

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

Ecole Supérieure De Commerce Koléa

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales et Financières

Spécialité : CONTROLE DE GESTION

THEME :

Impact de la mise en place d'un système de management
environnemental sur la performance environnementale d'une entreprise.

Cas : Société Algérienne des Sacs Enduits (SASACE Spa).

Elaboré par :

BADAOUI Abd Elmounam

Encadré par :

HAMOUCHE Ouehchia

Lieu de stage : SASACE Spa, Bousmail./Tipaza.

Période de stage : 28/04/2017 au 28/05/2017.

Année universitaire : 2016/2017

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

Ecole Supérieure De Commerce Koléa

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales et Financières

Spécialité : CONTROLE DE GESTION

THEME :

**Impact de la mise en place d'un système de management
environnemental sur la performance environnementale d'une entreprise.**

Cas : Société Algérienne des Sacs Enduits (SASACE Spa).

Elaboré par :

BADAOUI Abd Elmounam

Encadré par :

HAMOUCHE Ouehchia

Lieu de stage : SASACE Spa, Bousmail./Tipaza.

Période de stage : 28/04/2017 au 28/05/2017.

Année universitaire : 2016/2017

DEDICACES

A mes très chers parents

A mes mes frères et sœurs

Et à tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.

Abd Elmounam

Remerciements

Au terme de ce travail

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes plus vifs et sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

En particulier :

A mon encadrant Mme. HAMOUCHE Ouehchia pour sa disponibilité, son suivi et son assistance pour la concrétisation de ce travail.

*A l'équipe pédagogique et de la bibliothèque de l'ESC.
Je tiens aussi à remercier vivement toute l'équipe de direction de l'entreprise : SASACE, qui ont été d'une amabilité sans réserve, Pour leurs accueils chaleureux qu'ils m'ont réservés et pour leurs conseils et orientations*

&

Spécialement Mme. TAOUSSI Khadidja, directrice des systèmes de management au sein de SASACE Spa.

SOMMAIRE

Dédicaces.....	II
Remerciements.....	III
Sommaire.....	IV
La liste des abréviations.....	V
La liste des tableaux.....	VII
La liste des figures.....	VIII
Résumé.....	IX
Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : Développement Durable et les Stratégies Environnementales.....	01
Section01 : notion du Développement Durable.....	02
Section 02 : responsabilité Sociétale des Entreprises.....	14
Section 03 : stratégies Environnementales.....	24
Chapitre 02: Système de Management Environnemental et Performance Environnementale.....	31
Section 01 : normalisation Environnementale.....	32
Section 02: mise en œuvre d'un système de management environnemental conforme à ISO 14001.....	41
Section 03 : performance environnementale de l'entreprise.....	56
Chapitre 03 : Le système de management environnemental conforme à la norme ISO 14001 et la performance environnementale d'une entreprise Algérienne.....	65
Section 01 : présentation de entreprise d'accueil.....	66
Section02: système de management environnemental (SME) de SASACE :.....	74
Section03: impact du SME sur la Performance environnementale de SASACE.....	85
Conclusion générale.	100
Bibliographie	103
Annexes.....	i
Table des matières	

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AE	Aspects Environnementaux
AES	Aspects Environnementaux Significatifs
AFNOR	Association Française de Normalisation
CE	Commission Européenne
CMED	Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement
CO	Monoxyde de Carbone
CO ₂	Deuxième Oxyde su Carbone
COP	CONFérence des Parties
CR	Conformité Réglementaire
CSR	Corporate Social Responsibility
DD	Développement Durable
DSM	Directeur des Systèmes de Management
DG	Direction Générale
EPE	Évaluation de la Performance Environnementale
F	Fréquence
FIFO	First In First Out
G	Gravité
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
IANOR	Institut Algérien de NORmalisation
ICE	Indicateurs de Condition Environnemental
IE	Impacts Environnementaux
IES	Impacts Environnementaux Significatifs
IPE	Indicateurs de Performance Environnementale
IPM	Indicateurs de Performance de Management
IPO	Indicateurs de Performance Opérationnelle
ISO	Internatinal Organisation of Stadardisation
M	Milieu
MAA	Mesure, Analyse et Amélioration
MIT	Massachusetts Institute of Technologie
NC	Non-Conformités
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisations Non Gouvernementales
ONU	l'Organisation des Nations Unies
PC	Produits Chimiques
PDCA	Plan Do Control Act
PDG	Président Directeur Général
PE	Performance Environnementale
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PP	Parties Prenantes
PSE	Performance Sociétale de l'Entreprises

PV	Procès-Verbal
RH	Ressources Humaines
RIE	Risque Environnemental
RMQE	Responsable Management Qualité et Environnement
RPE	Responsabilité Publique des Entreprises
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
S	Sensibilité au milieu environnemental
SASACE	Société Algérienne des SACs Enduits
SME	Système de Management Environnemental
SMI	Système de Management Intégré
SMQ	Système de Management Qualité
TB	Tableau de Bord
TBMIR	Tableau de Bord de Management Intégré Responsable
TBQ	Tableau de Bord Qualité
TBQE	Tableau de Bord Qualité et Environnement
TBV	Tableau de Bord vert
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation
VIA	Vinçotte International Alegria

Liste des tableaux

Index	Titre du Tableau	Page
1.1	Approches de la RSE	17
1.2	Stratégies environnementales de ROOME(1992)	25
1.3	Exemple de programme environnemental	28
2.1	Quelques termes et définitions de la norme ISO 14001	46
2.2	Bilan couts/bénéfices d'un SME	63
3.1	Fiche d'identité de SASACE	66
3.2	Présentation des processus	74
3.3	Analyse environnementale du processus RH	76
3.4	Procédures de base du SMI	81
3.5	Les écarts par processus	89
3.6	Formule de calcul du RIE	89
3.7	Liste des AES et IES identifiés	90
3.8	Durée de stock des déchets polypropylène	92
3.9	Evolution du Taux des déchets machine	93
3.10	Maitrise des déchets	94
3.11	Evolution de nombre de déversements	94
3.12	Evaluation de la maitrise de stockage de PC	95
3.13	Taux de prise en charge des caractéristiques environnementales dans les produits achetés	95
3.14	Evolution des taux de réalisation des plans de communication avec les PP identifiées	96
3.15	Evolution du niveau d'investissement en matière de protection de l'environnement	97
3.16	Evaluation des objectifs environnementaux atteints par rapports aux objectifs fixés	98

Liste des figures

Index	Intitulé de la Figure	Page
1.1	Tétraèdre du développement durable	9
1.2	Trois piliers du DD	10
1.3	Différents types de la responsabilité des entreprises	19
2.1	Différentes applications de la certification	39
2.2	Roue de DEMMING (PDCA)	44
2.3	Processus de certification par tierce	55
2.4	Problématique de la performance	57
2.5	Processus d'évaluation de la performance environnementale	59
3.1	Valeurs de SASACE	68
3.2	Principes de SASACE	69
3.3	Organisation de SASACE	70
3.4	Principales politiques de SASACE	72
3.5	Evolution du TB de SASACE	87
3.6	Evolution de la durée de stockage des déchets en polypropylène	92
3.7	Evolution du taux de déchet machine	93
3.8	Evaluation de la performance environnementale de SASACE	98

RÉSUMÉ

Les préoccupations des entreprises ne sont plus uniquement économique, alors elles s'engagent de plus en plus dans des démarches volontaires pour protéger l'environnement. Pour réaliser cet objectif, elles font appel à des outils qui vont leur permettre de gérer les impacts environnementaux (IE) de leurs activités. L'outil le plus adopté en la matière est le système de management environnemental (SME) conforme à la norme ISO 14001. A l'aide de cet SME, l'entreprise peut être conforme aux exigences légales et réglementaires nationales ou internationales en matière de l'environnement et contribuer à la réalisation de sa performance environnementale (PE) tout en respectant le principe de l'amélioration continue.

Mots-clés

Impact environnemental, Système de management environnemental, ISO 14001, Performance environnementale.

ملخص

لم تصبح اهتمامات المؤسسات منصبة فقط في الجانب الاقتصادي، إذ أن المؤسسات اندرجت أكثر فأكثر في نهج تطوعي من أجل حماية البيئة. وبهدف تحقيق هذه الغاية تلجأ المؤسسات إلى أدوات تمكنها من تسيير أثرها على البيئة، و الوسيلة الأكثر تبنيًا من قبل المؤسسات في هذا المجال نجد نظام إدارة البيئة الذي يلبي متطلبات معيار 14001 للمنظمة العالمية للتقييس، إن نظام إدارة البيئة يساعد المؤسسة على احترام القوانين المحلية والدولية في إطار حماية البيئة والمساهمة في تحقيق أداء بيئي للمؤسسة مع احترام مبدأ التحسين المستمر.

الكلمات المفتاحية

اثر بيئي، نظام إدارة البيئة، معيار 14001 للمنظمة العالمية للتقييس، الاداء البيئي، التحسين المستمر.

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

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

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

Pour intégrer les entreprises dans les politiques de protection de l'environnement, différents systèmes de management environnemental ont vu le jour. Des initiatives d'envergure ont été développées à différentes échelles nationales: la norme NFX 30200 en France, la norme BS-7750 en Angleterre, la norme Z-750 en Canada...etc., En Algérie, nous parlons plutôt du Contrat de Performance Environnementale (CPE) mis en place par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (MATE).

Ces normes nationales peuvent constituer des barrières à l'entrée dans certains marchés et ainsi porter préjudice au principe de libre échange défendu par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Pour éliminer ces barrières, l'ISO a lancé en 1996 une première norme dédiée à l'environnement, dénommée ISO14001, qui représente une aide pour la mise en place du SME. Cette norme a été revue et améliorée deux fois depuis 1996, en 2004 pour donner la version ISO 14001 /2004 et dernièrement en 2015 ISO /2015.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Importance de la recherche

La recherche sur le système de management environnemental et la performance environnementale des entreprises est très intéressante. En vue de connaître leur place dans la protection de l'environnement, ce sont vers les entreprises, principales causes et agents de la dégradation environnementale, que les regards se tournent pour leur demander des comptes non seulement sur leurs résultats économiques mais aussi sur leurs comportements à l'égard des individus et de l'environnement naturel.

Nous tentons de traiter le cas d'une entreprise algérienne, la Société Algérienne de Sacs Enduits (SASACE Spa). Choisi sur la base de l'importance accordée par cette dernière au volet environnement, et du fait aussi qu'elle a procédé à une démarche environnementale à travers la mise en place d'un SME conformément à la norme ISO 14001.

