, les non-conformités éventuelles feront l'objet d'actions correctives. Ce contrôle des résultats est réalisé à l'aide des indicateurs (tableau de bord vert) et des audits environnementaux.

- **Audits environnementaux**

Ces audits vérifient périodiquement que le système de management environnemental est conforme aux exigences de la norme ISO 14001 et qu'il a été correctement mis en œuvre et tenu à jour. Ces audits ont fourni à intervalles planifiés à la direction des informations sur les résultats environnementaux de l'entreprise. Ensuite, ils permettront d'identifier les changements éventuellement nécessaires au SME.

Afin d'évaluer l'efficacité du système de management environnemental, des audits internes sont planifiés et menés par des auditeurs internes formés. Néanmoins une autre formation est prévue au courant du premier semestre de l'année en cours et ce, afin d'améliorer le niveau des auditeurs internes afin d'assurer une meilleure surveillance des processus.

L'indisponibilité des informations, nous a permis de collecter que les commentaires et les plans d'actions recommandés par les auditeurs environnementaux de Venus pour l'année de 2011 relatifs à la conformité réglementaire des aspects environnementaux significatifs suivants :

- **Eaux usées :**

Commentaires

Les non-conformités réglementaires des eaux usées concernent :

- Les dépassements des rejets liquides conformément au seuil réglementaire ;
- La méthode de prélèvement des eaux est erronée.

Plan d'action

- Réduire le nombre de lavage des cuves par jour ;
- Réduire les pertes en production afin de diminuer la charge polluante.

- **Déchets solides**

Commentaires

Les non-conformités réglementaires des déchets solides concernent les domaines suivants:

- La quantification des déchets et leur déclaration ;
- Les filières de gestion de certains types de déchets ;
- Le mouvement des déchets vers les filières de traitements réglementées pas formalisé.

Plan d'action

- Proposer de nouveaux récupérateurs de déchet.

- **Substances dangereuses**

Commentaires

Les non-conformités réglementaires des substances dangereuses concernent :

- Le transport des substances dangereuses ;
- La constitution d'un registre de déclaration des substances dangereuses ;
- L'habilitation du gestionnaire.

Plan d'action

- Assurer des séances de sensibilisation pour le personnel de la gestion.

Une fois les décisions de l'audit sont identifiées, elles seront communiquées aux structures auditées afin de prendre en charge les remarques et les non conformités relevées pour les analyser lors de la revue de direction.

Afin que l'ensemble de la démarche environnementale soit accomplie et respectée conformément au texte du standard, l'entreprise doit programmer des «Revue de Direction», réunions qui permettent de passer en revue le SME pour s'assurer qu'il est toujours approprié, suffisant et efficace.

2.5. Revue de direction

La dernière phase du processus est l'évaluation du SME lors d'une réunion planifiée à l'intervalle régulier, appelée revue de direction, impliquant la direction de l'entreprise à son plus haut niveau et les principaux acteurs indispensables au bon fonctionnement du système de management environnemental.

La revue de direction est planifiée une fois par an sauf en cas d'événements majeurs conjoncturels ou le PDG peut initier une revue de direction exceptionnelle. Les données de la sortie de la revue de direction de l'année 2007 se présentent comme suit :

- Intégrer le processus contrôle dans le système ;
- Réduire la consommation en eau de 4,4% ;
- Réduire la consommation de matière première (papier) de 6 rames
- Améliorer la gestion de station eau ;
- Améliorer les formules actuelles afin de contribuer à la réduction de la consommation d'eau et le temps de processus ;
- Améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- Refaire les analyses de rejets ;
- Prospector et choisir un récupérateur de déchets ;
- Revoir la planification des nettoyages et désinfection ;
- Continuer la sensibilisation du personnel.

Le but de cette revue de direction est l'évaluation de la l'amélioration continue du système de management environnemental et la mesure de la performance environnementale. Nous évaluons donc l'état de réalisation du programme environnemental de Venus de l'année 2011.

Suivant les sorties de la revue de direction 2011, le système de management environnemental de Venus est dans une bonne dynamique de conformité aux exigences normatives réglementaires et une très bonne dynamique de croissance et d'amélioration ce qui a valu à cette entreprise d'obtenir une deuxième certification environnementale de type ISO 14001 en 2011.

Dans les sections précédentes, nous avons présenté l'entreprise Venus S.A.P.E.C.O ainsi son système de management environnemental conforme aux exigences de la norme internationale ISO 14001, l'entreprise au sein de laquelle nous avons effectué notre stage pratique.

Dans les sections suivantes, nous essaierons de rentrer dans le vif de notre thème de recherche à savoir la certification environnementale et la performance commerciale, en d'autre terme nous chercherons à savoir si la certification environnementale permet réellement à l'entreprise d'améliorer ses résultats financiers ainsi que son image de marque.

Pour ce faire, nous allons présenter dans une section les techniques de recueil de données auxquelles nous avons eu recours pour la collecte d'information de l'enquête qualitative que nous avons menée auprès des responsables de l'entreprise. Ensuite dans une autre section,

nous allons effectuer une analyse de l'évolution des indicateurs de la performance commerciale de Venus S.A.P.E.C.O.

Section III : Techniques utilisées pour le recueil des données et présentation des résultats de l'enquête qualitative

Dans cette section, nous allons présenter dans un premier lieu des techniques que nous avons utilisé pour recueillir les informations dont nous avons besoin pour mener à bien notre étude et de présenter en deuxième lieu les résultats de notre enquête qualitative.

3.1. Technique de recueil des données

La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en marketing. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche. Pour constituer cette base empirique, le chercheur doit tout d'abord se poser la question de l'existence ou non de données déjà disponible. L'utilisation de données secondaires présente de réels avantages car le chercheur peut se disposer de recueillir lui-même les données sur le terrain. Il disposera ainsi de plus de temps pour procéder à leur analyse. Cependant, le chercheur n'a en général qu'une information imparfaite sur l'existence de ces données secondaires.

De plus, il reste confronté à la question de l'accès à ces données secondaires. La collecte des données secondaires en marketing renvoie donc à l'identification et à l'accès à des sources de données tant internes qu'externes à l'entreprise.

A défaut ou en complément de données disponibles, le chercheur peut s'engager dans la collecte des données primaires, qu'il va recueillir directement sur le terrain. Avec ce recueil direct se pose alors la question des instruments avec lesquels le chercheur va obtenir les données empirique de sa recherche.

Dans le cadre de notre recherche, les méthodes que nous avons choisi d'utiliser sont :

- La consultation et l'analyse des documents internes de l'entreprise (données secondaires) ;
- La réalisation d'entretiens auprès de ses responsables (données primaires).

3.1.1. La collecte des données primaires

La recherche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Elle donne un aperçu du comportement et des prescriptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie que dans un sondage.

Elle génère des idées et des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par la population cible et permet de définir ou cerner les options liées à cette question. Cette technique sert beaucoup au pré-test des concepts.

Les discussions en groupe (focus groupe) et les entretiens individuels représentent les techniques qualitatives fréquentes. De notre part nous avons choisi de mener des entretiens individuels.

▪ **L'entretien individuel**

L'entretien est une technique destinée à collecter des données primaires utilisables en recherche qualitative. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de référence qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée ».

L'entretien individuel est une technique de recueil de l'information qui se déroule dans une relation de face à face entre l'enquêteur et la personne enquêtée. C'est un outil simple et rapide d'utilisation, dont les ressources nécessaires à sa réalisation restent abordables.

L'entretien individuel permet de recueillir différents types d'information : des faits et des vérifications de faits, des opinions de vue, des analyses, des propositions, etc. Il peut être conduit de trois façons différentes :

- *L'entretien non directif* : la personne interrogée s'exprime librement sur des questions dont le champ est assez large. Elle peut aborder des sujets que l'enquêteur n'a pas prévus. Celui-ci n'intervient que pour faciliter l'expression de la personne interrogée ou pour l'amener à approfondir certaines questions.
- *L'entretien semi directif* : ce type d'entretien est centré sur le recueil de l'expression des personnes interrogées par rapport à une trame générale souple, construite à partir d'un guide d'entretien. Le guide peut être complété par des questions visant à éclairer ou préciser les réponses faites par la personne interrogée.
- *L'entretien directif* : le guide d'entretien est appliqué, ici, de façon stricte. L'enquêteur décline les questions les unes après les autres, sans laisser la possibilité à la personne interrogée de développer d'autres points. Lui-même s'abstient d'effectuer des relances ou de développer des questions non prévues dans la grille d'entretien. Les réponses à chaque question sont en général assez brèves. Ce type d'entretien est utile lorsque nous voulons réaliser un grand nombre d'entretiens, et de minimiser les risques de subjectivité de la part de l'enquêteur.

De notre part, nous avons choisi de mener des entretiens de type semi directifs.

- « directif » parce que c'est nous qui invitons notre interlocuteur à s'exprimer sur les thèmes qui nous intéressent grâce au guide d'entretien que nous avons élaboré
- « semi » parce que nous n'enfermons pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies, ou dans un cadre trop rigide. Au contraire, nous lui laissons la possibilité de développer et d'orienter librement son propos : notre entretien n'est pas un

questionnaire (enchaînement de questions-réponse) mais c'est plutôt une sorte de dialogue dont nous conservons en partie la maîtrise.

La personne interrogée développe une réponse que nous les enquêteurs prenons en note. L'enquêté lui répond aussi longuement et librement qu'il le souhaite.

Nous avons choisi de ne pas procéder à l'enregistrement et de nous contenter de la prise de note pour éviter le grand inconvénient d'enregistrer l'entretien. Cet inconvénient réside dans la réticence et la prudence dans les propos que la situation d'enregistrement peut faire naître chez le responsable interviewé.

▪ **Personnes interviewées**

Le choix des personnes que nous souhaitons rencontrer est un élément important de la méthode, car la qualité des informations à recueillir dépendra de la pertinence de ce choix.

Afin d'identifier ces personnes, nous avons d'abord précisé les informations dont nous avons besoin et ensuite quelles sont les personnes qui détiennent ces informations.

Nous avons, donc, choisi d'interroger les personnes suivantes :

- Le directeur général ;
- Le directeur commercial ;
- Le responsable de management qualité/environnement.

▪ **Conditions de déroulement**

Les entretiens semi directifs que nous avons menés ont été conduits dans les locaux de la direction vente et marketing dans le bureau du directeur commercial ainsi que la direction générale dans le bureau du responsable de management qualité/environnement et le directeur général.

Etant donné que nous avons effectué nos entretiens à des moments différents, nous citerons juste que ces entretiens se sont déroulés dans le courant du mois de Mai et Juin à des jours différents.

▪ **Méthode d'analyse**

Les questions ouvertes permettent de laisser la parole libre aux personnes interrogées. Toutefois, ces riches informations doivent être analysées et regroupées. C'est pour cela que nous avons opté dans notre cas pour la méthode du résumé.

3.1.2. La collecte des données secondaires

Les données secondaires sont des données qui ont été collectées (et parfois analysées) par d'autres qui ne sont pas nécessairement recueillies à des fins qui sont celles du chercheur.

Pour collecter ces données, nous sommes entrés en contact avec les personnes se trouvant sur le terrain étudié.

Nous avons collecté deux types de données secondaires : qualitatives et quantitatives.

▪ **Type de données collectées**

Les données qualitatives: manuel qualité, manuel qualité/environnement, manuel d'organisation, fiches de procédures.

Les données quantitatives : rapports d'activités de la direction vente et marketing.

▪ **Conditions de déroulement**

Les documents dont nous avons besoin nous ont été remis par le responsable de management qualité/environnement, le directeur commercial de l'entreprise et le directeur général de l'entreprise.

▪ **Méthode d'analyse**

Pour étudier, décortiquer et examiner les documents qui nous ont été fournis par les différents responsables de l'entreprise, nous avons privilégié une approche de type « analyse du contenu».

L'analyse du contenu est l'examen objectif, exhaustif, méthodique, et si possible, quantitatif, d'un texte ou d'un ensemble d'informations, en vue de tirer ce qu'il contient de significatif par rapport aux objectifs de la recherche.

Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles : d'une part la rigueur de l'objectivité, et d'autre part, la fécondité de la subjectivité.

Elle s'organise autour de trois phases chronologiques : la pré analyse, l'exploitation des documents ainsi que le traitement des résultats et leur interprétation.

3.2. Présentation et analyse des résultats de l'enquête qualitative

De par les informations qui nous ont été fournies en réponse à notre guide d'entretien présenté en annexe n°6 par les principaux responsables de l'entreprise à savoir le président directeur général, le directeur commercial et le responsable de management qualité/environnement, nous avons relevé ce qui suit :

Axe I : description générale de l'entreprise

Lorsque nous demandons au président directeur général de nous donner une description générale de l'entreprise, il nous répond :

« Nous sommes une entreprise spécialisée dans la fabrication des produits d'entretiens et cosmétiques. En fait, dans les années 70, nous activions déjà dans le cadre de l'entreprise

familiale sous l'appellation « Grossisterie Moula » dans la distribution des produits cosmétiques. Et petit à petit, l'idée de nous engager dans la fabrication a germé par la suite. En 1981, l'entreprise Laboratoires Venus S.A.P.E.C.O a vu le jour. A l'époque, c'était une petite entreprise qui fabriquait seulement trois sortes de shampoing et évoluait dans l'environnement de l'époque avec ses contraintes. Mais la dimension industrielle de l'entreprise a été entamée au début des années 90 avec la libéralisation du commerce extérieur. Aujourd'hui, l'entreprise dispose de deux sites de production dans la zone industrielle de Ouled Yaïch, à Blida. Un site ancien datant de 1981 et un nouveau site moderne destiné à la fabrication et au conditionnement des produits aérosols.»