Problématique de la recherche

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

La mise en place d'un système de management de l'environnement permet-elle d'améliorer la performance environnementale SASACE SPA ?

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

1. Quel SME est adopté par SASACE SPA?
2. Quels sont les outils utilisés par SASACE SPA pour mesurer sa performance environnementale (PE) ?
3. Quel est le rôle de la Direction Générale dans cette démarche ? .

Hypothèses de recherche

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

L'hypothèse principale: La mise en place d'un SME a permis d'améliorer la performance environnementale de SASACE SPA.

Les hypothèses secondaires:

1. Le SME adopté par SASACE SPA est celui défini par l'International Organisation of Standardisation (ISO).

INTRODUCTION GÉNÉRALE

2. Les outils utilisés par SASACE SPA pour mesurer sa PE sont : Les audits environnementaux, les indicateurs environnementaux, la comptabilité verte.
3. Le rôle de la Direction Générale de SASACE SPA est d'améliorer continuellement la performance de son SME et la performance environnementale de l'entreprise.

Méthodologie de recherche et outils utilisés

Afin de vérifier nos hypothèses émises, nous allons utiliser deux méthodes de travail, la première est descriptive, elle sera utilisée dans la partie théorique, et la deuxième analytique utilisée dans la partie pratique.

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

Plan de travail

En tenant compte de la problématique et des hypothèses de recherche, nous avons élaboré un plan articulé autour de trois chapitres :

Le premier chapitre aborde les notions de développement durable et de stratégies environnementales à travers trois sections. La première est consacrée au parcours de la notion du développement durable. La deuxième est attribuée au concept de la responsabilité sociétale des entreprises et la troisième section, quant-elle, est dédiée aux préoccupations environnementales des entreprises à travers l'intégration de celles-ci dans l'élaboration de leurs stratégies.

Le deuxième chapitre est une description de la mise en place du système de management environnemental conforme à la norme ISO 14001. La première section expose une introduction à la normalisation environnementale. La deuxième, une synthèse sur la mise en place du SME et la dernière porte sur la performance environnementale de l'entreprise.

Le troisième chapitre quant à lui, traite un cas réel en Algérie dans le domaine du management environnemental, celui de l'entreprise SASACE SPA.

Après avoir présenté l'entreprise étudiée dans la première section, nous présentons la mise en place de son système environnemental et dans une dernière

INTRODUCTION GÉNÉRALE

section, nous étudions l'impact de ce système mis en place sur l'amélioration de la performance environnementale de la dite entreprise.

CHAPITRE 01 :

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET

LES STRATÉGIES

ENVIRONNEMENTALES

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Introduction du premier chapitre :

Les modèles de développement économique adoptés par les pays après la révolution industrielle ont engendré à l'échelle planétaire des problèmes environnementaux et sociaux, ces problèmes ne cessent de s'accroître et conduisent les gouvernements à revoir les modèles de croissance économique.

Cette prise de conscience a fait émerger la notion de développement durable (DD), un mouvement qui a pris de plus en plus d'ampleur face aux évolutions des sociétés, ce dernier met en cause le rôle principal que joue l'entreprise en tant qu'acteur économique qui assure la croissance, en apportant une nouvelle forme de réflexion plus moderne le DD à révolutionner les modes de gestion dite, "classiques" des entreprises.

Équitable, viable et vivable, des qualités qui incitent les entreprises à repenser leurs modes relationnels et pratiques managériales et adopter pour un management durable qui harmonise et tient compte des arbitrages difficiles entre les questions économiques, environnementales et sociales. C'est dans ce contexte que le concept de la responsabilité sociétale des entreprises a vu le jour.

La protection de l'environnement pour les entreprises, est devenue une préoccupation, même une barrière à l'entrée dans certains secteurs. Alors, désormais nécessaire d'intégrer l'aspect environnement ou dite "protection de l'environnement", dans la stratégie globale de l'entreprise, donc pour en faire, il doit y avoir une stratégie en relation avec la protection de l'environnement, cette dernière est nommée "Stratégie environnementale".

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Section 01 : Notion du développement durable(DD) :

A travers cette première section relative à la notion de développement durable, on va aborder les points fondamentaux suivants : origine et définition du DD, piliers et dimensions du concept, et principes du DD.

1 Origine, et définition du concept de DD :

1.1 Origine:

L'idée de DD est très ancienne, de moins ses fondements, les religions avaient pris en compte depuis bien longtemps les échanges et les relations de fraternité et de subordination entre les hommes et les sociétés, les grandes religions monothéistes ont été l'origine des bonnes conduites et des pratiques éthiques.

Dans la présentation suivante, on va aborder les dates clés, qui ont marqué l'émergence du concept DD. Du club de Rome 1970 au Conférence des Parties (COP) 22 de Marrakech 2016.

1.1.1 Club de Rome puis Stockholm, les premières impulsions :

En août **1970**, le premier rapport du Club de Rome, intitulé " Halte à la croissance "(Le titre de l'ouvrage publié par une équipe de chercheurs s'appelait, MIT (Massachusetts Institute of Technologie) dirigée par DENNIS M)¹, analysait le rapport entre les limites écologiques et la croissance économique, publié en mars **1972**, les Nations Unies organisaient à Stockholm la première conférence internationale sur l'environnement, qui a abouti à la création du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement). À cette occasion, le concept "d'éco-développement " est apparu, analysé entre autres par l'économiste Maurice STRONG, mettant en avant un modèle de développement respectueux de l'environnement et de l'équité sociale.

¹Site de la presse d'information, de l'entreprise française privée Cogiterra, www.actu-environnement.com, consulté le 22/12/2016 à 22:30.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

1.1.2 Rapport Brundtland, le rapport fondateur 1987 :

Il a fallu attendre jusqu'à **1987**, pour voir apparaître la notion de "durabilité", traduction française de "sustainability". Le concept du développement durable est pour la première fois consacré dans le rapport Brundtland¹ (nom de la 1^{ère} ministre norvégienne, rapporteur du projet de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement), intitulé "Notre avenir à tous".

Ce rapport, publié dans plus de vingt langues, a fait la synthèse des travaux engagés au plan international sur l'environnement et le développement. Il donne la définition suivante du développement durable: "un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs".

Cette nouvelle approche du développement est fondée sur l'équilibre entre croissance économique et écosystème. Elle accorde aux pays en développement une place plus équitable dans l'économie internationale, ainsi qu'un accès plus démocratique à la santé et à l'éducation. Le rapport défend également l'idée d'une consommation maîtrisée des énergies et des ressources naturelles.

1.1.3 Conférence de Rio de Janeiro 1992 :

En **juin 1992**, les Nations Unies organisent la deuxième conférence sur l'environnement et le développement, regroupant 173 chefs d'Etat, appelée "Sommet de la Terre". À l'issue de celle-ci, ces derniers sont engagés sur cinq(05) textes:

✓ **Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement** : Est un ensemble de 27 principes définissant les droits et les responsabilités des Etats, visant à garantir l'intégrité de l'environnement mondial dans le processus de développement.

✓ **Convention sur les changements climatiques** : Met en place un cadre global de l'effort intergouvernemental pour faire face au défi posé par les changements

¹ Site de l'association : Modus Operandi, <http://www.irenees.net> consulté le 22/12/2016 à 22:15.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

climatiques. Elle reconnaît que le système climatique est une ressource partagée dont la stabilité peut être affectée par les émissions industrielles de CO₂ ainsi que les autres gaz à effet de serre.

✓ **Convention sur la biodiversité** : Est un traité international juridiquement contraignant qui a trois principaux objectifs : la conservation de la diversité biologique; l'utilisation durable de la diversité biologique; le partage juste et équitable des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques. Son but général est d'encourager des mesures qui conduiront à un avenir durable.

✓ **Déclaration des principes relatifs aux forêts** : Est un ensemble de principes, non juridiquement contraignante, en vue d'une gestion écologiquement viable des forêts mondiales qui traduit un "premier consensus mondial sur les forêts", a été mise au point à l'issue de longues négociations.

✓ **Agenda 21**: Un programme d'action international fixant des objectifs en matière d'environnement et de développement.

1.1.3 Protocole de Kyoto 1997 :

Le 11 décembre 1997 à Kyoto, 38 pays industrialisés se sont engagés à réduire leurs émissions des principaux gaz à effet de serre d'au moins 5 % dans la période 2008-2012, par rapport aux niveaux enregistrés en 1990¹.

1.1.4 Forum de Davos 2000 :

Le congrès des Nations unies qui eut lieu à Davos en 2000, invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption. Ce congrès a donné naissance au "Global compact" ou Pacte mondial.

¹ YVETTE L, **Le Développement Durable : Du concept à la mesure**, L'HARMATTAN, 2008, France, P 17.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

1.1.5 Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg 2002.

«Les gouvernements ne peuvent pas agir seuls. La société civile et les entreprises privées ont un rôle fondamental à jouer. Nous ne leur demandons pas de changer de métier, nous leur demandons de le pratiquer différemment»¹, Était la déclaration de Kofi ANNAN, ex-secrétaire général des Nations Unies au sommet mondial pour le Développement durable qui a lieu à Johannesburg en 2002.

Ce sommet a vu la participation de plus d'une centaine de chefs d'Etat et de gouvernement et de plusieurs dizaines de milliers de représentants gouvernementaux et d'organisations non gouvernementales(ONG) recommande une série de mesures pour réduire la pauvreté et protéger l'environnement. Les décisions portent, entre autres, sur l'eau, l'énergie, la santé, l'agriculture et la diversité biologique.

1.1.6 Conférence de Paris sur le climat 2015 (COP 21) :

La Conférence de Paris sur le climat (COP 21), qui a eu lieu en novembre/décembre 2015, a permis de créer un cadre international sur l'action climatique, et a opté pour des principes phares pour guider l'action des pays en matière de lutte contre les changements climatiques, tels que: le principe de la « solidarité » (la Convention appelle les pays développés à appuyer, financièrement et technologiquement, les pays en développement), le principe de la «responsabilité commune, mais différenciée des États» qui signifie que : si tous les pays sont et seront touchés par les changements climatiques, ils ne portent pas tous la même responsabilité dans l'apparition du dérèglement climatique, et que les plus responsables doivent donc fournir le plus d'efforts², une articulation de principe « pollueur /payeur), le 1^{er} principe au niveau macro, est l'idée du 2^{ème} est de responsabiliser les entreprises, en leur faisant prendre en compte leur impact sur l'environnement dans leur coût de production donc au niveau micro.