Pour le positionnement de l'entreprise par rapport à la concurrence, le président directeur général des laboratoires Venus, répond : *« Il est très difficile de me prononcer puisque nous n'avons pas de données statistiques dans le domaine. Mais ce que je peux dire, c'est que d'année en année, nous ne cessons de nous améliorer et de mettre sur le marché des produits nouveaux ».*

Enfin le président directeur général a répondu à la quatrième question du guide d'entretien : *« Les laboratoires Venus S.A.P.E.C.O veillent au respect le plus strict de bonnes pratiques de fabrication et des autres exigences règlementaires et légales afin d'assurer un produit en qualité en aval et mieux satisfaire l'ensemble des parties intéressées.*

L'utilisation des matières premières de qualité supérieure acquise chez des fournisseurs de notoriété internationale, le contrôle rigoureux couplé à la maîtrise de processus, de leurs interfaces, la formation continue et la motivation du personnel ainsi que la dotation en ressources nécessaires et la création d'un environnement favorable constituent les atouts majeurs de la réussite de l'entreprise et de son développement continue ».

Axe II : le système de management environnemental

Lorsque nous demandons au responsable de management qualité/environnement de nous répondre à la cinquième question du guide d'entretien concernant l'intérêt porté à l'intégration de la dimension environnementale dans la gestion de Venus, il nous répond : *«en effet, l'intérêt porté à l'intégration environnementale par Venus a commencé en 2006, date à laquelle nous avons mis en place un système de management environnemental de type ISO 14001».*

Le responsable interrogé avance que l'entreprise s'est engagée dans la démarche environnementale dans une logique volontaire.

Quand nous demandons au même responsable de nous citer les principales motivations qui poussent Venus à avoir recours à la certification environnementale de type ISO 14001, il nous répond : *« Plusieurs facteurs nous poussent à mettre en place un système de management environnemental, je cite entre autres :*

- *Le respect de l'environnement ;*
- *L'amélioration de l'image de marque*

- *Conformité aux normes et le respect de la réglementation* ».

Il ajoute : « *les principales motivations qui nous motive vraiment dans ce sens sont : le respect de l'environnement et l'amélioration de notre image de marque* ».

« *La prévention et la réduction de tout risque de pollution de l'environnement étaient toujours au centre de nos préoccupations* », ajoute le responsable management qualité/environnement.

D'après cette dernière réponse, nous pouvons remarquer que Venus s'intéresse au développement durable, c'est-à-dire, elle s'intéresse à satisfaire les besoins des générations futures sans compromettre celle du présent. Nous avons pu lire à ce propos dans un document de Venus ce qui suit : « *éduquer au respect de l'environnement, c'est contribuer à bâtir un avenir meilleur sur une planète dont la trajectoire cessera de nous effrayer. C'est faire changer des attitudes, des habitudes et des comportements dans nos vie quotidiennes, dont celles des enfants et des adultes* ».

Pour pouvoir vérifier les facteurs qui motivent Venus à intégrer la dimension environnementale dans sa gestion, nous nous sommes inspirés de l'enquête exploratoire de 149 PME algériennes faite par Atil (2008, p.7) et le travail de Arab (2008, p.130).

Les résultats de cette étude permis de constater que deux principales motivations sont prises en considération par les PME algériennes en termes de l'intégration environnementale : les motivations réglementaires et les motivations économique-managériales.

A partir de cette typologie, Atil a pu dresser une classification typologique qui présente un processus d'évolution à travers lequel les PME passent par trois étapes de la prise en compte de la dimension environnementale dans leur gestion. Ce processus d'évolution est basé sur un cheminement par étapes qui représentent l'évolution de la prise des questions liées à l'environnement par les PME.

En effet, selon les motivations des PME en matière de l'intégration environnementale, cette typologie permet de dégager trois catégories de PME.

Eco Nocif : cette catégorie est composée d'une minorité d'entreprise (13% de PME algériennes). Elle est composée des PME qui sont marquées par une très faible préoccupation des réglementations. Les responsable de ces PME, non seulement ne respectent pas les lois et les normes environnementale en vigueur, mais aussi ne cherche pas à profiter des opportunités offertes par les incitations écologiques (aide financière, réductions fiscales...).

Les principales caractéristiques de cette catégorie sont : le manque de motivation pour les opportunités économiques offertes et la très faible préoccupation de la réglementation.

Eco passif (les conformistes) : cette catégorie est composée de 58% des PME algériennes qui ont opté pour une activité réduite dans le domaine de l'intégration environnementale. L'objectif principal recherché par ces entreprises reste la conformité au cadre juridique régissant leur domaine d'activité.

Ce groupe est sensible aux problèmes environnementaux et est marqué par le manque de temps et d'informations environnementales.

Eco actif (les opportunistes) : cette catégorie est composée de 29% des PME algériennes. Elle reste fondamentalement marquée par le caractère conformiste comme la catégorie précédente, mais leurs responsables de cette catégorie sont conscients de l'importance grandissante de l'environnement pour la notoriété et l'image de marque de l'entreprise, ils n'hésitent pas à saisir toutes les opportunités susceptibles de leur permettre de se faire de la publicité et d'améliorer leur image dans ce domaine.

En fonction de la typologie des stratégies environnementales étudiées par Gendron, (2004, p.101) dans la partie théorique, nous avons essayé de coller chaque type de stratégie de Atil à un type de stratégie environnementale citée par Gendron comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 11 : les stratégies environnementales des entreprises algériennes selon Atil et Gendron

Catégorie des PME algériennes selon Atil	Stratégie environnementale Martinet et Reynaud	pourcentage des PME algériennes
Eco Nocif	Marginalistes	13%
Eco passif	Conformistes	58%
Eco actif	Leadership	29%

Source : réalisé par nous même à travers les travaux de Atil et Gendron

A partir de cette classification et selon l'entretien effectué avec le responsable management qualité/environnement, nous pouvons classer Venus comme étant une entreprise opportuniste, elle faisait donc partie des 29% des entreprises algériennes.

Pour la démarche de la certification environnementale, le responsable interrogé a déclaré que cette démarche s'est déroulée comme nous l'avons déjà mentionné dans la section précédente de ce travail tout en respectant les exigences de la norme ISO 14001 (cf. voir annexe n°7).

Il a aussi signalé que la certification ISO 14001 était donnée par l'organisme certificateur AFAQ AFNOR et que la première certification appelée aussi certification initiale était obtenue en 2008. Ce certificat a duré trois années avec un suivi annuel. La reconduction du certificat ISO 14001 est obtenue en 06/06/2011 (certification actuelle). L'échéance de ce deuxième certificat est aussi de trois ans.

Le certificat est donc valable à compter du 06/06/2011 jusqu'au 05/06/2014 (cf. une copie du certificat est jointe en annexe n°4).

Concernant la question n°8 du guide d'entretien, le responsable enquêté a répondu :

« L'entreprise a connu un problème du personnel qui est en quelques sortes réticent aux changements en matières de protection de l'environnement. En effet, le personnel n'était pas conscient des effets de l'activité qu'il exerce sur l'environnement c'est pour cette raison que l'entreprise s'est basée sur la sensibilisation et la formation du personnel ».

Nous constatons donc que Venus a rencontré des freins plutôt internes. Ces freins peuvent se sentir dans l'inexistence d'une culture environnementale du personnel. Et comme nous l'avons abordé en théorie, les freins de l'intégration environnementale sont de deux types : internes et externes. Le croisement de ces freins permet à Atil (2008, p.8) de distinguer quatre catégories de PME algériennes :

Eco Blocage : cette catégorie est composée d'une majorité de PME (plus de 91 %) qui sont marquées par une très forte intensité des freins internes et des freins externes. Les responsables de ces PME, sont face à une situation de blocage du processus d'intégration.

Eco Patinage : cette catégorie est très minoritaire 5% des PME. Les managers font face à des freins plutôt de type externes.

Eco Freinage : cette catégorie d'entreprises reste fondamentalement marquée par des difficultés de nature principalement internes. Elle compte seulement 4 % des PME ;

Eco Décollage : cette catégorie ne compte aucune PME. Elle est marquée par une très faible intensité des freins à la fois internes et externes.

Pour notre cas, nous remarquons que l'inexistence d'une culture environnementale du personnel a provoqué un freinage pour le processus de l'intégration de la dimension environnementale de Venus, ce qui a fait qu'elle faisait partie des 4% des entreprises algériennes qui se trouvent dans la situation Eco freinage.

En ce qui concerne la question n°9 du guide d'entretien, le responsable nous a répondu de la façon suivante :

« La mise en place d'un système de management environnemental ne concerne pas seulement l'environnement, elle a aussi un impact sur l'organisation et la structure de l'entreprise. Les principaux changements portent essentiellement sur les moyens techniques et sur les moyens organisationnels ».

Il illustre *« Le processus de production de l'entreprise a été réaménagé depuis l'obtention de la certification ISO 14001, le processus actuel permet la réduction des émissions des déchets, des risques d'accident et de l'utilisation des produits toxiques ou dangereux ».*

« Les décisions importantes concernant l'environnement sont prises avec tout le sérieux et la rigueur nécessaires de même que nous avons formulé des cadres à la gestion profitable ».

de l'environnement. A titre d'exemple, l'hygiène et la sécurité a été créée avec l'obtention de la certification ISO 14001 avant elle n'existait pas. A cet effet, nous avons désigné un assistant chargé de l'hygiène et de la sécurité », avance le responsable management qualité/environnement.

Et lorsque nous avons demandé au même responsable de nous répondre à la dixième question, il nous a répondu comme suit :

« L'introduction du SME ne nous a pas obligés de revoir notre stratégie commerciale. Depuis notre existence, nous nous sommes intéressés à la satisfaction de nos clients. Le client est toujours placé au cœur des préoccupations de Venus et constitue le facteur nodal de son évolution, c'est dans cette optique que les laboratoires Venus S.A.P.E.C.O se sont inscrits dans la démarche de certification de son système de gestion qualité et environnement selon les référentiel ISO 9001 et 14001 ».

Lorsque nous l'avons interrogé si la certification ISO 14001 contribue à la réduction des impacts environnementaux sur les sites de production, il nous a dit : *« bien sur cette certification nous a permis de réduire les impacts environnementaux sur nos site de production ».*

Il illustre : *« La certification environnementale a apporté des solutions efficaces en matière de réduction de rebuts et de déchets, cela se justifie par l'application du programme environnemental concernant les déchets tels que l'existence des mécanismes de tri et la réutilisation des déchets récupérables ainsi que la sensibilisation du personnel sur le tri des déchets ».*

« Le recyclage des produits permet d'économiser l'utilisation des matières premières et de baisser la production, la raison par laquelle la consommation de gaz a diminué et en conséquence la quantité de CO2 a baissé », rajoute le même responsable.

Enfin le responsable management qualité/environnement a répondu à la dernière question du premier axe de ce guide d'entretien *« Nos résidus de production sont traités de la manière suivante :*

- Les résidus des emballages plastiques (flacons, bouchons) sont traités par Venus même,*
- les résidus des emballages cartons sont traités par un partenaire qui est le fournisseur de carton lui-même ».*

Axe III : la démarche environnementale et performance commerciale

Quand nous demandons au responsable commercial de Venus si la certification environnementale a permis de réduire les coûts dus à la baisse de consommation en eau, en énergie et en matières premières, il nous répond :

« Oui, l'obtention du certificat ISO 14001 nous a permis de constater une réduction des coûts due à la consommation en eau, en énergie et en matières premières. Nous avons remarqué en 2008 que la consommation de ces ressources a atteint son seuil minimal et ce grâce à la

volonté de se conformer à la réglementation ISO 14001 en terme de réduction des ressources naturelles ».

Et lorsque nous l'interrogeons si le système de management environnemental est une opportunité commerciale, il répond de la manière suivante : *«Le système de management environnemental constitue une opportunité commerciale pour notre entreprise dans le long terme. En effet, ce système va nous permettre de réaliser un gain très intéressant en démontrant notre engagement en tant qu'entreprise citoyenne ».* ajoute le responsable.

Pour la troisième question de cet axe, le responsable interrogé nous a répondu comme suit :*« l'engagement dans le système de management environnemental nous a permis de déceler les dysfonctionnements en place de l'organisation.*

Grâce à son instauration, nous sommes plus structurés. En effet, le personnel est plus impliqué du fait de sa participation à travers le système documentaire qu'il renseigne. L'entreprise dispose donc d'un système formel de gestion documentaire décrivant la manière avec laquelle les documents sont gérés (qui, comment, fréquence...etc.) ».

Il avance : *« la certification du système de management environnemental garantit la continuité de la conformité. Cette certification a conduit l'entreprise à l'amélioration de son organisation, de sa rentabilité, et le niveau de ses performances ».*

En ce qui concerne la question n°4 de cet axe, Le responsable commercial répond *« Depuis la certification environnementale, nous avons constaté une grande amélioration dans la sécurité des procédés de fabrication. Notre personnel fait plus attention et tous les dégâts environnementaux sont diagnostiqués, signalés et évalués ».*

Le directeur commercial affirme que : *« l'obtention du certificat environnemental de type ISO14001 contribue à consolider la position de Venus en tant que leader sur le plan national dans le domaine des cosmétiques en améliorant son image de marque et en démontrant son engagement en tant qu'entreprise citoyenne ».*

Il a ajouté que *« si la certification environnementale donne à une telle entreprise une image de bon citoyen corporatif dans le marché, Venus l'avait et cela au fil des années, mais la mise en place du système de management environnemental et la certification ont aussi contribué à l'amélioration de nos résultats commerciaux ».*

Pour la réalisation des enquêtes de terrain (des sondages) sur la satisfaction des clients, le responsable interrogé déclare que *« Venus fait des sondages sur la satisfaction de ses clients au minimum une fois par an et cela selon l'exigence de l'ISO (ISO oblige les entreprises de le faire au minimum une fois par an ».*

En ce qui concerne le suivi régulier en amont (fournisseur) et en aval (distributeur) sur leur engagement environnemental, le responsable nous a répondu comme suit :

« En effet, Venus fait juste un suivi régulier chaque année en amont, par contre elle ne le fait pas en aval ».

Enfin le directeur commercial a répondu à la dernière question du guide d'entretien : *« Oui, nous avons communiqué envers nos clients sur notre certification environnementale. Au départ, nous avons invité l'ensemble de nos clients réguliers pour une cérémonie. Nous avons également fait des bulletins d'information sur notre engagement environnemental ».*

« Notre communication est faite aussi à travers l'affichage du logo AFAQ ISO14001 sur tous les papiers des laboratoires », avance le directeur commercial.

Section IV : Analyse de l'évolution des indicateurs de la performance commerciale de VENUS S.A.P.E.C.O

L'appréciation de la performance commerciale de l'entreprise suppose la mise au point d'une batterie d'indicateurs permettant de connaître le niveau atteint. La performance commerciale de Venus s'appuie sur tout un ensemble d'indicateurs qui sont de nature quantitative ou qualitative comme nous l'avons cité dans le chapitre précédent.

Dans cette section, nous allons étudier et analyser l'évolution des indicateurs de la performance commerciale de Venus S.A.P.E.C.O. Selon le directeur commercial de Venus, ces indicateurs sont :

- le chiffre d'affaires ;
- le nombre de nouveaux clients ;
- la satisfaction des clients ;
- l'image de l'entreprise.

Le directeur commercial affirme que ces indicateurs ne dépendent pas d'un choix aléatoire et qu'ils vont en parallèle avec les objectifs de l'entreprise. Nous allons tout d'abord commencer par l'analyse de l'évolution des indicateurs qualitatifs, ensuite les indicateurs quantitatifs.

4.1. Analyse de l'évolution des indicateurs quantitatifs de la performance commerciale de Venus S.A.P.E.C.O

La performance commerciale de Venus S.A.P.E.C.O s'appuie sur deux indicateurs quantitatifs d'après la réponse du responsable commerciale : le chiffre d'affaires et le nombre de nouveaux clients. Nous allons donc analyser l'évolution de ces deux indicateurs avant et après l'obtention du certificat ISO 14001 pour vérifier et confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

4.1.1. Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires de l'année 2006 à 2013

Le chiffre d'affaires est un outil d'analyse indispensable pour l'entreprise. Il permet d'étudier la dimension de l'entreprise sur son marché en général ou sur des marchés précis. L'évolution de cet indicateur permettra de concevoir l'avenir de l'entreprise à travers l'élaboration de la stratégie commerciale.

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution du chiffre d'affaires réalisé par Venus durant la période 2006 et 2013.

Tableau n°12 : Evolution du chiffre d'affaires de Venus de l'année 2006 à 2013

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% d'évolution du chiffre d'affaires	14,30%	15,65%	8,55%	5,38%	19,02%	12,34%	7,75%	8,08%

Source : réalisé par nous-mêmes à travers les données de Venus

La lecture du tableau nous montre que le chiffre d'affaires annuel réalisé par des laboratoires Venus S.A.P.E.C.O est en net accroissement durant la période 2006-2013. Nous remarquons également que le chiffre d'affaires s'élevait au cours de l'exercice 2010 (deux ans après la mise en place du système de management environnemental de type ISO 14001) pour atteindre son seuil maximal soit une grande croissance de 10,47% par rapport à l'année 2008. Ensuite le chiffre d'affaires des laboratoires évolue annuellement d'un taux de 12% à 8%.

Nous constatons donc une augmentation irrégulière du chiffre d'affaires d'une année à une autre, mais nous n'avons pas pu l'expliquer à cause d'un manque d'information. En somme, Nous pouvons dire que l'enregistrement d'accroissement du chiffre d'affaires sur des années successives dénote une bonne performance de la fonction commerciale des laboratoires Venus S.A.P.E.C.O.

L'analyse de l'évolution de cet indicateur ne permet pas de savoir si la certification environnementale a un impact sur les résultats financiers de l'entreprise ou bien le contraire. C'est pour cela nous analysons un deuxième indicateur qui est l'évolution du nombre de nouveaux clients d'après les indicateurs cités par le responsable commercial.

4.1.2. Analyse de l'évolution du nombre de nouveaux clients de l'année 2006 à 2013

Comme nous nous intéressons aux distributeurs des produits Venus, alors nous mesurerons l'évolution du nombre de nouveaux distributeurs, pour savoir l'évolution de cet indicateur au sein de Venus nous pouvons faire recours au tableau ci-dessous :

Tableau n°13 : Evolution du nombre de nouveaux clients de l'année 2006 à 2013

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
% d'évolution du nombre de clients	6,8%	9,15%	10,03%	11,14%	12,9%	14,06%	17,89%	19,01%

Source : réalisé par nous-mêmes à travers les données de Venus

La lecture du tableau précédent nous permet de constater ce qui suit :

A partir de l'année 2008, date à laquelle Venus a mis en place un système de management environnemental, le ratio a considérablement augmenté de 6,8% en 2006 à 10,03% en 2008 soit une augmentation de 3,23%. Ensuite le nombre de nouveaux clients évolue de 1,11% en 2009 à 1,76% en 2010.

A partir de l'année 2011, année à laquelle Venus a obtenu sa deuxième certification environnementale, le ratio a pratiquement augmenté de 12,9% en 2010 à 19,01% en 2013 soit une augmentation de 6,11%, ceci peut expliquer par l'effet de la mise en place du système de management environnemental et l'obtention de la certification ISO 14001.

D'après ce que nous avons remarqué, nous pouvons constater que la certification environnementale de type ISO 14001 a un impact sur l'évolution du nombre de nouveaux distributeurs au sein de Venus S.A.P.E.C.O.

Cependant, l'analyse des résultats de l'enquête qualitative présentée dans la section précédente ainsi que celle de l'évolution des indicateurs commerciaux quantitatifs ne permettent pas de répondre à notre problématique de recherche et de confirmer ou infirmer nos hypothèses. C'est pour cette raison que nous avons jugé nécessaire de compléter notre étude par l'analyse des indicateurs commerciaux qualitatifs à savoir le taux de satisfaction des clients et l'image de marque de l'entreprise. Pour des raisons de temps et de moyens, nous nous sommes consacrés seulement à évaluer la performance commerciale à travers l'image de marque de l'entreprise.

Dans ce qui suit, nous allons donc essayer de savoir si la certification environnementale de type ISO 14001 permet réellement d'améliorer l'image de marque de Venus S.A.P.E.C.O et de renforcer sa réputation. Pour ce faire, notre étude est basée sur une enquête faite par un sondage utilisant un questionnaire destiné aux distributeurs des produits Venus. Ce dernier constitue l'un des moyens le plus couramment utilisés pour avoir des informations utiles.

4.2. Analyse de l'évolution des indicateurs qualitatifs de la performance commerciale de Venus S.A.P.E.C.O

Les indicateurs qualitatifs sont obtenus fréquemment grâce à des traitements de nature statistique. Pour l'évaluation de la performance commerciale de Venus S.A.P.E.C.O notre étude est basée sur l'évaluation à travers l'image de marque de l'entreprise comme nous avons cité précédemment. Nous nous retrouvons donc dans une situation où il faut entamer une étude terrain pour répondre à ce besoin en informations. Pour cela nous vous présentons ci-après la fiche signalétique de cette étude, munie de ses principaux résultats.

4.2.1. Fiche technique de l'étude terrain

Les objectifs du questionnaire :

Le but de ce questionnaire est d'étudier l'impact de la mise en place du système de management environnemental de type ISO 14001 dans une entreprise algérienne sur l'image de marque de celle-ci, en outre :

- Les distributeurs des produits d'entretien et cosmétiques sont-ils sensibles à la problématique environnementale ?
- Les distributeurs des produits d'entretien et cosmétiques connaissent-ils la norme ISO 14001 et la certification environnementale ?
- L'adoption du système de management environnemental contribue-t-elle à l'amélioration des résultats commerciaux de l'entreprise ?
- L'entreprise arrive-t-elle à communiquer sur sa certification auprès de ses clients ?
- Les consommateurs algériens sont-ils sensibles à la problématique environnementale ?

Le mode d'administration du questionnaire :

Notre choix s'est porté sur le face à face. Ce mode d'administration permet :

- D'avoir un taux de réponse élevé ;
- D'avoir plus de sincérité dans les réponses.

Type de questions :

- Questions fermées à choix strict (QCS) ;
- Questions ouvertes.

Nombre de questions :

Le questionnaire comporte 14 questions, dont la première est de type signalétique.

Il est à signaler que nous n'avons pas pu citer le nom/raison sociale des distributeurs et cela pour des raisons de confidentialité de l'entreprise.

L'ordonnement des questions :

Les questions sont ordonnées selon le flux d'information débutant par les informations générale jusqu'aux restreintes.

Méthode de traitement du questionnaire :

- Les réponses collectées ont été analysées avec le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) version 19. Ainsi, en utilisant l'alpha Cronbach qui permet de mesurer la fiabilité et d'examiner la cohérence interne entre les questions posées. Ceci nous a permis de supprimer certains items et de reformuler d'autres. Le travail s'est soldé, le 23 juin 2014, par l'élaboration de la version finale du questionnaire de l'enquête, dans laquelle nous avons essayé de réduire au minimum possible l'erreur aléatoire de la mesure des variables étudiées.
- Le traitement des résultats de notre enquête c'est fait par le biais de la méthode tri à plat qui consiste à dépouiller les résultats d'une étude qualitative en valeur absolue ou en pourcentage.
- Le tri croisé : fait l'objet d'un traitement bi-varié.

Type d'échantillonnage :

- Un échantillonnage aléatoire simple

Pour des raisons de confidentialité, le tirage a été fait par l'entreprise elle-même.

Population étudiée :

Les distributeurs des produits Venus.

Taille d'échantillon :

Un échantillon constitué de 40 interrogés dont 30 ont répondu et 10 n'ont pas pu compléter le questionnaire jusqu'à la fin.

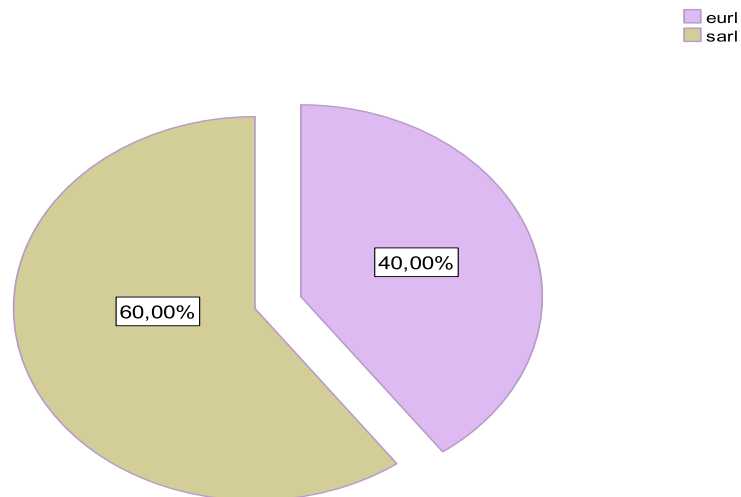
4.2.2. Dépouillement des résultats de l'étude

Le questionnaire en question est présenté en annexe n° 8.

▪ **Question n°1 : Présentation du distributeur/ clients**

Comme nous l'avons déjà cité précédemment, nous n'avons pas pu accéder au nom du distributeur pour des raisons de confidentialité de l'entreprise. Nous avons donc présenté les distributeurs par leur statut juridique et leur localité.

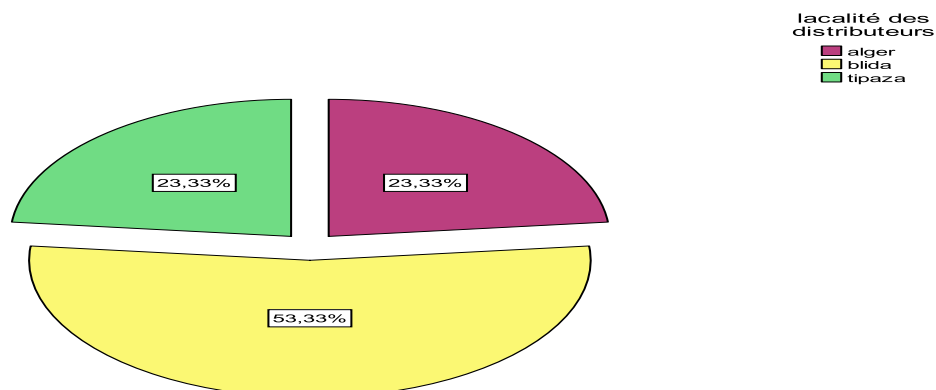
Graphe n°1 : Le statut juridique des distributeurs interrogés de Venus



Commentaire :

Nous remarquons d'après les résultats obtenus que 60% des distributeurs interrogés ont un statut juridique de type SARL (société à responsabilité limitée) ainsi que le reste sont de type EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée).

Graphe n° 2 : La localité des distributeurs interrogés de Venus

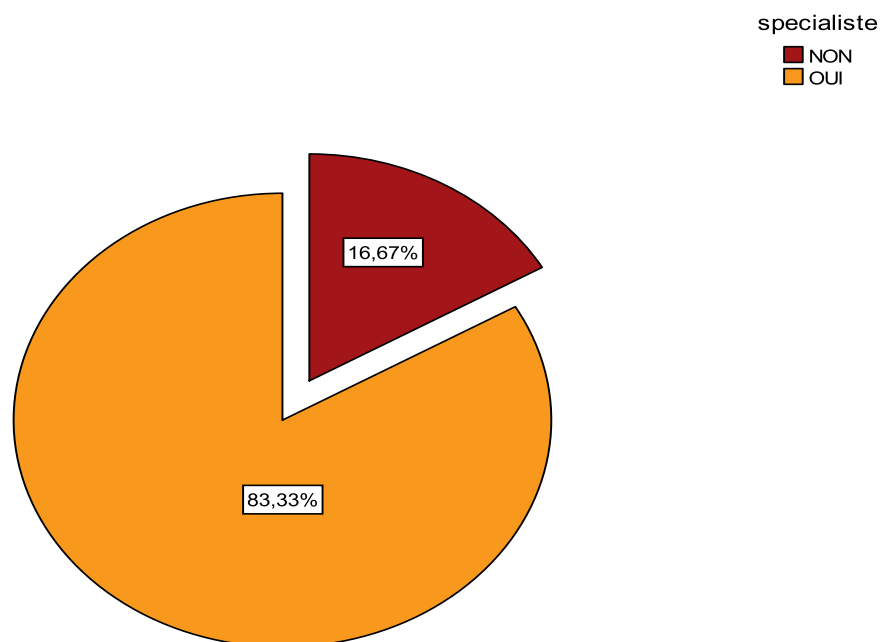


Commentaire :

D'après la figure ci-dessus, nous constatons que la grande majorité des distributeurs enquêtés soit 53,33% se situent à Blida tandis que le reste se répartissent entre la wilaya de Tipaza et d'Alger.