¹ AUDOUIN A, et autres, **Communication responsable**, Éditions d'Organisation, Paris, 2009.p. 28.

² GAUTIER C, et autres, **COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat**, Réseau climat France, Paris 2015, p 06.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

La COP 21 a engendré des engagements en faveur de la promotion du DD dont¹ :

- ✓ Accélération des efforts maintenant, sans attendre l'entrée en vigueur de l'accord de Paris en 2020 ;
- ✓ Création d'un cadre international pour l'action des États contre le réchauffement climatique ;
- ✓ Prise d'engagements nationaux de réduction des gaz à effet de serre, pour maîtriser le réchauffement en deçà de 2°C et dégager des financements pour aider les pays les plus pauvres à lutter contre les impacts des changements climatiques.

1.1.7 Conférence de Marrakech sur le climat 2016 (COP 22) :

La Conférence de Marrakech sur le climat (COP 22), qui a eu lieu à Marrakech au Maroc du 7 au 18 novembre 2016. De manière générale, les pays participants, ont fait preuve d'unité face à l'urgence de mettre en œuvre l'accord de Paris sur le climat, adopté en décembre 2015 et entré en vigueur le 4 novembre, ce texte vise à limiter "bien en dessous" de 2°C le réchauffement climatique. *«Paris devait concevoir la machine, et Marrakech, se retrousser les manches et mettre les mains dans le cambouis»*, définit Cassie Flynn, conseillère changement climatique au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)².

1.2 Définition du développement durable :

‘‘Le développement durable est avant tout un concept social et politique. Il ne se décrète pas, et ne peut être défini de manière exclusivement scientifique’’³.

Il y a d'autres définitions du développement durable, selon d'autres sources :

¹ GAUTIER C, et autres, Op.cit. p08-09.

² Site de de presse française: <http://www.liberation.fr> consulté le 25/01/2017 à 20:45.

³ PIERRE J et autres, **Regards sur la Terre 2009. L'annuel du développement durable. La gouvernance du développement durable**, Edition Presses de Sciences Paris, 2009, p17.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

La CMED¹ définit le développement durable comme : « le processus de changement par lequel l'exploitation des Ressources, l'orientation des investissements, des changements techniques et institutionnels se trouvent en harmonie et renforcent le potentiel actuel et futur de satisfaction des besoins des hommes ».

MOUSEL et PIECHAUD² définissent le développement durable comme la mise en avant de ce qui offre le meilleur résultat du point de vue des trois contraintes : économique, sociale et écologique, c'est à dire avoir une économie qui se développe, des hommes qui ont des conditions de vie meilleures et disposer de ressources naturelles respectées.

Nous avons conclu à travers ces définitions que, le DD est une conciliation des trois piliers : économique-environnement (écologique)-sociale,

2 Piliers et dimensions du développement durable :

Le développement durable s'articule autour de cinq (ou 6 pour certains chercheurs) piliers majeurs et interdépendants³, qui sont: pilier économique, pilier environnement, pilier social, pilier gouvernance, pilier culture.

2.1 Pilier Économique :

Mettre en place une coopération internationale avec les pays en voie de développement, lutter contre la pauvreté, modifier les modes de production et de consommation, favoriser le commerce équitable entre le Nord et le Sud, intégrer les paramètres du développement durable dans les processus de décisions. Ce pilier, affecté en quelque sorte un autre pilier, ce de l'environnement par l'intégration des acteurs économiques dans la protection de ce dernier.

¹ Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED). Rapport intitulé: **Notre Avenir à tous**. Editions du Fleuve. Montréal. 1988. p10.

² MOUSEL M, et autres, **Les villes françaises et le développement durable**, Note de réflexion 4D, Paris 1996, p30.

³ IGALENS J, **Tous responsables**, Édition d'organisation, Paris, 2004. p.80-81.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

2.2 Pilier Environnement :

Le pilier économique, a une influence sur le pilier environnement, comme nous l'avons illustré, alors le rôle des acteurs économiques n'est plus que la création de la richesse, mais aussi la :

- ✓ Diminution des rejets polluants l'atmosphère,
- ✓ Lutter contre le déboisement, la désertification et la sécheresse,
- ✓ Protection de la biodiversité, des forêts et des montagnes,
- ✓ Promotion d'une agriculture respectueuse de l'environnement et de la santé,
- ✓ Protection des océans et des ressources halieutiques,
- ✓ Promotion des énergies renouvelables...

Nous pouvons dire que, si le pilier environnement est favorable, ça va aider les gouvernements à maîtriser un autre pilier qui est: Le pilier Sociale.

2.3 Pilier Social :

Garantir l'accès à la santé et à l'éducation, lutter contre la pauvreté et la faim, améliorer les conditions de vie, lutter contre l'exploitation des enfants, renforcer les groupes sociaux à travers les syndicats, les associations et les ONG (populations locales, femmes, enfants, travailleurs...). A ces trois piliers s'ajoutent:

2.4 Pilier Gouvernance :

La Gouvernance ou « la bonne gouvernance », est définie par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) comme suit : "La gouvernance peut être considérée comme l'exercice des pouvoirs économique, politique et administratif pour gérer les affaires des pays à tous les niveaux. La bonne gouvernance est participative, transparente et responsable. Elle est aussi efficace et équitable. Elle s'assure que les priorités politiques, sociales et économiques sont fondées sur un large consensus dans la

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

société et que les voix des plus pauvres et des plus vulnérables sont au cœur du processus de décision sur l'allocation des ressources pour le développement."¹

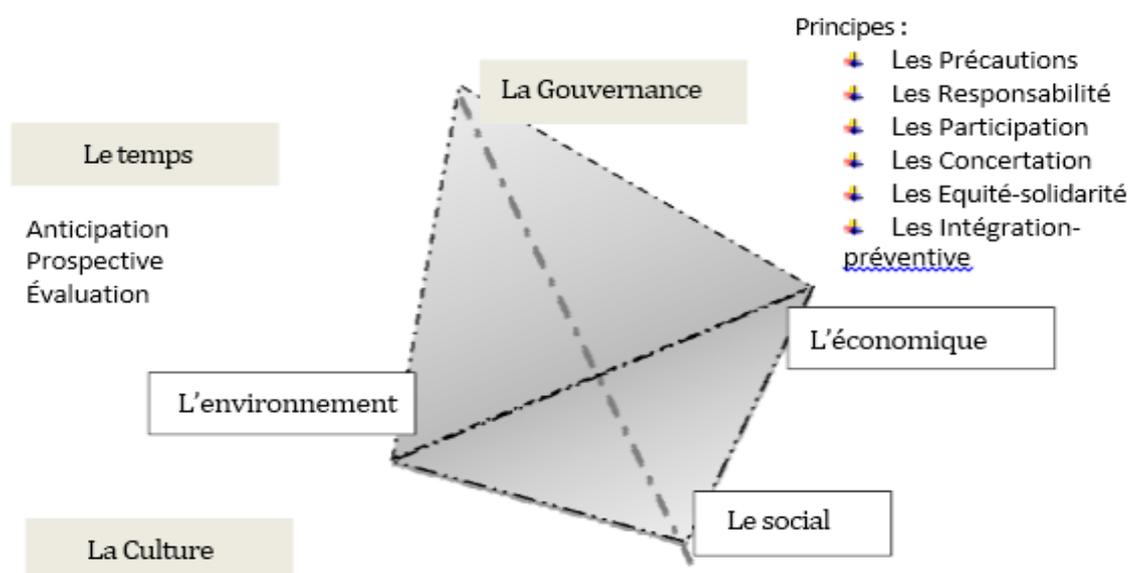
A travers cette définition, nous avons conclu que pour une bonne gouvernance, nous devons maîtriser les trois piliers : Économique, Environnement et sociale.

2.5 Pilier Culture :

En ce qui concerne la culture, le fondement de cette dernière est de respecter la diversité des cultures et des collectivités humaines. Certain auteures, ajoutent **le temps** comme un volet du Développement Durable, car il se traduit d'abord par **la prospective** comme moyen de dessiner la vision collective d'un avenir souhaitable qui est profitable pour tout le monde, par la ensuite, l'évaluation en tant qu'outil de management.

Le schéma ci-après illustre les dimensions (Piliers) du concept du DD, précédemment citées:

Figure 1.1 : Tétraèdre du développement durable



Source : IGALENS J, "Tous responsables", Édition d'organisation, Paris, 2004. p.79.

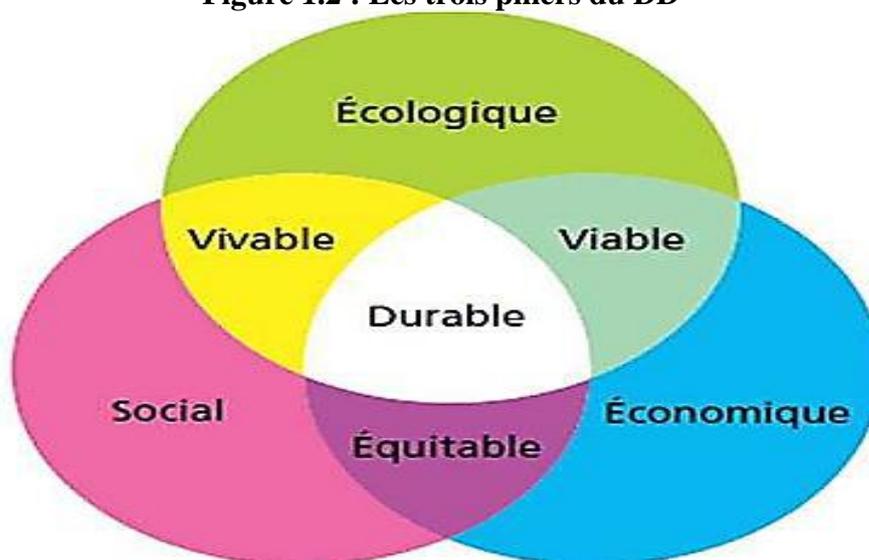
¹ Site du Programme des Nations Unies pour l'Environnement : www.pnue.org, consulté le 30/01/2017 à 20:55.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

La figure ci-avant, nous montre l'intégration des piliers: Economique-Environnement-Sociale, qui sont la base d'un DD, ainsi que les trois autres piliers: Gouvernance-Culture et Temps qui est difficile à figurer.

Selon l'approche latine, le DD est un développement soutenu par trois piliers comme la figure ci-après le montre : viabilité économique, équité sociale et préservation de l'environnement (Sommet de Rio, 1992).

Figure 1.2 : Les trois piliers du DD



Source: AUDOUIN A et autres, Communication responsable, Éditions d'organisation, Paris, 2009.p.29.