- **Question n° 2 :** « *Faites- vous de la distribution des cosmétiques et produits d'entretien uniquement ?* ».

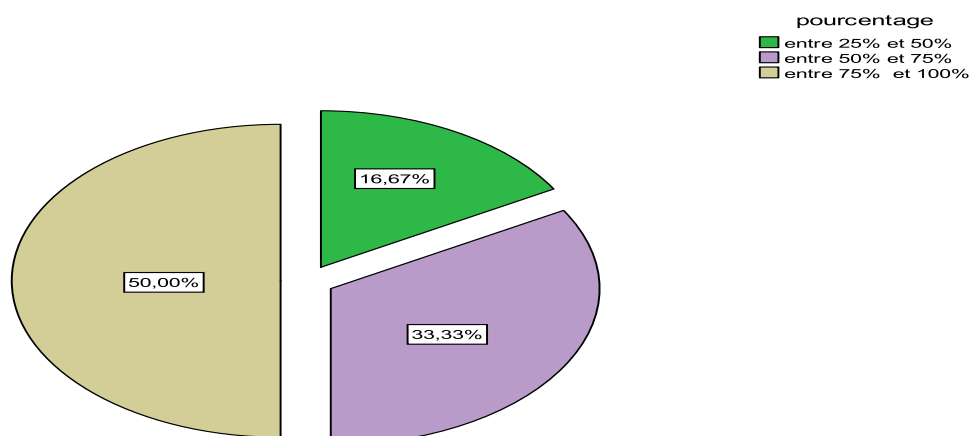
Graphe n°3 : Le pourcentage des clients spécialistes dans la production des cosmétiques et produits d'entretiens

**Commentaire :**

L'observation de la figure nous montre que 83,33% des clients sont des spécialistes dans la distribution des cosmétiques et produits d'entretiens tandis que 16,67% ne sont pas uniquement spécialistes dans la distribution des cosmétiques et produits d'entretiens.

- **Question n°3 :** « *Que représentent-ils les produits Venus en pourcentage de votre chiffre d'affaires par rapport aux autres marques cosmétiques et produits d'entretien que vous commercialisez ?* ».

Graphe n°4: Le pourcentage des produits Venus dans le chiffre d'affaires des clients par rapport aux autres marques cosmétiques et produits d'entretiens



Commentaire :

La moitié des clients interrogés affirment que les produits Venus représentent entre 75% et 100% de leur chiffre d'affaires. 33,33% ont répondu qu'entre 50% et 75% de leur chiffre d'affaires sont des produits Venus, le reste des clients (16,67%) enquêtés déclarent que les produits Venus constituent entre 25% et 50% de leur chiffre d'affaires.

Afin de connaître le pourcentage des produits Venus dans le chiffre d'affaires des distributeurs spécialisés dans la distribution des cosmétiques et produits d'entretien, nous vous proposons un traitement bi-varié sous forme d'un tableau croisé suivant :

Tableau n°14 : Tableau croisé entre spécialistes dans la distribution des cosmétiques et produits d'entretien et le pourcentage des produits Venus dans leur chiffre d'affaires

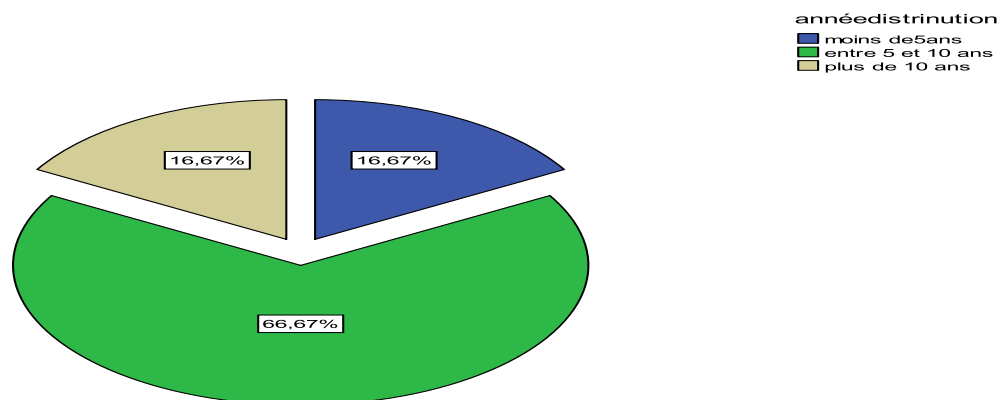
Effectif	pourcentage			Total
	entre 25% et 50%	entre 50% et 75%	entre 75% et 100%	
spécialiste NON	5	0	0	5
spécialiste OUI	0	10	15	25
Total	5	10	15	30

Commentaire :

Le tableau croisé ci-dessus nous permet de constater ce qui suit :

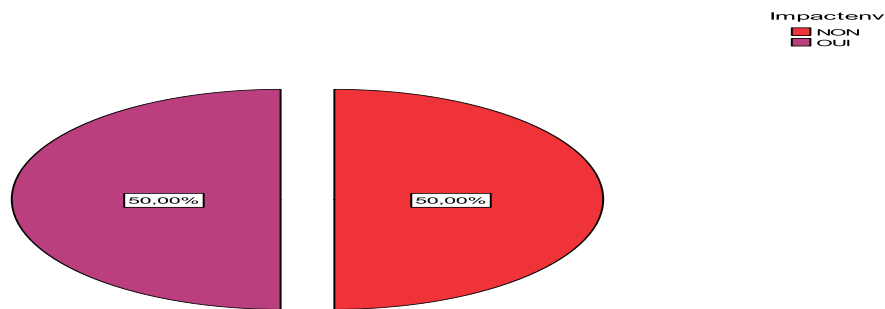
- Entre 50% et 75% du chiffre d'affaires de 10 distributeurs interrogés spécialisés dans la distribution des cosmétiques et produits d'entretiens représentent les produits des laboratoires Venus S.A.P.E.C.O.
 - Les produits Venus constituent entre 75% et 100% dans le chiffre d'affaires de 15 autres distributeurs interrogés spécialisés dans la distribution des cosmétiques et produits d'entretiens.
 - Les distributeurs qui ne sont pas spécialistes dans la distribution des cosmétiques et produits d'entretiens, les produits Venus représentent seul entre 25% et 50% de leur chiffre d'affaires.
- **Question n°4 :** « Depuis combien d'années vous distribuez les produits Venus ? »

Graphe n°5 : Le nombre d'année de distribution des produits Venus



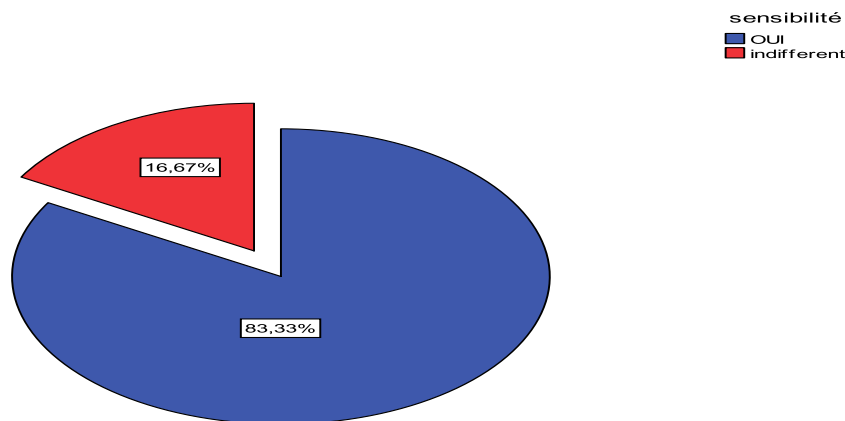
En observant la figure précédente, nous constatons que 66,67% des clients enquêtés font la distribution des produits Venus entre 5 et 10 ans, quant à 16,67% de ces clients, ils la font pour une période de moins de 5 ans et le reste (16,67%) plus de 10 ans.

- **Question n°5 :** « Savez-vous que ce type de produits, s'ils sont mal fabriqués, portent atteinte à l'environnement écologique ? »

Graphe n°6 : Impact des produits fabriqués sur l'environnement écologique**Commentaire :**

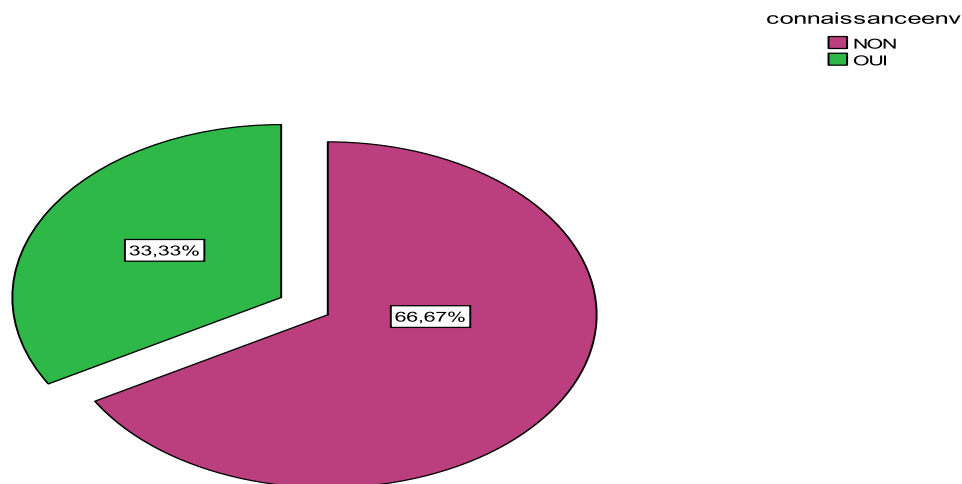
Le graphe montre que la moitié des enquêtés savent que la mauvaise fabrication des cosmétiques et produits d'entretien portent atteinte à l'environnement écologique alors que l'autre moitié n'a pas cette culture environnementale.

Question n°6 : « Etes-vous sensibles à la problématique environnementale ? »

Graphe n°7 : La sensibilité des clients à la problématique environnementale**Commentaire :**

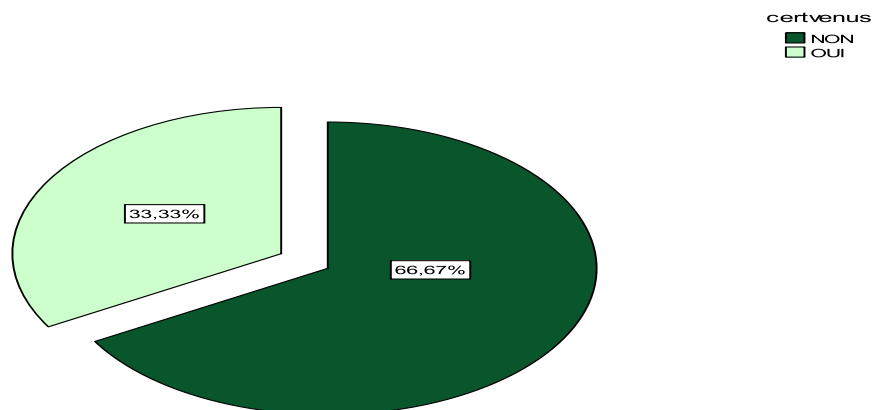
83,33% des interrogés répondent qu'ils sont sensibles à la problématique environnementale et le reste des interrogés sont indifférents.

- *Question n°7 : « Connaissez-vous la norme ISO 14001 ? »*

Graphe n° 8 : La connaissance de la norme ISO 14001**Commentaire :**

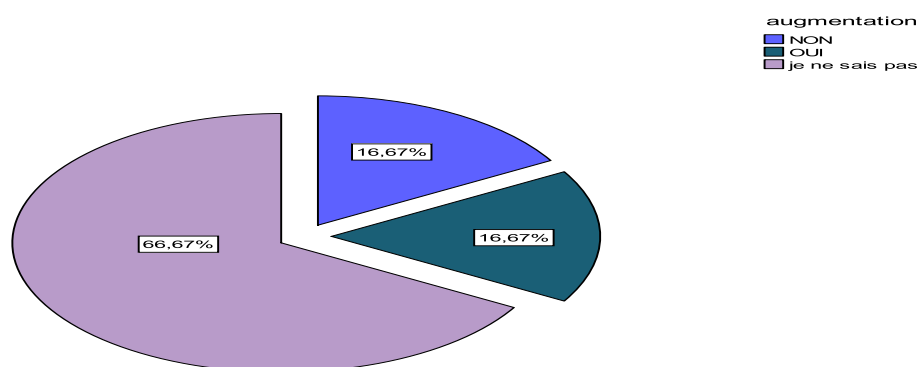
La figure précédente indique que 66,67% des interviewés ne connaissent pas la norme ISO 14001 et 33,33% d'entre eux la connaissent.

- **Question n°8 :** « Savez-vous que Venus est certifiée norme environnementale ISO 14001 ? »

Graphe n°9 : La certification environnementale ISO 14001 de Venus**Commentaire :**

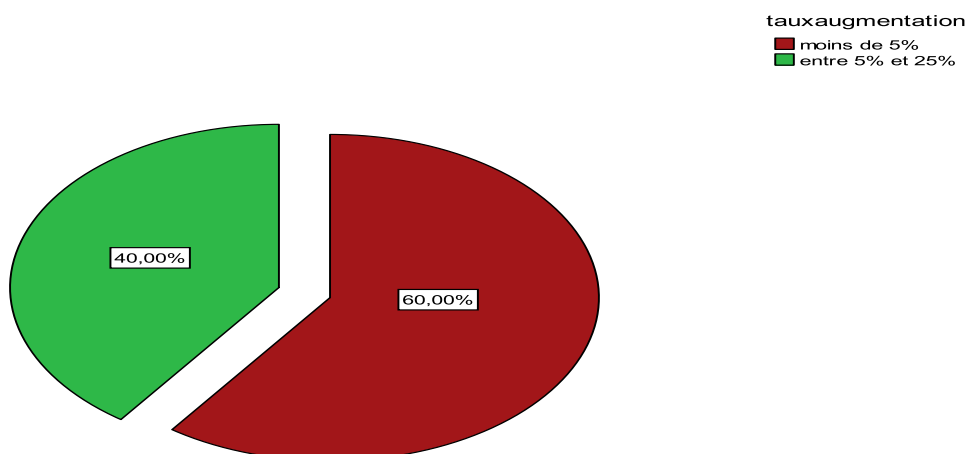
D'après les résultats obtenus, nous remarquons que 66,67% des distributeurs ne savent pas que Venus est certifiée ISO 14001. Nous pouvons déduire que la communication de Venus sur sa certification n'a pas été efficace.

- **Question n°9 :** « Depuis que Venus est certifiée ISO 14001, vos commandes ont-elles augmenté sensiblement ? »

Graphe n°10 : Augmentation des commandes clients**Commentaire :**

16,67% des enquêtés indiquent que leurs commandes n'ont pas augmentés depuis la certification environnementale de Venus, le même pourcentage déclarent qu'ils ont marqué une augmentation de leurs commandes suite à cette certification et le reste ne savent pas si la certification environnementale impacte leurs commandes ou non.

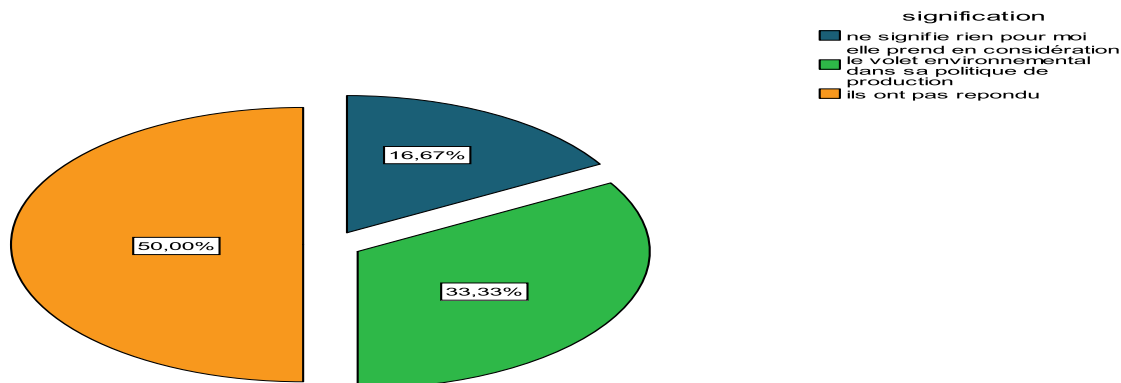
Pour ceux qu'ils ont répondu par oui, le taux moyen annuel de l'augmentation se présente dans le graphe suivant :

Graphe n°11 : Le taux d'augmentation des commandes**Commentaire :**

60% des distributeurs interrogés indiquent que le taux d'augmentation des commandes est moins de 5% tandis que 40 % d'entre eux constatent une augmentation entre 5% et 25% de leurs commandes.

- **Question n°10** : « Que signifie-t-il que Venus soit certifiée ISO 14001 »

Graphe n°12 : La signification de la certification environnementale de Venus



Commentaire :

Nous remarquons que la moitié des interviewés n’ont pas répondu à cette question, 16,67% d’entre eux répondent que la certification environnementale de Venus ne signifie rien pour eux, 33,33% trouvent que cette certification est un signe que Venus prend en considération le volet environnemental dans sa politique de production.

Pour mieux clarifier nos résultats, nous proposons une analyse bi-variée de la connaissance de la norme environnementale ISO 14001 par les distributeurs et la signification de cette certification.

Tableau n°15 : Tableau croisé entre la connaissance de la norme ISO 14001 et la signification que Venus est certifiée ISO 14001

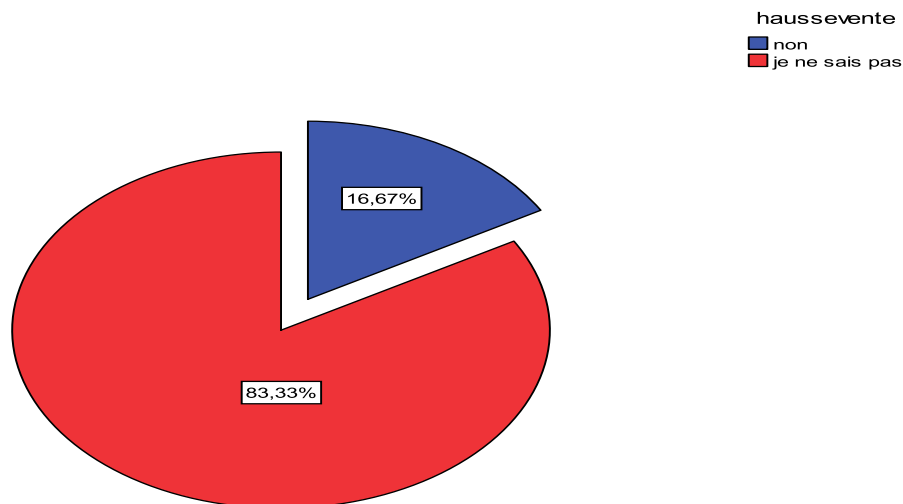
Effectif		signification			Total
		ne signifie rien pour moi	elle prend en considération le volet environnemental dans sa politique de production	ils n’ont pas répondu	
Connaissance env	NON	5	0	15	20
	OUI	0	10	0	10
Total		5	10	15	30

Commentaire :

L'analyse du tableau nous laisse dire que seuls les distributeurs qui connaissent la norme ISO 14001 ont répondu que Venus prend en charge le volet environnemental dans sa politique de production en adoptant cette norme. Pour les autres, ceux qui ne connaissent pas l'ISO 14001, 15 d'entre eux n'ont pas trouvé une réponse à cette question et le reste répond par *ne signifie rien pour moi que Venus soit certifiée ISO 14001*.

- **Question n°11 :** « Vos clients (détaillants) ont-ils constaté une hausse de vente des produits Venus depuis que celle-ci est certifiée ISO 14001 ? »

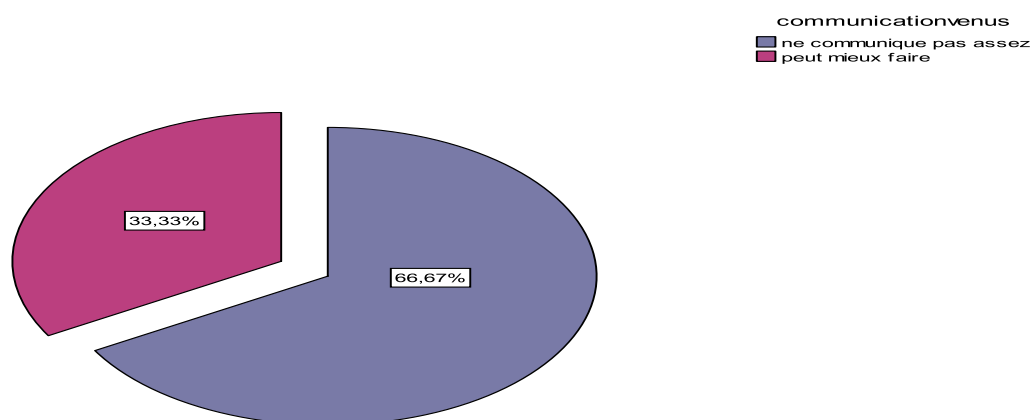
Graphe n°13 : La hausse de ventes des produits Venus pour les détaillants depuis l'obtention de la certification environnementale ISO 14001

**Commentaire :**

L'observation du graphe nous permet de constater que 83,33% des distributeurs ne savent pas si les ventes de leurs détaillants connaissent une hausse depuis la certification environnementale de Venus tandis que 16,67% d'entre eux déclarent que leurs clients n'ont pas constaté une hausse de ventes des produits Venus depuis la certification de celle-ci.

- **Question n°12 :** « Comment jugez-vous la communication de Venus sur sa certification ISO 14001 »

Graphe n°14 : La communication de Venus sur sa certification ISO 14001



Commentaire :

D'après le graphe précédent, nous remarquons que 66,67% des sondés déclarent que Venus ne communique pas assez sur sa certification environnementale et le reste (33,33%) voient qu'elle peut mieux faire.

Dans ce qui suit, nous présentons un tableau croisé entre la connaissance de la norme ISO 14001 et la communication environnementale sur cette norme pour mieux apprécier nos résultats.

Tableau n°16 : Tableau croisé entre la connaissance de la norme ISO 14001 et la communication environnementale sur cette norme

Effectif		Communication Venus		Total
		ne communique pas assez	peut mieux faire	
Connaissance env	NON	20	0	20
	OUI	0	10	10
Total		20	10	30

Commentaire :

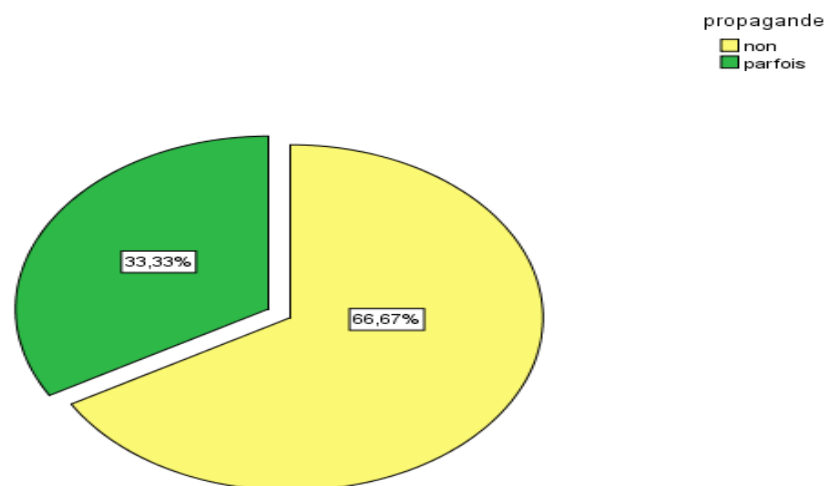
Pour les interviewés qui ne connaissent pas la norme ISO 14001, l'entreprise ne communique pas assez sur sa certification, pour ceux qui connaissent cette norme, l'entreprise peut mieux faire.

Nous pouvons donc constater que la raison pour laquelle 67,66% des interrogés ne connaissent pas l'ISO 14001 réside dans la mauvaise communication de Venus sur sa certification,

En résumé, nous jugeons cette communication comme une communication non suffisante.

- **Question n°13 :** « Vous arrive-t-il de faire de la propagande auprès de vos clients pour les produits Venus sur la base de cette certification ? »

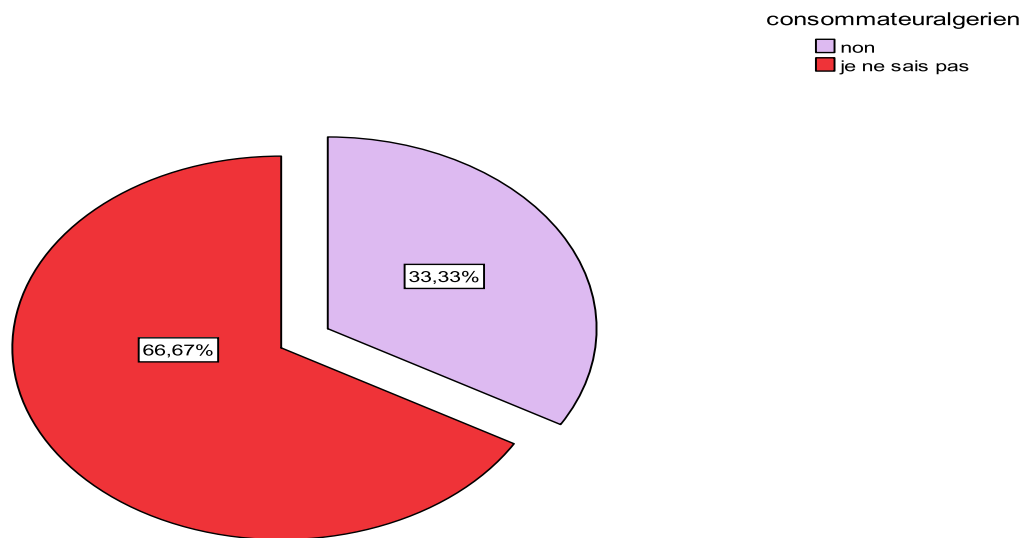
Graphe n°15 : La propagande pour les produits Venus sur la base de la certification environnementale

**Commentaire :**

66,67% des interrogés répondent qu'ils ne font pas de propagande auprès de ses clients pour les produits Venus sur la base de la certification ISO 14001 alors que 33,33% répondent par parfois.

- **Question n°14 :** « *Trouvez-vous que le consommateur final algérien est sensible aux questions environnementales ?* »

Graphe n° 16 : La sensibilité du consommateur final algérien aux questions environnementales



Commentaire :

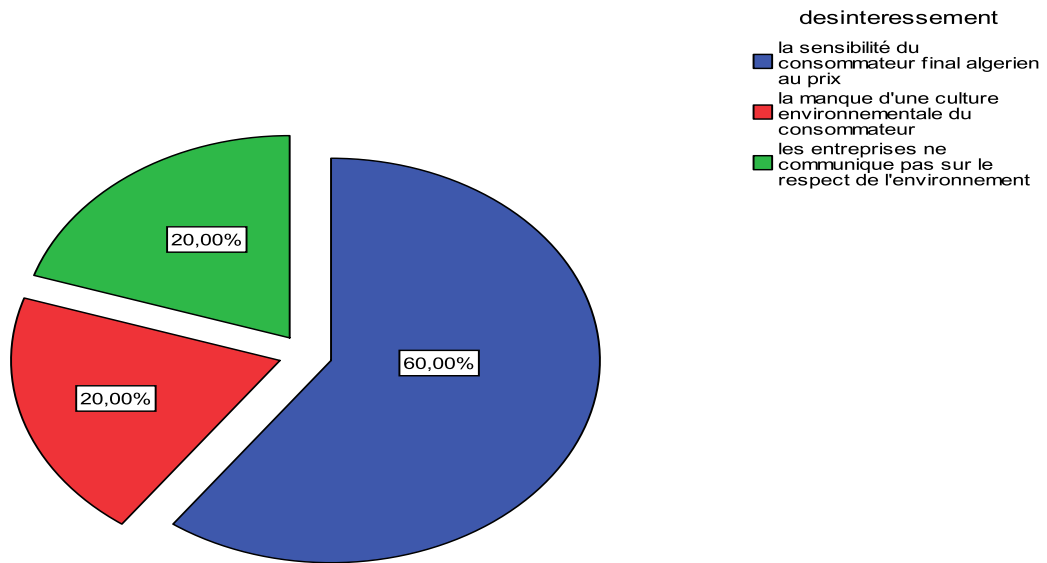
Nous pouvons remarquer que 66,67% des sondés ne savent pas si le consommateur algérien est sensible aux questions environnementales tandis que 33,33% voient qu'il n'est pas sensible à ce genre de questions.