Il s'agit d'une approche qui postule qu'un développement à long terme n'est viable qu'en conciliant trois aspects indissociables : la rentabilité économique (performance économique), le respect de l'environnement (performance environnementale) et l'équité sociale (performance sociale). Parce que le développement ne peut être durable que s'il est à la fois économique, social et environnemental, il doit s'appuyer sur trois piliers. Il est avant tout un choix de société qui place l'être humain au cœur des préoccupations.

D'après ce que nous avons vu précédemment et travers la schématisation nous pouvons conclure que le DD a comme objectifs trois éléments liés aux trois piliers, ils sont ainsi:

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

- ✓ **Viabilité**, maintenir l'intégrité de l'environnement ;
- ✓ **Équité** dans la répartition des richesses ou Améliorer l'équité sociale ;
- ✓ Garantir un environnement '**Vivable**' ;
- ✓ Améliorer l'efficacité économique.

3 Principes fondateurs (généraux) du développement durable :

Le développement durable est fondé sur des principes généraux reconnus issus des textes juridiques internationaux, parmi ces principes, on retrouve¹:

3.1 Principe de précaution :

Principe selon lequel l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement.

3.2 Principe de prévention :

La prévention a l'inverse de la précaution, consiste à prévenir en amont les risques et à réduire l'impact sur l'environnement avec l'utilisation des moyens techniques

3.3 Principe de participation et de gouvernance :

D'après le texte de Rio, (Sommet de la Terre 1992) « Chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement (...) et avoir la possibilité de participer aux processus de prise de décision (...) ». L'action citoyenne et la participation de tous les groupes tels qu'ils soient économiques, politiques ou sociaux à la construction d'un nouveau mode de développement est le fondement de ce principe. Elle se base sur la prise en conscience, la contribution, l'implication et l'engagement de tous.

¹ DELCHET K, **Développement durable: l'intègre pour réussir**, Édition Afnor, St-Just-la-pendue, Paris, 2007.p26.

3.4 Principe de responsabilité ou de « Pollueur /Payeur » :

Comme son nom l'indique, ce principe prévoit que celui qui engendre des dommages en termes de pollution soit également celui qui assume des mesures de dépollution et paie les coûts associés (taxes, recyclages, traitements ...). Ce principe aussi implique en effet des taxes à mettre en place, applicable sur les entreprises qui ont un impact négatif soit en terme de consommation énergétique (déchets, eau, électricité, etc.) ou de pollution pour tenter de réduire ou du moins contrôler la consommation et le gaspillage.

3.5 Principe de transparence

Ce principe suppose la présentation d'informations de manière exhaustive et compréhensible et, comme pour les données sous-jacentes, de pouvoir identifier leur origine et les modifications entreprises, avec la possibilité de vérifier leur crédibilité.

3.6 Principe de préservation et de sauvegarde de l'environnement

Préserver, améliorer et valoriser l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme est le contenu de ce principe, car la conservation et la gestion des ressources passent par la gestion durable des ressources naturelles, le maintien des grands équilibres écologiques (climat, diversité biologique, océans, forêts...), la réduction des risques et la prévention des impacts environnementaux sont des mesures dont tout le monde doit adhérer.

3.7 Principe d'équité :

Ce principe insiste sur l'idée que, tous les individus de la société, ont le droit de satisfaire leur besoins essentiels de vie, tels que: la santé, le logement, la consommation, l'éducation, l'emploi et la culture, pour en favorisant la lutter contre l'exclusion et la pauvreté, réduire les inégalités et respecter les cultures.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Alors que, “Les ressources naturelles devraient être utilisées et partagées de manière équitable, ce qui implique une prise en compte des besoins des autres utilisateurs ainsi que des besoins des générations présentes et futures”¹.

D’après ce que nous avons vu précédemment, nous assistons aujourd’hui à l’émergence d’une notion de DD réactualisé et adapté aux entreprises, celle de la responsabilité sociétale de l’entreprise(RSE), (qui fera l’objet de la seconde section).

¹ Organisation de Coopération et de Développement Durable(OCDE), **Principes et concepts environnementaux**, OCDE, Paris 1995, N° 25361, p6.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Section 02 : Responsabilité sociale des entreprises(RSE) :

La responsabilité sociale des entreprises ou RSE est devenue un sujet d'importance en management des organisations, tant pour les praticiens que pour les théoriciens. Les effets environnementaux et sociaux des systèmes de production sont actuellement significativement négatifs et la prise en considération de ces éléments est au fondement, depuis quelques années, d'un vaste mouvement militant pour l'adoption d'une logique de développement durable.

A travers cette seconde section, nous allons essayer de cerner le concept de RSE, ses origines et définitions, ses approches et typologies, et enfin ses principes.

1 Origine et Définition de la notion RSE :

La RSE, est à l'instar du développement durable, un concept large et pas encore totalement stabilisé. Comme préambule à cette notion de RSE, nous passerons par, son origine et ses différentes définitions.

1.1 Origine :

Le pacte mondial ou le "global compact" est initié par Kofi Annan, l'ex-Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU), lors du Forum économique mondial de Davos en janvier 1999 et officiellement lancé en juillet 2000, le Pacte mondial a invité, dans un esprit de « développement responsable et durable », les entreprises à respecter dix « principes » portant sur les droits de l'homme, l'environnement, l'insertion sociale, les normes de travail et la lutte contre la corruption.

Ce pacte comprend un ensemble de politiques et un cadre pratique pour finalité de «stimuler le comportement positif des entreprises » et, a visé l'alignement des activités et stratégies des organisations (entreprises) du monde entier, sur dix principes universellement reconnus dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Cette initiative volontaire des Nations Unies a ambitionné à faire progresser deux objectifs complémentaires ¹:

- ✓ Intégration des dix principes du Pacte aux activités des entreprises, à l'échelle mondiale ;
- ✓ Orientation des actions dans le sens d'objectifs plus larges des Nations Unies -tels que les Objectifs du Millénaire pour le Développement (les OMD).

Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies ² :

Droits de l'homme :

- ✓ Les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international ;
- ✓ Les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux.

Normes de travail :

- ✓ Les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective ;
- ✓ Élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire ;
- ✓ Abolition effective du travail des enfants ;
- ✓ Élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

Environnement :

- ✓ Promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement ;

¹GLOBAL COMPACT, **L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale**, Publication du Bureau du Pacte mondial des Nations Unies (the United Nations Global Compact Office), octobre 2008, p.02.

²Site de global compact : www.unglobalcompact.org, site consulté le 20/12/2016 à 21:46.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

- ✓ Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables ;
- ✓ Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption :

- ✓ Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Ces dix principes du pacte, sont considérés comme les premiers pas de la RSE.

1.2 Définitions de la RSE :

Dès les années 1950, la RSE est redevenue l'un des thèmes phares de plusieurs disciplines de la littérature managériale, de ce fait, sa définition est très complexe.

Le terme de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) n'est pas encore stabilisé : ainsi, le « S » signifie tantôt «sociale», tantôt «sociétale ». Le terme est à l'origine de la traduction du terme anglais CSR (Corporate Social Responsibility) utilisé dans les pays anglo-saxons, dans lesquels le mot « social » indique la notion « sociétal ».

Ce qui est convenu d'appeler, "responsabilité sociétale de l'entreprise" est la déclinaison de développement durable au niveau micro-économique ou à l'échelle de l'entreprise.

Pour A.B. CARROLL, la responsabilité sociétale de l'entreprise est « ce que la société attend des organisations en matière économique, sociale, éthique et discrétionnaire»¹. Elle avance que la RSE insère les attentes de la société : économiques, éthiques, légales et philanthropiques vis-à-vis de l'entreprise.

¹ CARROLL, A.B, **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, 1979, p.497.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Tandis que BOWEN nommé comme étant le père fondateur de la notion, il l'a définis comme «Une série d'obligation, entraînant une série de politiques, de décisions, et de lignes de conduite, compatibles avec les objectifs et valeurs de la société»¹.

Pour définir clairement la RSE, il convient de se référer à la définition de la commission européenne (CE) qui stipule: «la RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par l'entreprise des préoccupations sociales et environnementale à leurs activités commerciales et leur relations avec les parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement les obligations juridiques applicable, mais aussi au-delà et investir, «davantage» dans le capitale humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »²

D'après cette définition, la CE qualifie les entreprises de ‘socialement responsables’ lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par la loi pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires.

Pour mieux assimilé la notion et ses dimensions et frontières, nous avons estimé convenable de citer certains auteurs connu comme précurseurs en la matière et de mettre en lumière les approches de définition, qui sont illustrées dans le tableau ci-après :

Tableau 1.1 : Approches de la RSE.

Auteur	Approches	Essai de définition
<u>Bowen</u>	La RSE va au-delà de l'intérêt économique de la firme :	La RSE revoie à l'obligation de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par la société.

¹ BOWEN, H.R, **responsibilities of the businessman**, Edition Harper & row, New York, 1953.p.6.

² CE, **Livre vert**, juillet, 2001, commission européenne, Bruxelles, 2001, p 8.

**CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES
ENVIRONNEMENTALES**

<u>Friedman</u>	La RSE consiste à maximiser le profit pour les actionnaires	Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires .
<u>Preston et post</u>	La RSE vue comme une simple responsabilité publique	La responsabilité publique des entreprises (RPE) met l'accent sur l'importance du «public policy process». Elle consiste en un ensemble de principes et d'engagements que la firme est tenue de respecter .
<u>Caroll</u>	La RSE consiste à répondre aux attentes de la société de façon volontaire	La responsabilité sociétale est ce que la société attend à un moment donné des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire .
<u>Swanson, watrik, cochran et autres</u>	La Performance Sociétale de l'Entreprises (PSE), comme intégration des multiples approches de la responsabilité sociétale	La PSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro-principes et micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social d'autre part.
<u>Husted</u>	La PSE, un concept contingent	La PSE incarne la logique de la contingence, elle serait donc une fonction d'interaction entre, d'une part, les problèmes sociaux, et d'autre part la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes

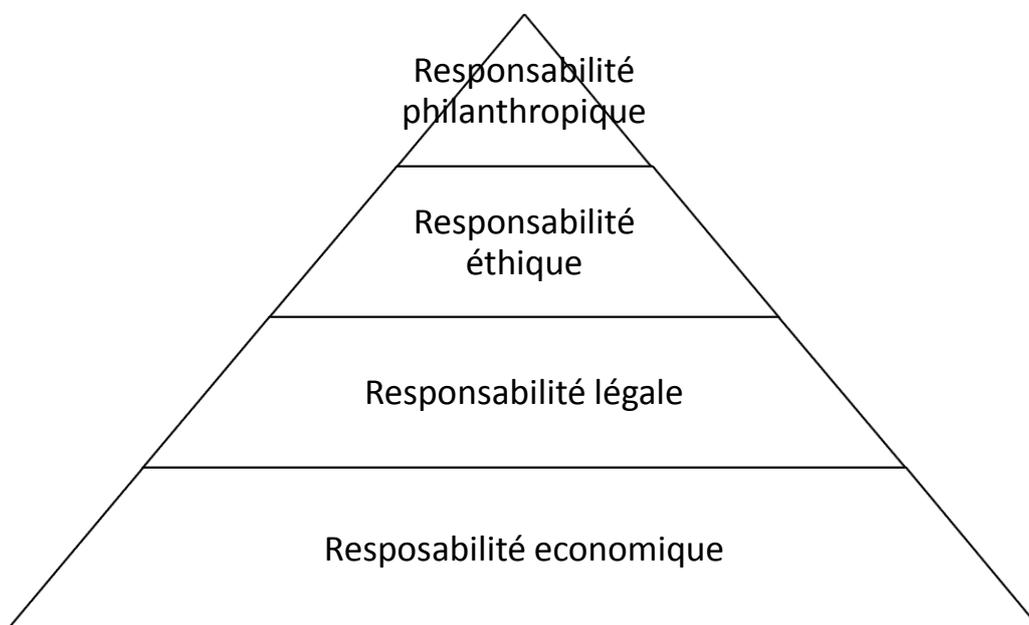
Source : Carroll, A.B, **A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, 1979 et GOND, J.P, **...L'éthique est-elle Profitable ?** , Revue Française de Gestion, paris, 2001.

A travers le tableau ci-avant, nous pouvons dire qu'il n'y a pas de consensus pour une définition universelle de la RSE.

2 Typologies de responsabilité sociétale :

Selon Archie CAROLL, la responsabilité sociétale des entreprises se hiérarchise sur quatre niveaux, ces derniers les représentent sous forme d'une pyramide, comme la figure suivante la montre.

Figure 1.3 : Différents types de la responsabilité des entreprises



Source : DELCHET K, Développement durable l'intégrer pour réussir, Édition Afnor, St-Just-la-pendue, 2007, p.36

Ces quatre niveaux de responsabilité se hiérarchisent comme suit :

- ✓ Tout d'abord, la responsabilité économiques : "l'entreprise se doit, pour exister de générer des profits économiques" (Etre profitable);
- ✓ Le second niveau de responsabilité des entreprises : "l'entreprise doit respecter les règles ,et obéir à la loi qui codifie le bien et le mal dans la société", donc se réfère à l'application des lois, c'est la responsabilité légale;
- ✓ En troisième lieu, la responsabilité est éthique, "Obligation de faire ce qui est droit, juste et loyal, éviter de causer du tort", elle se traduit par l'obligation de faire ce qui est « juste » de point de vue de la société et d'éviter de faire du tort;
- ✓ Et enfin la quatrième et la dernière responsabilité concerne le champ de la philanthropie, "Etre une entreprise citoyenne qui contribue aux ressources de la société et améliore la qualité de vie", qui est productrice de biens publics.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Au travers ce modèle proposé par CARROLL, la dynamique d'intégration de la RSE dans les entreprises est de quatre niveaux. Selon elle, lorsque l'entreprise passe d'un niveau à un autre, veut dire qu'elle gagne de maturité et maîtrise de certains éléments, donc atteindre le sommet de la pyramide signifie que l'entreprise a mis la RSE, comme une finalité. Alors l'entreprise est dite, "sociétalement responsable".

En résumé, la RSE relève d'une attitude volontaire, éthique et citoyenne. Elle interprète les principes du développement durable dans l'entreprise. A travers la RSE, l'entreprise admet l'existence d'obligations envers les parties prenantes surtout celles qui ne lui imposent pas des pressions (légales ou financières) ou envers la société d'une manière générale.

3 Principes guides de la responsabilité sociétale de l'entreprise (guidelines) :

Appelés aussi « principes directeurs »¹, ces derniers se présentent sous forme de normes de bonnes pratiques conformes aux lois applicables dans la sphère de l'activité de l'entreprise. Certaines de ces normes correspondent avec celles du DD. Ils forment les caractéristiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise:

3.1 Principe de la Défense des valeurs universelles :

Ce principe est fondé sur les valeurs universelles qui portent sur la dignité de l'homme, sa liberté, l'égalité et la solidarité sociale, exprimée par l'UNESCO et différentes déclarations universelles pour but de promouvoir un développement durable équitable.

3.2 Principe de responsabilité globale :

Introduire la globalité à la responsabilité de l'entreprise désigne l'élargissement de l'éventail pour que l'on n'intègre pas seulement la performance économique, mais aussi la prise en compte des risques environnementaux et sociaux que l'entreprise peut courir à toutes ses parties prenantes(PP).

¹ OCDE, **Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales**, Édition de l'OCDE, Paris, 2000, p23.

3.3 Principe de l'amélioration continue :

Le principe exige de faire un rapport sur la consommation des énergies et des matières premières ainsi la prise des mesures pour l'amélioration de l'efficacité énergétique ou, "l'éco-efficacité" (norme ISO 14031) par une batterie d'indicateurs appelés aussi indicateurs du DD, ils permettent de mesurer l'amélioration continue par la mesure de, "l'appareil productif", émissions, déchets et pollution. Autrement dit, opter pour une nouvelle logique « produire mieux en étant moins dispendieux en ressources »¹.

3.4 Principe de l'obligation, de précaution et de sécurité du résultat :

Selon Christian BRODHAG, « l'ampleur d'un risque et ses conséquences exactes ne peuvent être établies avec certitude, mais il convient tout même de prendre des mesures de réduction du risque ».²

D'après ce texte ci-dessus, Le principe de prévention de la prise de décisions s'énonce pour limiter, encadrer ou empêcher des actions qui potentiellement dangereuses. Ce principe s'agit aussi de la responsabilité et de l'obligation de mettre le personnel en cognition des dangers auxquels il est exposé (résultats) afin d'en préserver ainsi les entreprises sont amenés à prendre des mesures d'information et de protection des lieux de travail.

3.5 Principe de pollueur/payeur :

Originaire de traité de Maastricht en 1992, le principe de pollueur/payeur se base sur le fait que le pollueur doit supporter les couts de mesure de prévention et de lutter contre la pollution, cela pour réduire les émissions et l'impact nocif des industries sur la nature, ces pratiques et mesures sont pour finalité de protéger l'environnement et la biodiversité.

¹ IGALENS J et JORAS M, La responsabilité sociale de l'entrepris-comprendre, rédige le rapport annuel, Édition d'organisation, Paris, 2002, p. 62.

² IGALENS J et autres, Op.cit., p. 64 et 65.

3.6 Principe de rationalité ou de réalité :

Ce principe désigne la prise en compte par l'entreprise des conséquences et des retombés de ses activités sur son environnement interne et externe, ses effets doivent être reconnus, évalués objectivement et justifié tangiblement, autrement adopter l'approche cause à effet. Et cela mène à l'intégration de tous les risques potentiels reconnus d'une façon rationnelle.

3.7 Principe de subsidiarité ou « penser globale et agir local»:

Traduction de principe célèbre «penser globale et agir local»¹, le principe de subsidiarité met l'accent sur la reconnaissance des cultures et des pratiques locales traditionnelles de milieu ou les entreprises exercent leurs activités ainsi la participation au développement durable.

3.8 Principe de participation :

Ce principe consiste à identifier, considéré et associé toutes les PP (internes et externes) à participer à l'élaboration des projets et des décisions de l'entreprise. Adhérer à ce principe est « une véritable action pédagogique »² car cette forme "participative" tend vers la durabilité et l'efficacité de fait qu'elle soit un résultat de consensus des différents pouvoirs qui influencent l'entreprise, mais l'enjeu s'agit de diffuser et délivrer une information claire et compréhensible. Cela exige un autre principe qui est la transparence.

3.9 Principe d'information ou le "reporting responsable" et de la transparence

Le contenu des informations mises en disposition des PP qui leurs permet d'évaluer le niveau d'ambition de l'entreprise, mais aussi, et surtout l'efficacité, voir la sincérité de son engagement. Cela suppose de donner des exemples concrets qui montrent comment l'entreprise à améliorer l'impact de ses activités sur son environnement à la fois économique, social et naturel. Par ailleurs, dans un contexte marqué par scepticisme persistant à l'égard des activités et des déclarations des entreprises, la transparence est

¹ Principe est spécifié dans les accords de Maastricht en 1992.

² IGALENS, 2004, op.cit. p.85.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

considérée comme l'un des éléments clés d'une démarche de « responsabilité globale »¹ qui vise à démontrer sa volonté et sa capacité à redéfinir ses relations avec la société et à regagner la confiance de ses PP.

3.10 Principe de bonne gouvernance :

Le principe de bonne gouvernance se présente comme une exigence qui renvoie les entreprises à se doter d'un système de management qui modélise et formule des engagements à respecter les principes fondamentaux qui maintiennent un équilibre harmonieux entre la performance économique, la création de valeurs dans un mouvement d'amélioration continue, la protection de l'environnement et de la biodiversité, le progrès dans l'équité sociale des personnels le refus de l'exclusion, la réduction des écarts sociale et la pauvreté. Autrement s'engager à prendre en compte les intérêts sans privilégier ou oublier l'une au l'autre des parties prenantes.

¹ SOBCZAK A et autres, **Responsabilité globale-manager le développement durable et la RSE**, Édition Vuibert, Paris, 2011, p.108.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Section 03 : Stratégies environnementales :

Cette section, contient une présentation de différents concepts liés à l'intégration de l'aspect environnement, dans l'entreprise, cette intégration est représentée par les stratégies environnementales, nous allons détailler ce concept à travers sa définition, ses typologies, son processus de formation et en fin les facteurs influençant les stratégies environnementales.

1 Définition des stratégies environnementales :

Tout comme la stratégie générale d'une entreprise, la stratégie environnementale a été décrite de nombreuses façons. Bien qu'il n'existe pas encore de paradigme dominant dans la littérature dite de management environnemental, de nombreux auteurs (Hunt & Auster, 1990 ; Van Wassenhove & Corbett, 1991 ; Roome, 1992 ; Aragon-Correa , 1998 ; Epstein & Roy, 2000 ; Nilsson et Alii, 2000 etc.) ont décrit un lien entre stratégie générale de l'entreprise et stratégie environnementale.