Pour la deuxième catégorie, les raisons de ce désintéressement résident dans les trois points suivants :

- La sensibilité au prix ;
- Le manque d'une culture environnementale ;
- L'entreprise ne communique pas sur le respect de l'environnement.

Le graphe suivant résume le pourcentage de chacune de ces raisons.

Graphe n°17 : Les raisons de désintéressement du consommateur final algérien aux questions environnementales



Commentaire :

La lecture du graphe nous laisse à dire que 60% des sondés indiquent que le consommateur final algérien est sensible au prix des produits, 20% des sondés voient qu'il n'a pas une culture environnemental alors que le reste (20%) déclarent que l'entreprise ne communique pas sur le respect de l'environnement.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté Venus, l'entreprise au sein de laquelle nous avons effectué notre stage pratique, en mettant l'accent sur son système de management environnemental qui est entièrement calqué sur la norme internationale ISO 14001. Et pour pouvoir montrer si la certification environnementale de type ISO 14001 permet réellement d'améliorer la performance commerciale de Venus, nous avons effectué une enquête qualitative que nous avons menée auprès des responsables de l'entreprise.

Les résultats de cette enquête nous ont permis de détecter les différentes motivations qui conduisent Venus à avoir recours à la normalisation environnementale ISO 14001, les obstacles rencontrés lors de sa mise en place, et l'impact de cette certification sur la gestion de l'entreprise.

Nous avons également effectué une analyse de l'évolution des indicateurs commerciaux quantitatifs de la performance commerciale. Cependant, nous avons remarqué que l'analyse des résultats de l'enquête qualitative ainsi que l'évolution des indicateurs quantitatifs ne permettent pas de répondre à notre problématique de recherche, c'est pour cela que nous avons complété notre étude par une analyse des indicateurs commerciaux qualitatifs. Pour ce faire, nous avons effectué une enquête en utilisant un questionnaire destiné aux distributeurs des produits Venus pour pouvoir répondre à nos besoins d'information et de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

Conclusion générale

Conclusion générale

Toute entreprise qui souhaite se développer recherche des éléments de différenciation par rapport à ses concurrents. Lorsque la relation client-entreprise est établie, le principal objectif pour pérenniser les échanges commerciaux est d'établir une relation de confiance entre chacun de partenaires.

Sur ces deux axes stratégiques de développement et pérennisation, les référentiels normatifs internationaux tels que la norme ISO 14001 représentent des outils très utiles. En effet, elle apporte un cadre de référence avec des exigences précises. Ces exigences constituent autant de critères auxquels il faut répondre, puis qu'il importe de contrôler. Lorsque les contrôles se révèlent satisfaisants, un certificat peut être délivré.

La norme ISO 14001 est devenue la référence internationale des exigences en matière de management environnemental dans les relations client-entreprise. Elle représente un gage de confiance et une garantie de l'entreprise à ces clients que son système de management environnemental est conforme à cette norme. Sa force réside dans la reconnaissance par un organisme tiers, indépendant de l'entreprise et du client, de la conformité à la norme.

Depuis l'introduction de la norme ISO 14001, de nombreuses entreprises ont trouvé en celle-ci un fil conducteur et une méthodologie pour la mise en œuvre du Système de Management Environnemental (Baracchini, 2004, p.1). Cette norme s'est rapidement imposée comme un référentiel de base dans le domaine du management environnemental

L'Algérie, à l'instar des autres pays, est à la recherche de la voie et des moyens permettant d'assurer un développement durable de son économie et de pousser les entreprises à s'inscrire dans cette démarche de mise en place d'un Système de Management Environnemental. Le système de management environnemental devient donc un outil de travail et un facteur d'amélioration des performances de l'entreprise. Ce que nous cherchons à savoir à ce stade, c'est si la mise en place du système de management environnemental et l'obtention de la certification ISO14001 permettent réellement à l'entreprise d'améliorer sa performance commerciale

L'objectif de cette recherche est donc de démontrer l'apport de la certification environnementale de type ISO 14001 dans l'amélioration de la performance commerciale d'une entreprise.

Pour atteindre cet objectif, notre étude a porté sur deux principales parties :

- Partie théorique qui est une revue de littérature sur des aspects relatifs au développement durable, au management environnemental, à la certification en général, au référentiel ISO 14001 en particulier, et à la performance commerciale.

- Une partie pratique relative à une étude sur le terrain du système de management environnemental de type ISO 14001 et la relation entre ce dernier et la performance commerciale au sein de Venus S.A.P.E.C.O.

Constats et test d'hypothèses :

Suite aux résultats de nos études documentaire et empirique, et après le traitement des résultats qualitatifs et quantitatifs, commentés et schématisés, nous déduisons les résultats qui suivent :

- ☞ En interne, le système de management environnemental permet de structurer les pratiques de management environnemental à partir d'un cadre de référence éprouvé et de promouvoir les préoccupations vertes au sein de l'entreprise. Le système de management environnemental est donc une composante du système de management global dont l'objectif est de mettre en œuvre, évaluer et améliorer la politique environnementale. Il représente un appui au système de management efficace, et non l'alternative à la mauvaise gestion **c'est ce qui confirme notre première hypothèse.**
- ☞ Les principales motivations qui poussent Venus à avoir recours à la normalisation environnementale ISO 14001 selon l'entretien semi-directif effectué avec le responsable management qualité/environnement de Venus résident dans le souci de respecter l'environnement et d'améliorer son image de marque. Elle se comporte donc comme étant une entreprise Eco- Active.
- ☞ Les obstacles rencontrés lors la mise en place de la démarche environnementale peuvent se sentir dans l'inexistence d'une culture environnementale du personnel de Venus ce qui a fait qu'elle se trouve dans la situation Eco freinage.
- ☞ La mise en place d'un système de management environnemental ne concerne pas seulement l'environnement, elle a aussi un impact sur l'organisation et la structure de l'entreprise. Elle permet également de réduire les impacts environnementaux sur les sites de production de l'entreprise.
- ☞ En externe, le système de management environnemental représente un moyen d'améliorer l'image et la reconnaissance de l'entreprise en démontrant son engagement environnemental auprès de sa clientèle. Pour notre cas pratique et sur le plan qualitatif de l'évaluation de la performance commerciale à travers l'image de marque de Venus, nous avons remarqué que 66,67% des enquêtés, distributeurs des produits Venus, ne connaissent pas la norme ISO 14001 alors que 33,33% la connaissent. Nous constatons donc que Venus peut avoir une bonne image de marque sans pour autant être certifiée, autrement dit, la certification environnemental de type ISO 14001 ne contribue pas à l'amélioration de l'image de marque de Venus auprès de sa clientèle **ce qui infirme la deuxième hypothèse.**
- ☞ La raison pour laquelle 67,66% des interrogés ne connaissent pas l'ISO 14001 réside dans la mauvaise communication de Venus sur sa certification, selon les résultats obtenus.

- ☞ Sur le plan quantitatif, nous avons enregistré un accroissement des indicateurs commerciaux quantitatifs de Venus durant la période 2006-2013 (avant et après la certification environnementale). Cet accroissement dénote une bonne performance de la fonction commerciale des laboratoires Venus S.A.P.E.C.O mais cela ne s'explique pas par l'adoption d'un système de management environnemental conforme aux normes internationales ISO 14001 lorsque nous comparons cet accroissement et les résultats du questionnaire. **C'est dans ce contexte que nous pouvons infirmer notre troisième hypothèse.**

En définitive, nous dirons que le système de management environnemental ne contribue pas à l'amélioration de la performance commerciale de Venus actuellement. Il peut constituer une opportunité commerciale d'ici quelques années. En effet, ce système va permettre de réaliser un gain très intéressant dans le long terme.

Recommandation :

Les principaux résultats de notre recherche révèlent des recommandations clés et indispensables en vue de réussir la démarche environnementale. C'est pour cette raison que nous recommandons à Venus de :

- ☞ Sensibiliser le personnel aux vrais enjeux de la certification environnementale ISO 14001 ;
- ☞ Revoir la stratégie commerciale de l'entreprise en intégrant la composante environnementale ;
- ☞ Définir des canaux de communication en aval afin de garantir la mise en œuvre correcte du système de management environnemental.

Perspectives de la recherche :

Le respect de l'environnement est une notion de plus en plus intégrée dans le fonctionnement des entreprises. Cet intérêt pour l'écologie s'est accompagné par des actions législatives rigoureuses, l'application par les entreprises de systèmes de directions écologiques tels que l'ISO14001, la production des produits respectueux de l'environnement.

En perspective de recherche, nous pouvons proposer, comme futures voies de recherche, d'aborder les sujets suivants :

- ☞ L'implication des consommateurs face aux produits écologiques ;
- ☞ L'impact des attributs environnementaux d'un produit vert sur l'attitude d'achat ;
- ☞ Valeur ajoutée et stratégies d'extension en marketing vert.

Bibliographie

Bibliographie

- Atil, A. (2008). La responsabilité environnementale dans la PME Algériennes : une analyse typologique des enjeux et des freins d'intégration, Centre pour l'Entreprise Responsable, Rennes, 13 p.
- Baddache, F. (2010). Le développement durable, Eyrolles, 205 p.
- Baracchini, P. (2004). Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, Lausanne, 3^{ème} édition, 187 p.
- Bartoli, A. (2005). Le management dans les organisations publiques, éditions Dunod, Paris, 420 p.
- Bayed, M. (1992). Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles, annales du management, p.381-394.
- Berland, N. (2004). Mesurer et piloter la performance, éditions de la Performance, 230 p.
- Blanc, M.A et Le Gall, M-P. (2006). Toute la fonction commerciale, éditions Dunod, 492 p.
- Camp, R. (1992). Le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, les éditions d'organisations, 224 p.
- Canard, F. (2009). Management de la qualité, Lextenso éditions, Paris, 253 p.
- Capron, M et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). La responsabilité sociale de l'entreprise, découverte éditions, Paris, 122 p.
- Charpentier, P. (1997). Organisation et gestion de l'entreprise, édition Nathan, 359 p.
- Commission européenne. (2001). Règlement (CE) n°761/2001 du parlement européen et du conseil du 19mars 2001, en ligne sur le site <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2001R0761:20070101:FR:PDF>, consulté le 08/02/2014 à 16 :48, 38 p.
- Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (1998), rapport intitulé : « Notre avenir à tous », Edition du Fleuve et Les Publications du Québec, Montréal, 461p.
- Dion, M., Wolff, D et al. (2008). Le développement durable : théories et applications au management. Dunod, Paris, 246 p.
- Djegham, Y., Tremblay, P., Verhaeghe, J-C., Wolfs, J-L., Rousselet, D et El Boudamoussi, S. (2006). Plan d'appui scientifique a une politique de développement

durable, IGEAT, Faculté des Sciences Psychologique et de l'Education (ULB) et Unité de Didactique de la Biologie (FUNNDP), Belgique, 94 p.

- Drigitte, D et Christian G. (2002). Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition d'organisation, Paris, 288 P.
- Dubrulle, L et Jourdin D. (2013). Comptabilité analytique de gestion, édition Dunod, Paris, 512 p.
- Fayol, H. (1999). L'administration industrielle et générale, édition Dunod, 133p.
- Forget, J. (2005). Gestion budgétaire : Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 180 p.
- Gendron, C. (2004). La gestion environnementale et la norme ISO 14001, Les Presses Universitaire de Montréal, 392 p.
- Granstedt, I. (2011). L'impasse industrielle ; éditions Le Seuil, Paris, 250 p.
- Grant, J. (2009). Le manifeste du marketing vert, Afnor éditions, Paris, 252 p.
- Jounot, A. (2010). 100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable, Afnor éditions, Paris, 184 p.
- Kaplan, R.S et Norton, D.P (1999). Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance, édition d'organisations, Paris, 336 p.
- Kotler, P., Keller, K., Dubois., B et Manceau., D. (2006). Marketing management, édition Pearson Educations, 12^e éditions, 928 p.
- Lange, M et Moutot, J-M, (2008). Mesurer la performance de la fonction commerciale, Eyrolles éditions d'organisation, 192 p.
- Lendrevie, J., Lévy, J et Lindon, D. (2006). Mercator : théorie et pratique du marketing ; édition Dalloz, 8^e édition, Paris, 1142 p.
- Lorino, P. (1998). Méthodes et pratiques de la performance, édition d'organisation, Paris, 512 p.
- Martinet, A et Reynaud, E. (2004). Stratégies d'entreprise et écologie, Economica, Paris, 166p.
- Moroncini, A. (1998). Stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre. Presses Polytechniques Universitaires Romandes, 204 p.
- Mougin, Y. (2004). Processus : Les outils d'optimisation de la performance, éditions d'organisation, Paris, 225 p.

- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE). (2008). Développement durable et entreprises : un défi pour les managers, Afnor éditions, Paris, 99 p
- Perego, P et Hartmann, F. (2005). Influence of environmental strategy of the design and use of performance measurement systems, Rotterdam School of Management, ERASMUS University
- Savall, H et Zardet, V. (2003). Maîtriser les coûts et les performances cachées, édition Economica, Paris, 412 p.
- Sommet Mondial sur le Développement Durable. (2002). Dossier d'information pour Johannesburg, Ministère de l'écologie et du développement durable, France, p.1-5.