La stratégie environnementale peut être définie comme un « ensemble de lignes directrices que les entreprises définissent afin de :

- ✓ Répondre à des pressions courantes internes et/ou externes,
- ✓ Anticiper l'évolution de l'environnement concurrentiel, des réglementations et de la demande. »¹

On pourra définir les stratégies environnementales, comme étant « les réponses données et les actions mises en place par les organisations afin de faire face aux enjeux et aux contraintes écologiques. »²

HARTMANN et PEREGO (2005), qui considèrent que « La stratégie environnementale représente le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des

¹ AZZONE G et autres, **Defining Operating Environmental Strategies: Programs And Plans Within Italian Industries, business strategy and the environment conference**, Edition Organisation, 1995. p 55.

² MOEZ E, **Quels outils de contrôle pour décliner les stratégies environnementales? Comptabilité et environnement**, édition Organisation, May 2007, France, P 3.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

principes environnementaux au sein des organisations, ce qui constitue un continuum allant d'une entreprise proactive à une entreprise réactive »¹.

2 Typologies des stratégies environnementales :

Les premières recherches sur les stratégies environnementales, donnaient à ces dernières plusieurs typologies, on a choisi de présenter le modèle de ROOME (1992), car il est basé sur le degré d'intégration et d'adaptation de l'entreprise de l'aspect environnement.

Le tableau ci-après, représente les typologies des stratégies environnementales, selon le modèle de ROOME (1992) :

Tableau 1.2 : Stratégies environnementales de ROOME(1992)

Stratégies environnementales	Caractéristiques
Non-Compliance	- Pas de réaction au changement des standards environnementaux
Compliance	- Position réactive dirigée par la législation environnementale - Développement de solutions à des problèmes environnementaux ponctuels - Techniques de gestion et technologies induites par la loi
Compliance plus	- Réflexion environnementale au-delà des standards et des normes environnementales - Intégration de systèmes de gestion environnementale - Changements organisationnels possibles

¹ MOEZ E, Op.cit. p 5.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Commercial and Environnemental Excellence Leading edge	Proactive	- La gestion environnementale est une bonne gestion - Leader environnemental dans l'industrie -« état de l'art » en gestion environnementale.
---	-----------	---

Source : SOPHIE M, "contrôle de gestion environnemental des entreprises", Belgique, P 7.

Le modèle de ROOME (1992) s'articule autour de quatre typologies, selon le degré d'implication et le degré de réponse des entreprises aux problématiques environnementales.

La première typologie environnementale est la non-compliance ou " Non-Conformité", fait référence aux entreprises qui ne réagissent pas au changement des standards environnementaux à cause de contraintes de coûts, de l'inertie des managers, etc.

Dans une stratégie Compliance ou " Conformité", les entreprises développent des solutions à des problèmes environnementaux ponctuels en fonction de l'évolution de la législation. Une entreprise qui adopte ce type de stratégie n'anticipe pas les changements législatifs environnementaux. Elle introduit uniquement les techniques de gestion et les technologies induites par la loi.

Dans une stratégie 'Compliance Plus Conformité Plus ou " Conformité Plus", les organisations commencent à prendre une position proactive en matière de gestion environnementale et réfléchissent au-delà des standards et des normes existants. Une entreprise qui adopte cette approche cherche à intégrer les systèmes de gestion environnementale dans le cadre de la stratégie générale, ce qui peut impliquer des changements organisationnels.

La dernière stratégie, Proactive basée sur l'Excellence commerciale et environnementale adopte le point de vue selon lequel la gestion environnementale est une bonne gestion. La dimension « Leading Edge » est, d'après ROOME (p.19, 1992), « plus une description d'une forme spécifique de pratique qu'une stratégie théorique ». Elle

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

décrit la pratique dans les compagnies qui établissent les standards pour les autres entreprises.

Alors le modèle de ROOME(1992), est basé beaucoup plus sur le degré de ‘‘Conformité à la réglementation’’¹.

3 Processus de formation de la stratégie environnementale²:

Le processus de formation de la stratégie environnementale commence par :

✓ **Analyse du contexte externe:** dans lequel évolue l’entreprise, analyse à l’issue de laquelle l’entreprise décidera d’inclure ou non des paramètres environnementaux à sa stratégie de développement.

✓ **Rendre opérationnelle la stratégie écologique:** grâce à la définition des plans d’action, à l’identification des investissements nécessaires, du niveau d’engagement interne requis et des activités concernées par la stratégie environnementale choisie, à sa configuration interne, à savoir sa culture environnementale, les ressources financières disponibles et les éventuelles compétences « vertes » de son personnel.

A ce stade du processus, l’entreprise va déterminer le degré de priorité qui peut être accordé à la composante environnementale par rapport aux autres priorités d’ordre concurrentiel.

3.1 Facteurs influençant la stratégie environnementale :

L’analyse du processus de formation de la stratégie environnementale met en évidence les variables susceptibles d’influencer la stratégie ‘‘verte’’ d’une entreprise. Celles-ci peuvent être classées en trois catégories selon qu’elles concernent³:

- ✓ Contexte externe dans lequel opère l’entreprise,
- ✓ Configuration interne de l’entreprise,
- ✓ L’orientation stratégique générale de la firme.

¹ MOEZ E, Op.cit. P 4.

² AUERORE M, Stratégie environnementale des entreprises: contexte, typologie et mise en œuvre, Edition PPUR presses polytechniques, 1998, France. P 42.

³ AUERORE M, Op.cit. P 43.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

3.2 Contexte externe :

La description du contexte externe constitue une étape déterminante lors du choix d'une stratégie environnementale, ce qui permet à l'entreprise de déterminer les acteurs externes qui peuvent exercer une influence sur elle. Ces acteurs sont nombreux et divers : administrations, clients, fournisseurs, banques, compagnies d'assurance, gouvernements, actionnaires, etc..., [ESCOUBES, 1995 ; HAUPTMAN, 1997]¹.

3.3 Configuration interne :

Trois éléments de la configuration interne peuvent influencer la stratégie environnementale choisie par l'entreprise :

✓ **Culture environnementale de la firme** : Dépend en grande partie de l'histoire de la compagnie, du secteur d'activité dans lequel elle opère ainsi que du (des) pays dans le (s)quel(s) se situent son siège social et ses installations de production. Ces éléments permettent d'estimer le niveau de conscience environnementale du personnel.

✓ **Ressources financières disponibles** : Elles constituent un facteur important pour assurer la réalisation de la stratégie écologique de l'entreprise.

✓ **Compétences « vertes » du personnel** : L'existence, à l'intérieur de l'entreprise, de compétences « vertes » du personnel, tant d'un point de vue technique qu'en ce qui concerne la gestion, est un atout pour l'adoption de programmes complexes de réduction des effets environnementaux de l'activité. Le tableau ci-après présente un exemple de programme environnemental :

Tableau 1.3 : Exemple de programme environnemental:

Objectif	Diminution de la consommation énergétique
Cible	Réduire de X ⁰ /0 par années lors des 3 prochaines années
Programme	Programme d'efficacité énergétique

¹ AURONE, Op.cit. p 43.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Action	Analyse de la situation énergétique Remplacement des équipements énergivores désuets Acquisition d'équipement d'éclairage efficace
Echéancier	Année 1 : analyse de la situation et des politiques d'approvisionnement. Année 2 : remplacement de 50% des équipements identifiés et adoption d'une nouvelle politique d'achat. Année 3 : remplacement de 50% des équipements identifiés restants et vérification de la nouvelle politique d'achat.
Responsable	Monsieur V. responsable du projet cii efficacité Energétique
Budget vert	X € pour l'analyse. Y € pour les investissements, avec un retour prévu de Z € dès la énième année

Source : DOUHO R, "Le SME¹ comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales", 2009, p 43.

3.4 Orientation stratégiques générale de la firme :

Plusieurs paramètres interviennent pour déterminer l'attitude stratégique générale d'une entreprise, une même attitude stratégique pouvant être le résultat de différentes combinaisons de ces paramètres. Il s'agit notamment de:

- ✓ Collecte d'informations (orientée vers le présent ou vers le futur),
- ✓ Attitude concurrentielle (suiveur ou leader),
- ✓ Champ de l'action (changements incrémentaux ou radicaux).
- ✓ Aptitude au changement (faible ou élevée),
- ✓ Focalisation de l'action (production ou recherche & développement),
- ✓ Aptitude à prendre des risques (faible ou élevée),
- ✓ Taille de l'entreprise (petite ou grande).

¹ Système de Management Environnemental (SME), un concept que nous allons illustrer dans le 2^{ème} Chapitre de notre travail.

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES STRATÉGIES ENVIRONNEMENTALES

Conclusion :

Le DD pour l'entreprise est un concept dynamique, les axes économiques, environnementaux et sociaux sont intégrés. Il a par ailleurs, une dimension éthique, l'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise n'a lieu que lorsqu'elle permet de bénéficier d'opportunités ou de réduire des risques fragilisant sa rentabilité à plus ou moins long terme. Face aux différentes pressions économiques et sociales qu'elle subit, l'entreprise est en quelque sorte à la recherche permanente d'une situation d'équilibre.

Alors l'entreprise lorsqu'elle adopte le concept du DD, elle aura sûrement des changements dans sa stratégies vu l'intégration du volet environnement, donc elle s'engagera de protéger l'environnement, ce qu'elle l'amène pour adopter une stratégie appelée "stratégie environnementale", et pour la mise en œuvre de cette dernière elle aura sûrement besoin d'un système de management appelé Système de Management Environnemental (SME).

CHAPITRE 02 :

SYSTÈME DE MANAGEMENT
ENVIRONNEMENTAL ET PERFORMANCE
ENVIRONNEMENTALE

Introduction du deuxième chapitre :

La prise en compte des enjeux environnementaux est une préoccupation qui s'impose dans la vie quotidienne des entreprises, vue la pression exercée par les parties prenantes (PP), pour intégrer le volet environnement dans la politique globale de celles-ci.

Apparu dans les années 1990, le système de management environnemental (SME) est devenu un outil très important, pour les entreprises qui adoptent une démarche environnementale, pour décliner la stratégie environnementale et respecter la politique environnementale affichée. Une telle démarche nécessite l'élaboration de normes spécifiques, l'ISO est l'organisme le plus reconnu en la matière à travers la norme ISO 14000, qui est une famille de normes dédiées au management environnemental.