Revues:

- Boiral, O. (2005). Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience. Revue Française de Gestion, vol.5, n°158, p. 163-186.
- Boiral, O et Jolly, D (1992). Stratégie, compétitivité et écologie, Revue Française de Gestion, n°89, p.80-95.
- Boiral, O. (2000). Vers une gestion environnementale des entreprises, Revue Française de Gestion, p.4-18.
- Boiral, O et Kabango, J. (2004). Le management des savoirs au service de l'écologie industrielle. Revue Française de Gestion, vol.30, n°149, p.173-191.
- Boiral, O. (2006). La certification ISO 14001 : une perspective néo-institutionnelle, Management International, vol.10, n°3, p.67-79.
- Boiral, O. (2007). Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation, les presses de l'université Laval, Québec, 315 p.
- Barrette, J et Berard, J. (2000). « Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations », Revue Internationale de Gestion, vol. 24, n° 4, p.12-19.
- Grenard, A. (1996). Normalisation, certification : quelques éléments de définition, Revue d'économie industrielle, vol.75, n°75, p.45-60.
- Ghobadian, H., Viney, H., Liu, J et James, P. (1998). « Extending linear approaches to mapping corporate environmental behaviour », Business Strategy and the Environment, vol.7, n°1, p.13-23.

- Henrikes, I et Sadorsky, P. (1999). The relationship between environment commitment and managerial perceptions of stakeholder importance, *Academy of Management Journal*, vol.42, n°1, p.87-99.
- Kaplan, R et Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, vol.70, n°1, p. 71-79.
- Melnyk, S.A., Sroufe, R.P, Calantone, R.L et Montabon, F. (2002). Assessing the effectiveness of United States voluntary environmental programs: an empirical study, *International Journal of Production Research*, vol.40, n°8, p.1853-1878.
- Rodier, J.P. (1999). Les systèmes de mesure de la performance, *Harvard Business Review*, édition d'organisation, 264 p.
- Roome, N (1992). Developing environmental management strategies, *Business Strategy and Environment*, vol.1, p.11-23.
- Schlegelmich, B.B., Bohlen, G.M et Diamantopoulos, A. (1996). The Link Between Green Purchasing Decisions and Measures of Environmental consciousness, *European Journal of Marketing*, vol.30, n°5, p.35-55.
- Tamm hallström, K. (1996). Normalisation, certification : quelques éléments de définition, *Revue d'Economie Industrielle*, numéro spécial "Normalisation et organisation de l'industrie", n°75, p.61-76.

Thèses et mémoires:

- Athearn, K.R. (2004). Efficacy of Environmental Labeling: An Economic Analysis with Two Examples from Florida Agriculture, **thèse** de doctorat, Gainesville, University of Florida, 214p.
- Callens, I. (2000). Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises : des théories de la firme à la validation empirique, **thèse** en vue de l'obtention d'un grade de docteur en Science de Gestion, Université Catholique de Louvain, 332 p.
- Douhou-Renaud, A. (2009). Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales, **thèse** pour l'obtention du grade de docteur en science de gestion, Ecole doctorale sciences humaines économiques et sociales, Université de Poitiers, France, 603 p.
- Marquet-Pondeville, S. (2003). Le contrôle de gestion environnemental : une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges, **thèse** pour l'obtention d'un grade de docteur en Sciences et Gestion, UCL Presses Universitaires de Louvain, 269 p.

- Personne, M. (1998). Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : Evaluation de la performance environnementale, **thèse** pour l'obtention du grade de docteur en Sciences et Technique du déchet, Ecole Nationale des Mines, Saint-Etienne, France, 295 p.
- Arab, L. (2012). Impact de la certification environnementale ISO14001 sur la performance environnementale d'une entreprise : cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de l'Electroménagers, **mémoire** pour l'obtention de magister en science économique, Université de Tizi-Ouzou, Algérie, 212 p.
- Deriche, M. (2013). L'impact de la certification ISO 9001 sur la performance commerciale de l'entreprise, **mémoire** en vue de l'obtention d'un magister en science commerciale, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, Alger, 299 p.

Dictionnaires :

- Burland, A., Eqlém., J.V et Mykita., P. (1995). Dictionnaire de la gestion, édition Foucher, Paris, 349 p.
- Conso, P., Lavaud, R., Colasse, B et Foussé, J.L. (1988). Dictionnaire de gestion financière, édition Dunod, Paris, 438 p.
- Larousse, le Grand Dictionnaire Encyclopédique, édition 1989, p.972.

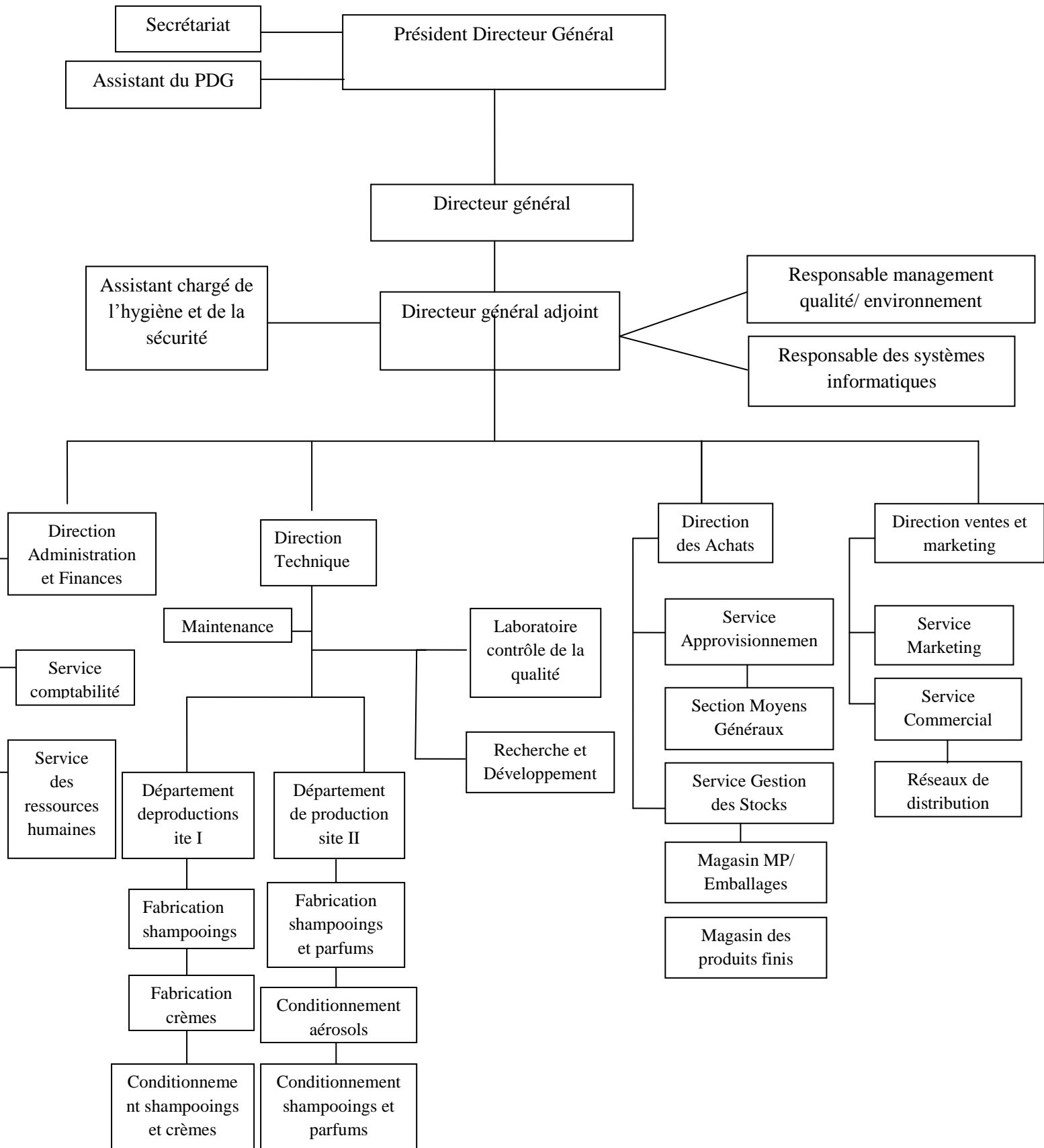
Annexes

Annexe n°1

La famille ISO 14000 et le cycle de PDCA

<i>Planifier</i>	<i>Faire</i>	<i>Verifier</i>	<i>Agir</i>
Mise en œuvre du système de management environnemental	Conduite de l'analyse du cycle de vie et gestion des aspects environnementaux	Conduite des audits et évaluation de la performance environnementale	Communiquer et utiliser les déclarations et prétentions environnementales
ISO 14050:2009 Management environnemental – Vocabulaire	ISO 14040:2006 Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Principes et cadre	ISO 14015:2001 Management environnemental – Évaluation environnementale de sites et d'organismes (EESO)	ISO 14020:2000 Étiquettes et déclarations environnementales – Principes généraux
ISO 14001:2004 Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation	ISO 14044:2006 Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Exigences et lignes directrices	ISO 14031:1999 Management environnemental – Évaluation de la performance environnementale – Lignes directrices	ISO 14021:1999 Marquage et déclarations environnementales – Autodéclarations environnementales (Étiquetage de type II)
ISO 14004:2004 Systèmes de management environnemental – Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre	ISO/TR 14047:2003 Management environnemental – Évaluation de l'impact du cycle de vie – Exemples d'application de l'ISO 14042	ISO 19011:2002 Lignes directrices pour l'audit environnemental – Procédures d'audit – Audit des systèmes de management environnemental	ISO 14024:1999 Marquage et déclarations environnementales – Étiquetage environnemental de type I – Principes et méthodes
ISO/DIS 14005 Systèmes de management environnemental – Lignes directrices pour la mise en application par phases d'un système de management environnemental, incluant l'utilisation d'une évaluation de performance environnementale	ISO/TS 14048:2002 Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Format de documentation de données		ISO 14025:2006 Marquages et déclarations environnementales – Déclarations environnementales de Type III – Principes et modes opératoires
			ISO/AWI 14033 Management environnemental – Informations environnementales quantitatives – Lignes directrices et exemples
Concerne les aspects environnementaux dans les produits et les normes de produit		Évaluer les résultats relatifs aux gaz à effet de serre	
ISO Guide 64:2008 Guide pour traiter les questions environnementales dans les normes de produit	ISO/TR 14049:2000 Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Exemples d'application de l'ISO 14041 traitant de la définition de l'objectif et du champ d'étude et analyse de l'inventaire	ISO 14064-3:2006 Gaz à effet de serre – Partie 3 : Spécifications et lignes directrices pour la validation et la vérification des déclarations des gaz à effet de serre	ISO 14063:2006 Management environnemental – Communication environnementale – Lignes directrices et exemples

Annexe n°2: Organigramme général de Venus S.A.P.E.C.O



Annexe n°3 : La certification qualité ISO 9001 de Venus S.A.P.E.C.O



N° 2003/20166b

Certificat

Certificate

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

LABORATOIRES VENUS SAPECO

pour les activités suivantes :
for the following activities:

CONCEPTION, PRODUCTION ET VENTE DE PRODUITS COSMETIQUES.

DESIGN, PRODUCTION AND SALE OF COSMETICS.

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

ISO 9001 : 2008

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

80, rue du 17 Septembre 1956 - 09100 OULED YAICH - BLIDA - ALGERIE

Zone Industrielle 2 - 09100 OUELED YAICH - BLIDA - ALGERIE

Seul le certificat d'origine, consultable sur www.afnor.org, fait foi en toute circonstance. Les autres copies, même si elles sont certifiées, ne sont pas valables.
The document certifying any analysis or result is only valid if it is certified on www.afnor.org. Other copies, even if they are certified, are not valid.
Aucun autre document, même s'il est certifié, n'est valable.
AFNOR Certification est accréditée par le Comité Français de Normalisation (CFCN) pour les activités de certification de systèmes de management.
AFNOR Certification is accredited by the French Committee for Standardization (CFCN) for the activities of certification of management systems.
AFNOR Certification is accredited by the French Committee for Standardization (CFCN) for the activities of certification of management systems.

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

2011-06-06

Jusqu'au
Until

2014-06-05

Directrice Générale d'AFNOR Certification

Managing Director of AFNOR Certification

F. MÉAUX

001 - 2011/01

Annexe n°4 : La certification environnementale ISO 14001 de Venus S.A.P.E.C.O



Certificat

Certificate

N° 2008/32099

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

LABORATOIRES VENUS SAPECO

pour les activités suivantes :
for the following activities:

CONCEPTION, PRODUCTION ET VENTE DE PRODUITS COSMETIQUES.

DESIGN, PRODUCTION AND SALE OF COSMETICS.

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

ISO 14001: 2004

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

**80, rue du 17 Septembre 1956 - 09100 OULED YAICH - BLIDA - ALGERIE
Zone Industrielle 2 - 09100 OULED YAICH - BLIDA - ALGERIE**

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

2011-06-06

Jusqu'au
Until

2014-06-05

Directrice Générale d'AFNOR Certification

Managing Director of AFNOR Certification

F. MÉAUX

Seul le certificat électronique, consultable sur www.afnor.org, fait foi en tant que tel de la certification en France.
The electronic certificate only, available at www.afnor.org, holds its own as proof of the company's certification.
AFNOR est un organisme indépendant. AFNOR est enregistré au Tribunal de Commerce de Paris sous le numéro 338 400 000 0001. Son siège social est situé au 11, rue de Valenciennes, 75013 Paris Cedex 12.

001 - 2011/01 - ♻️

Annexe n°6 : Guide d'entretien de la recherche

Guide d'entretien

Axe I : Description générale de l'entreprise

1. Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?
2. Pourquoi le(s) créateur(s) de Venus avai(en)t-il(s) opté pour le secteur « *Produits d'entretiens et cosmétique* » ?
3. Quel est le positionnement actuel de Venus par rapport à la concurrence ? Quelle est sa part de marché ?
4. Quels sont les facteurs clés de succès qui déterminent sa réussite ?