Ce chapitre, est subdivisé en trois (03) sections, la première porte sur la normalisation environnementale, vu que la deuxième est dédiée à la mise en place d'un SME, conformément à la norme ISO 14001. La dernière section traite la performance environnementale (PE) et l'impact de la mise en place d'un SME type ISO 14001 sur celle-ci.

Section 01 : Normalisation environnementale :

A travers cette section nous allons, donner une synthèse, sur la normalisation en générale et environnementale en particulier, par la famille des normes liées aux systèmes de management environnemental (SME) ISO 14000, qui est la norme la plus répandue en matière de management environnemental. Nous détaillons, aussi, le concept de certification, qui est un concept fondamental dans le domaine du management environnemental.

1 Normalisation :

Dans la présente partie, nous présentons la définition de la normalisation, ses objectifs ainsi que la définition de la norme, ses caractéristiques, ses types et enfin les organismes de d'élaboration des normes.

L'essor actuel des certifications et des accréditations¹ va de pair avec la normalisation croissante. La normalisation vise à produire et diffuser des normes, la certification quant à elle vise à attester de leur respect.

1.1 Définition et objectifs de la normalisation :

La normalisation est définie comme étant « une activité d'intérêt général, qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable »².

En vue de trouver des solutions techniques et commerciales à des problèmes qui se répètent, on peut énumérer quelques objectifs de la normalisation :

- ✓ Harmonisation des spécifications des produits ;

¹ Accréditation : Une procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement, qu'un organisme ou un individu, est compétent pour effectuer des tâches spécifiques.

² Site de l'Association Française de la Normalisation (AFNOR) : www.afnor.org, Consulté le 23/06/2017 à 01:09.

- ✓ Optimisation de l'emploi des ressources ;
- ✓ Unifier le langage technique ;
- ✓ Faire des économies ;
- ✓ Fournir des données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales ;
- ✓ Protéger l'environnement, la santé et garantir la sécurité des biens et des personnes.

1.2 Norme :

Il est primordial de définir une norme et de donner ses caractéristiques et types, avant de parler de la normalisation environnementale.

1.2.1 Définition et caractéristiques de la norme :

La norme est « un document établi par consensus, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »¹. Une autre définition de la norme : « Est un document de référence et le résultat d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics...) »².

Parmi les caractéristiques fondamentales des normes, nous trouvons :

- ✓ Les normes sont d'application volontaire (elles sont exceptionnellement rendues obligatoires dans certains domaines liés à la santé, la sécurité et l'environnement) ;
- ✓ Elles comportent des exigences allant au-delà du strict respect de la réglementation ;
- ✓ Les normes sont utiles au quotidien pour les consommateurs et pour les entreprises en facilitant leurs échanges.

¹ AFNOR, **Guide de la normalisation**, Éditions AFNOR, Paris, 2011, p 7.

² GIARD .V, **La normalisation technique**, Revue Française de Gestion, n° 147, 2003.p.42

1.2.2 Types de normes :

Nous pouvons distinguer les normes selon leur contenu : normes fondamentales, de spécifications, de méthodes d'essais et d'analyse, et d'organisation. Nous pouvons les distinguer aussi selon leur structure¹ : normes de moyens et normes de résultats.

1.2.2.1 Selon le contenu :

Selon le contenu, on distingue entre :

1.2.2.1.1 Normes fondamentales:

Ce sont les normes de base à partir desquelles on débute, en général, des travaux de normalisation dans un nouveau domaine. Ces normes concernent la terminologie, la métrologie, les conventions, les symboles, etc. Elles donnent des définitions, précises et univoques, très utiles. Par Exemples La norme ISO 14000 définit le vocabulaire d'environnement.²

1.2.2.1.2 Normes de spécifications :

Ces normes fixent les caractéristiques des produits (services) ainsi que des seuils de la performance à atteindre.

1.2.2.1.3 Normes de méthodes d'essais et d'analyse:

Elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications.³

1.2.2.1.4 Normes d'organisation:

Elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises en définissent par exemple des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services).

¹GIARD V, Op.cit. p 41.

²Norme ISO/TC 12, **Grandeurs, unités, symboles, facteurs de conversion.**

³ISO 21572 (2004), **Produits alimentaires – Méthodes pour la détection d'organismes génétiquement modifiés et de produits dérivés, Méthodes basées sur les protéines.**

1.2.2.2 Selon leur structure :

Selon le contenu, on trouve :

1.2.2.2.1 Normes De Moyens :

Ces normes apportent des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde à des caractéristiques définies. (Les normes ISO 9001 et ISO 14001 sont des normes de moyens car elles concernent des dispositifs d'organisation et de management que doivent mettre en œuvre les entreprises dans des domaines particuliers comme la qualité dans le cas d'ISO 9001 et l'environnement pour ISO 14 001).

1.2.2.2.2 Normes De Résultats :

Celles-ci décrivent de façon précise les caractéristiques exigées du produit (service) et non les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. (Les normes de produits et services sont des normes de résultats).

2 Organismes de normalisation :

La production des normes résulte d'un partage des rôles et d'une nécessaire harmonisation entre des organismes à trois (03) niveaux : national, européen et mondial.

Les organismes de normalisation sont en charge de l'élaboration et de diffusion des normes. Les principaux organismes sont, l'IANOR en Algérie, l'AFNOR en France, et l'ISO dans le monde¹ :

2.1 En Algérie

IANOR, L'Institut Algérien de Normalisation créé en 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel), certifié ISO-9001-2000 par le bureau international AIB-VINÇOTTE Algérie, constitue l'infrastructure fondamentale de la qualité et de la promotion des activités normatives en Algérie et l'homologue de l'ISO.

¹CANARD F, op. cit. p. 100.

Cet institut exerce les missions suivantes :

- ✓ Mise en œuvre de la normalisation nationale ;
- ✓ Centralisation et coordination des travaux de normalisation ;
- ✓ Promotion des travaux ;
- ✓ Certification ;
- ✓ Elaboration, publication et diffusion des normes Algériennes.

2.2 En France :

AFNOR ou L'Association française de normalisation est une association, fondée en 1926, compte environ 3 000 entreprises adhérentes et est placée sous tutelle du ministère chargée de l'industrie.

2.3 Dans le monde :

ISO, ou organisation internationale de normalisation, créé en 1947, située à Genève, L'ISO a publié plus de 17 500 normes. Son champ d'action embrasse presque tous les secteurs¹. Par exemple pour notre sujet d'étude : le Système de Management Environnemental (SME), nous trouvons une famille de norme, qui est l'ISO 14000 relative au management environnemental, dont une norme ISO 14001 liée à la mise en place d'un SME.

3 Normalisation environnementale :

La normalisation environnementale est représentée par la famille des normes ISO 14000, correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière d'environnement, portés par l'organisme international de standardisation ISO, les principes fondamentales de ses normes sont, "l'amélioration continue et la conformité réglementaire"².

¹Site de l'ISO : <http://www.iso.org>, site consulté le 22/06/2017 à 14:57.

² PHILIPPE P et autres, **La gestion environnemental : Levier de performance pour l'entreprise**, Éditions DUNOD, Belgique, Octobre 2008, p p152.

La famille des normes ISO 14000, comprend quatre normes fondamentales:

✓ **ISO 14001 – « Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation »**

Cette norme aide les organismes à mieux gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et à démontrer une gestion saine de l'environnement, englobant non seulement les processus de l'organisme mais également ses produits et services. Par ailleurs, l'expérience a montré que l'ISO 14001 constitue un cadre qui inspire et guide la créativité des membres de l'organisme, qui se mobilisent activement pour promouvoir la protection de l'environnement, la conservation des ressources et l'amélioration de l'efficacité.

✓ **ISO 14004 – « Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre »**

Cette norme donne des lignes directrices concernant l'établissement, la mise en œuvre, la mise à jour et l'amélioration d'un système de management environnemental, en indiquant comment le coordonner à d'autres systèmes de management.

✓ **ISO 14031 – « Évaluation de la performance environnementale »**

Cette norme donne des lignes directrices destinées à aider l'organisme à évaluer sa performance environnementale. Elle traite aussi du choix d'indicateurs de performance appropriés, de façon à permettre d'évaluer la performance par rapport à des critères établis par la direction. Ce type d'information peut servir de base pour la communication d'informations sur la performance environnementale en interne et avec l'extérieur.

✓ **ISO 19011 – « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental »**

Les audits environnementaux sont des outils importants pour évaluer si un SME est dûment mis en œuvre et maintenu. L'ISO 19011 est aussi utile pour l'audit de systèmes de management environnemental que pour l'audit de systèmes de management de la qualité.

4 Certification : définitions, objectifs et typologie :

Parmi les notions les plus associées au management environnemental figure la certification, une notion dont nous présenterons la définition, les objectifs ainsi que les typologies.

4.1 Définition de la Certification :

La certification est le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un tiers certificateur, de l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conformes aux exigences des PP, et surtout aux exigences réglementaires.

L'International Standard Organisation (ISO) en donne la définition suivante : « ...La certification se définit comme étant la fourniture d'une affirmation, par une tierce partie, que des exigences spécifiées relatives à un produit, un processus, un système ou une personne, sont respectées »¹.

4.2 Objectifs de la certification :

La certification a deux (02) objectifs essentiels qui sont donnés une preuve de confiance et une preuve de conformité.

4.2.1 Certification, une preuve de confiance :

La certification apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients que ses produits et/ou ses services, et/ou son système de management sont conformes à des normes. Sa force réside dans la reconnaissance par un organisme tiers (organismes certificateurs), indépendant de l'entreprise et du client, de la conformité aux normes.

4.2.2 Certification, une preuve de conformité :

L'objectif de la certification, pour une entreprise, est de fournir une garantie à ses clients au travers une preuve de la conformité à un référentiel. Cette preuve se traduit, à l'image d'un diplôme, par l'obtention d'un certificat.