Axe II : le système de management environnemental

5. Depuis quand VENUS s'intéresse-t-elle à l'intégration de la dimension environnementale dans sa gestion ?
6. Quelles sont les principales motivations qui vous conduisent à avoir recours à la normalisation environnementale ISO 14001 ?
 - *Amélioration de l'image de marque*
 - *Une exigence des pouvoirs publics*
 - *Une volonté personnelle du dirigeant*
 - *Renforcer la confiance avec les parties prenantes*
7. Pouvez-vous nous décrire comment la démarche de certification s'est-elle déroulée ? Et en combien de temps ?
8. Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés lors de la mise en place de la démarche environnementale ?
9. L'introduction du SME a-t-elle nécessité un changement organisationnel ?
10. L'introduction du SME vous a-t-elle obligé de revoir votre stratégie commerciale ?
11. Pensez-vous que le SME contribue à la réduction des impacts environnementaux sur vos sites de production ?
12. Vos résidus de production sont-ils traités par Venus ou par un partenaire ?

Axe III : la démarche environnementale et la performance commerciale

13. Avez-vous constaté depuis la certification, la réduction des coûts due à la baisse de consommation en eau, en énergie, et en matières premières ?
14. Pensez-vous que le SME est aussi une opportunité commerciale ?
15. Trouvez-vous que le SME vous a apporté aussi de la rigueur dans la gestion et dans l'atteinte des objectifs ?
16. Avez-vous constaté l'amélioration dans la sécurité des procédés de fabrication depuis la certification ?
17. La certification vous permet-elle de consolider votre position de leader sur le marché?
Si oui, comment?
18. Vous arrive-t-il de réaliser des sondages (enquêtes de terrain) sur la satisfaction de vos clients ? Si oui, à quelle fréquence (période) ?
19. Faites-vous un suivi régulier en amont (fournisseurs) et en aval (distributeurs) sur leur engagement environnemental ?
20. Avez-vous communiqué envers vos clients sur votre certification environnementale ?

Merci infiniment pour votre apport

et votre contribution

Annexe n°7 : Référentiel de système de management environnemental : Exigences de la norme ISO 14001

Les exigences portent sur les points suivants:

Politique environnementale

définition par la direction de l'entreprise d'une politique environnementale, comportant un **engagement à l'amélioration continue** et à la prévention de la pollution, ainsi qu'un **engagement à la conformité réglementaire**. Cette politique fixe un cadre permettant d'établir les objectifs et cibles environnementaux et de les évaluer. Elle est communiquée en interne et est disponible pour le grand public.

Planification

1. **aspects environnementaux** : identification des aspects environnementaux ("facteur d'impact") des activités, produits ou service pouvant avoir des impacts environnementaux significatifs, et prise en considération de ces aspects dans l'établissement des objectifs environnementaux.

Si l'entreprise n'a pas encore de système de management environnemental, elle doit réaliser une **analyse environnementale** couvrant :

- inventaire des exigences législatives et réglementaires
- identification des aspects environnementaux significatifs
- examen des procédures et des pratiques existantes dans le domaine de l'environnement
- évaluation de la prise en compte des analyses des incidents survenus

dans des conditions de fonctionnement normales, anormales, ainsi qu'en situation d'urgence.

Doivent notamment être prise en considération :

- émissions dans l'air
- rejets dans l'eau
- gestion des déchets
- contamination du sol
- utilisation des matières premières et ressources naturelles
- autres points relatifs à l'environnement local et aux collectivités

2. **exigences légales** et autres exigences : procédure d'identification des exigences réglementaires et autres

3. **objectifs et cibles** : identification des objectifs et cibles environnementaux (documentés) à tous les niveaux, en cohérence avec les engagements de la politique environnementale.

Lors de la revue de ces points, prise en compte de :

- exigences légales et autres
- aspects environnementaux significatifs
- options technologiques et exigences financières, opérationnelles et commerciales
- points de vue des parties intéressées

Un objectif est général, et se décline en cible : par exemple l'objectif "réduire la consommation d'eau" pourrait correspondre à la cible "réduire de 50 % la consommation d'eau de l'atelier X".

4. **programme de management environnemental** : établissement de programme(s) visant à atteindre les objectifs et cibles, comprenant la définition des responsabilités, ainsi que les moyens et le calendrier de réalisation.

Mise en œuvre et fonctionnement

1. **structure et responsabilités** :

- définition des rôles, responsabilités et autorités
- allocation de ressources (humaines, en compétence, technologique et financière)
- nomination de représentant(s) vérifiant en interne la conformité du système de management relativement à la norme et communiquant les résultats à la direction de l'organisme.

2. **formation, sensibilisation et compétences** :

- formation du personnel dont le travail peut avoir un impact environnemental significatif
- sensibilisation du personnel, quel que soit son niveau et sa fonction :
 - à l'importance de la conformité aux exigences du système de gestion
 - aux impacts environnementaux significatifs de leur activité et aux effets bénéfiques de l'amélioration de chaque performance individuelle
 - aux rôles et responsabilités de chacun pour assurer la conformité du système de management de l'environnement
 - aux conséquences des écarts par rapport aux procédures de fonctionnement spécifiées

3. **communication** :

- procédures de communication interne
- réponses aux demandes pertinentes des parties intéressées externes
- réflexion sur l'opportunité d'une communication externe portant sur les aspects environnementaux significatifs

4. **documentation du système de management environnemental** : maintien de documents sur les éléments du système de management
5. **maîtrise de la documentation** : localisation, réactualisation périodique, disponibilité de tous les documents en cours, retrait des documents périmés
6. **maîtrise opérationnelle** : identification des opérations et activités associées aux aspects environnementaux significatifs et :
 - définition procédures précisant les critères opératoires
 - définition de procédures sur les aspects environnementaux des biens et services utilisés et communication des exigences aux fournisseurs et sous-traitants
7. **prévention des situations d'urgences et capacités à réagir** : procédures d'identification des accidents potentiels et situations d'urgence ; prévention et limitation des impacts associés

Contrôle et action corrective

1. **surveillance et mesurage** :
 - procédures de surveillance et mesurage des caractéristiques des opérations et activités pouvant avoir un impact environnemental significatif, et enregistrement des informations / suivi de la performance, / contrôles opérationnels, / conformité aux objectifs et cibles environnementaux
 - étalonnage et entretien des appareils de mesure
 - procédure d'évaluation de la conformité réglementaire
2. **non-conformité, action corrective et action préventive** : procédures de définition des responsabilités / traitement des non-conformités et mesure de réduction des impacts. Les actions correctives ou préventives doivent être adaptée à l'importance des problèmes.
3. **enregistrements** : procédures d'identification, de maintien et de destruction des enregistrements
4. **audit du système de management environnemental** : procédures pour la réalisation périodique d'audit pour :
 - vérifier la conformité du système de management, sa mise en œuvre et son maintien
 - communiquer les résultats à la direction

L'audit environnemental, tel que défini dans la norme ISO 14010 est "un processus de vérification systématique et documenté permettant d'obtenir et d'évaluer, d'une manière objective, des preuves d'audit afin de déterminer si les activités, événements, conditions,

systèmes de management relatifs à l'environnement ou les informations y afférent, sont en conformité avec les critères de l'audit, et afin de communiquer les résultats de ce processus au demandeur ."

La norme ISO 14011 fixe plus précisément les objectifs que peut viser l'audit des SME :

- déterminer la conformité du SME d'un audité à des critères d'audit des SME
 - déterminer la qualité de la mise en œuvre et du suivi du SME de l'audité
 - identifier les zones d'améliorations possibles dans le SME de l'audité
 - évaluer la capacité du processus de revue de direction interne à garantir en permanence l'adéquation et l'efficacité du SME
 - évaluer le SME d'un organisme chaque fois qu'une relation contractuelle veut être établie, comme avec un fournisseur potentiel ou un partenaire de coentreprise
-
- Les rôles et responsabilités respectifs du responsable de l'audit, de l'auditeur, de l'équipe d'audit (qualifications selon critères de la norme ISO 14012), du demandeur et de l'audité doivent être fixés.

Initialisation de l'audit:

- définition du champ de l'audit (lieu, activités, mode de rapport)
- revue préliminaire de la documentation

Préparation de l'audit :

- plan de l'audit (indiquant : objectifs ; critères ; identification des fonctions, personnes, éléments du SME ; procédures d'audit des éléments du SME ; langues ; identification des documents de référence ; durée ; dates et lieux ; identité des membres de l'équipe d'audit ; calendrier des réunions avec l'audité ; exigences de confidentialité ; contenu, format, date de publication et liste de diffusion du rapport d'audit ; exigences applicables à la conservation des documents)
- partage des responsabilités
- documents de travail

Conduite de l'audit :

- réunion d'ouverture
- recueil des preuves d'audit (entretiens, examens de documents, observation des activités et situations)
- constats d'audit (non-conformité par rapports aux critères ?)
- réunion de clôture

Rapport d'audit, indiquant :

- constats d'audit ou résumé (et preuves)
- identification de l'organisme audité et du demandeur

- champ, objectifs et plan de l'audit
- critères et documents de référence utilisés
- durée et date
- identité des représentants de l'audités participants à l'audit
- identité des membres de l'équipe d'audit
- déclaration relative à la nature confidentielle du contenu
- liste de diffusion du rapport d'audit
- résumé du processus d'audit (y compris des obstacles rencontrés)
- conclusions quant à :
 - la conformité du SME par rapport aux critères d'audit du SME
 - qualité de la mise en œuvre et du suivi du système
 - aptitude du processus de revue de direction interne à garantir de manière continue l'adéquation et l'efficacité du SME

Revue de direction

Revue du système de management environnemental par la direction, vérifiant la conformité et l'efficacité du système, et abordant les éventuels changements (politique, objectifs)

Annexe n°8: Questionnaire de la recherche

Questionnaire

Pour les besoins d'un mémoire de magistère en Marketing à l'Ecole supérieure de commerce d'Alger, je fais appel à votre contribution pour la réalisation de cette partie d'enquête de terrain. Je vous rassure que vos réponses ne serviront qu'à cette étude. Merci.

Question n° 1 : Présentation du distributeur/client.

Nom/raison sociale :

Statut juridique :

Localité/ville :

Question n°2 : faites-vous de la distribution des *cosmétiques et produits d'entretien* uniquement ?

OUI NON

Question n°3 : Que représentent-ils les produits Venus en pourcentage de votre chiffre d'affaires par rapport aux autres marques *cosmétiques et produits d'entretien* que vous commercialisez ?

.....%.

Question n°4 : Depuis combien d'années vous distribuez les produits Venus ?

Nombre d'années :

Question n°5 : Savez-vous que ce type de produits, s'ils sont mal fabriqués, portent atteinte à l'environnement écologique ?

OUI NON

Question n°6 : Etes-vous sensibles à la problématique environnementale ?

OUI NON INDIFFERENT

Question n° 7 : Connaissez-vous la norme environnementale ISO14001 ?

OUI NON

Question n° 8 : Savez-vous que Venus est certifiée Norme environnementale ISO14001 ?

OUI NON

Question n°9 : Depuis que Venus est certifiée ISO14001, vos commandes ont-elles augmenté sensiblement?

OUI NON

Si oui, quel est le taux moyen annuel d'augmentation ?%.

Question n°10 : Que signifie-t-il pour vous que Venus soit certifiée ISO14001 ?

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

Question N°11 : Vos clients (détaillants) ont-ils constaté une hausse de vente des produits Venus depuis que celle-ci est certifiée ISO 14001 ?

OUI NON JE NE SAIS PAS

Question N°12 : Comment jugez-vous la communication de Venus sur sa certification ISO 14001 ?

C'est suffisant comme communication :.....

Ne communique pas assez :

Peut mieux faire :.....

Question N°13 : Vous arrive-t-il de faire de la propagande auprès de vos clients pour les produits Venus sur la base de cette certification ISO 14001 ?

OUI NON PARFOIS

Question n°14 : Trouvez-vous que le consommateur final algérien est sensible aux questions environnementales ?

OUI NON NE SAIS PAS

Si non, Quelles sont les raisons de ce désintéressement ?

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

Merci infiniment pour votre collaboration

Résumé :

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

La certification environnemental de type ISO 14001 est l'outil de management environnemental le plus développé dans le monde. Il aide les entreprises à mieux manager l'impact de ses activités sur l'environnement et à démontrer qu'elles possèdent un management sain vis-à-vis de l'environnement. En effet, réussir la certification ce n'est pas seulement obtenir un certificat. Le projet de certification doit être un projet d'entreprise, projet maîtrisé qui vise à l'amélioration de sa performance en général, et commerciale en particulier.

Mots clés : Développement durable, management environnemental, système de management environnemental, ISO 14001, performance commerciale.

Abstract :

Today, it is imperative for any company to know the environmental affected that its activities generates, and to consider ways and means to implement in order to find solutions. Therefore, companies engage in environmental management approach to reduce the impact of their daily activities on the environment.

The environmental certification ISO 14001 is the environmental management tool most developed in the world. It helps companies to better manage the impact of its activities on the environment and to demonstrate that they have a healthy management towards environment. Indeed, successful certification is not only a certificate. The draft certification must be a business project, mastered which aims to improve its performance en general and commercial performance in particular.

Keywords : Sustainable development, environmental management, environmental management system, ISO 14001, commercial performance.

الملخص :

اليوم , لابد على أي مؤسسة أن تعرف المؤثرات البيئية التي تولدها مختلف نشاطاتها و أن تبحث عن سبل ووسائل من اجل معالجة هذه التأثيرات. لهذا السبب تتبنى المؤسسات منهج الإدارة البيئية للحد من تأثير أنشطتها اليومية على البيئة.

الشهادة البيئية ISO 14001 هي الوسيلة الأكثر تطورا في العالم للإدارة البيئية . هذه الشهادة تساعد المؤسسات على إدارة أفضل لتأثير مختلف أنشطتها على البيئة و تثبت أن لديهم إدارة صحية للبيئة . في الواقع , الشهادة الناجحة ليست مجرد شهادة و حسب مشروع الشهادة يجب أن يكون مشروع المؤسسة , مشروع متقن يهدف إلى تحسين نجاعة المؤسسة بشكل عام و إلى تحسين نجا عتها التجارية بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية :

التممية المستدامة, الإدارة البيئية, نظام الادارة البيئية, ISO 14001, النجاعة التجارية .