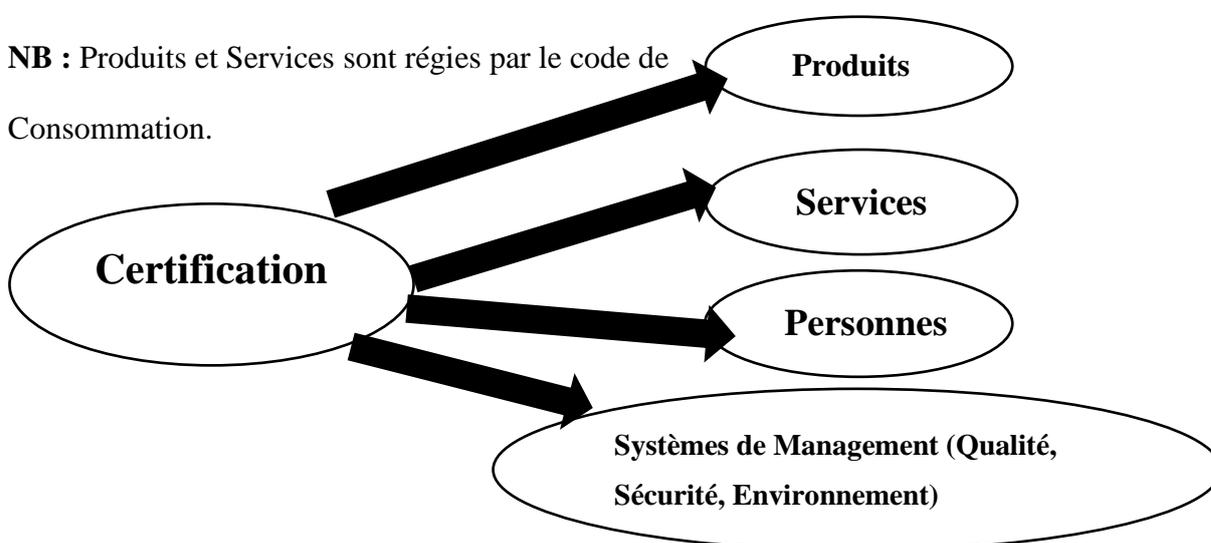
¹CATTAN M, Pour une certification qualité gagnante-premier pas vers la qualité totale, Éditions AFNOR, Paris, 2009, p 10.

La certification n'est pas perçue comme le critère le plus important pour juger de la qualité des produits et n'est même reconnue qu'approximativement. Cependant, elle est au cœur d'un problème central, celui de la confiance.

4.3 Types de Certification :

La figure ci-après, nous montre les types de certification existant :

Figure 2.1: Différentes applications de la certification



Source : Site de l'Association Française de la Normalisation (AFNOR) : www.afnor.org, Consulté le 23/06/2017 à 01:09.

4.3.1 Certification de produits ou de services :

La certification de produit ou de service est l'activité par laquelle un organisme distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste à la demande de celui-ci qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles¹.

4.3.2 Certification des personnes :

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

¹CATTAN M, op.cit. p 36.

4.3.3 Certification de système :

La certification de système est la maîtrise des processus qui permettent la réalisation des produits ou services. Une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met effectivement en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel pour une gamme de fournitures donnée. Nous distinguons plusieurs systèmes qui font l'objet de la certification :

- ✓ Management de la qualité ;
- ✓ Management de l'environnement ;
- ✓ Management de la sécurité alimentaire ;
- ✓ Management de la santé et de la sécurité en milieu professionnel.

Section 02 : Mise en œuvre d'un système de management environnemental conforme à ISO 14001

Nous allons traiter dans cette section la mise en place du SME, conforme à la norme ISO 14001 version 2004, en donnant ses différentes définitions du SME, les exigences de la Norme avec quelques notions définies par la nouvelle version de la norme ISO 14001:2015.

1 Définition d'un SME :

Nous commençons par la définition du management environnemental, le management environnemental « regroupe l'ensemble des méthodes, des moyens et des actions mis en œuvre par une entreprise pour tenir compte de l'impact de son activité sur l'environnement »¹.

Dans un souci de développement durable, le management environnemental 'répond à un besoin fondamental pour toute entreprise : réduire les effets néfastes de leur activité sur l'environnement'. Il permet aux entreprises d'identifier les conséquences qu'entraîne leur activité sur l'environnement et de prendre les mesures utiles pour réduire cet impact.

Les entreprises qui ont recours à un management environnemental peuvent être motivées par le respect des réglementations, par l'amélioration de leur image et par le besoin de réaliser des économies.

Passons à la définition du SME, nous allons opter pour quelques définitions :

Le SME est définis par de la norme ISO 14001:2004, comme : « La composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et gérer ses aspects environnementaux ». Cette définition est complétée par deux (02) notes :

- ✓ « Note 1 : un système de management est un ensemble d'éléments liés entre eux, utilisé pour établir une politique et des objectifs et pour atteindre ces objectifs » ;
- ✓ « Note 2 : un système de management comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources. » »².

¹ Site du dictionnaire économique et financier : www.journaldunet.com, consulté le 21/07/2017 à 22:36.

² PHILIPPE P et autres, Op.cit. p 131.

Cette définition, nous montre qu'un SME est une composante du système de management global, et qu'il soit dédié à la maîtrise des aspects environnementaux.

La nouvelle définition d'un SME selon ISO 14001:2015 stipule que le SME est « La composante du système de management utilisée pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter le risque lié aux menaces et opportunités »¹.

L'idée de cette définition est la même que la dernière, sauf qu'elle ajoute la satisfaction des obligations de conformité par le SME.

Une autre définition du SME, celle de l'AFNOR, « Le système management de l'environnement se définit comme étant l'ensemble de l'organisation des responsabilités, des procédures, des processus et moyens nécessaires pour mettre en œuvre la politique environnementale »².

Nous remarquons que cette définition, considère le SME, un processus qui permet à l'entreprise de mettre en œuvre sa politique environnementale

2 Mise en œuvre d'un SME conforme à la norme ISO 14001 :

Nous allons essayer à travers ce point, de traiter les principes de fonctionnement du SME conforme à la norme ISO 14001, les différentes exigences du SME et enfin les raisons pour lesquels les entreprises adoptent un SME conforme à l'ISO 14001.

2.1 Principes de fonctionnement du SME conforme à ISO 14001 :

L'objet de la norme ISO 14001 est de prescrire les exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, la mise à jour et l'évaluation d'un système de management environnemental.

C'est un référentiel qui permet aux acteurs socio-économiques d'évaluer leurs activités vis-à-vis de l'environnement, de mettre en œuvre et de démontrer leur engagement pour sa protection.

¹ SYLVIE G, ISO 14001 : 2015 Les impacts de la révision sur une entreprise Québécoise, Maitrise en environnement Université de SHERBROOKE, Septembre 2015, p 14.

² MEYRONNEFEINC J P, le management de l'environnement dans l'entreprise, Éditions AFNOR, Paris, 1994, p 210.

L'entreprise peut ainsi dynamiser et mobiliser l'ensemble de ses acteurs en appliquant un système de management environnemental basé sur plusieurs principes :

- ✓ Amélioration Continue ;
- ✓ Engagement de la direction ;
- ✓ Conformité à la législation et à la réglementation ;
- ✓ Prévention de la pollution.

2.1.1 Amélioration Continue :

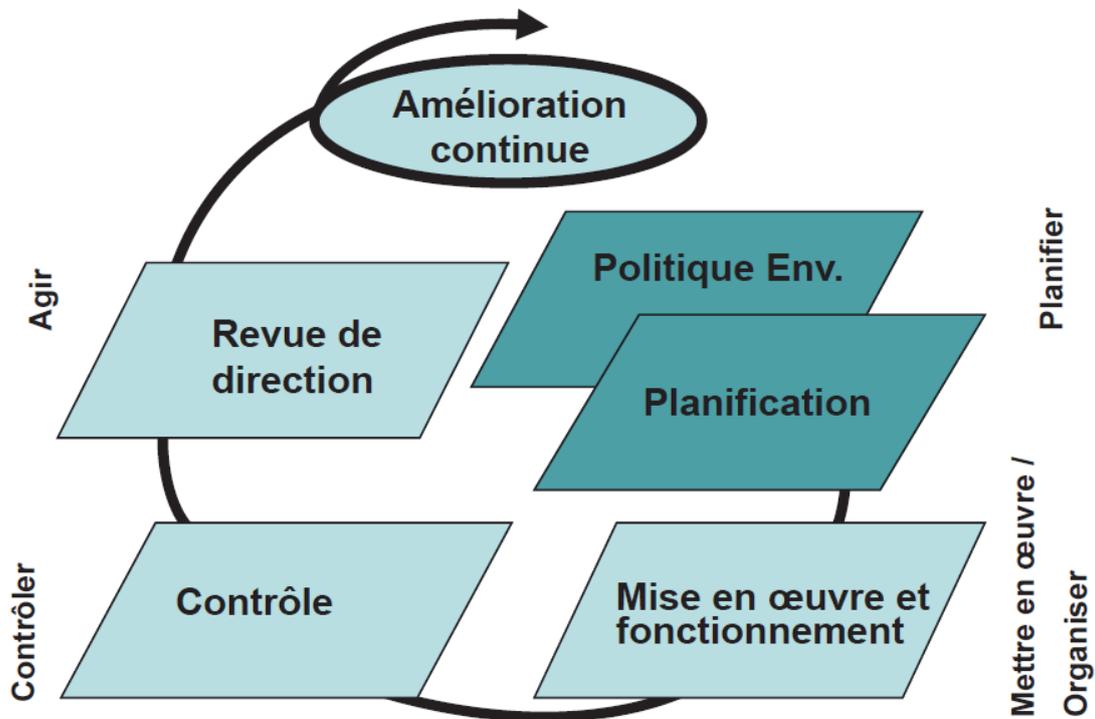
Principe de l'amélioration continue, est basé sur le principe de la Roue de DEMING, du nom de l'ingénieur états-unien qui la popularisée ; PDCA¹ :

- ✓ Planifier (Plan) : établir un processus de planification continue ;
- ✓ Mettre en œuvre (Do) : mise en œuvre et fonctionnement du système de management environnemental ;
- ✓ Contrôler (Check): évaluer les processus de mise en œuvre et de fonctionnement du système de management ;
- ✓ Agir (Act) : passer en revue les éléments du système et améliorer par des décisions le système de management environnemental.

La figure ci-après nous montre, le fonctionnement des exigences ISO 14001 :2004 par l'application de l'amélioration continue :

¹ PHILIPPE P et autres, Op.cit. p 152.

Figure 2.2 : Roue de DEMMING (PDCA) :



Source : PHILIPPE P et autres, « La gestion environnemental : Levier de performance pour l'entreprise », Éditions DUNOD, Belgique, Octobre 2008, p 151.

Dans la phase de planification (Plan), nous trouvons : la politique environnementale, l'analyse environnementale, les objectifs et cibles environnementaux ainsi que le programme d'action, dans la phase de mettre en œuvre (Do), il y a la mise en œuvre et fonctionnement, et pour la phase de contrôle (Check) et agir (Act), c'est le contrôle des actions et Revue de direction et actions préventives.

Ce processus continu et itératif permet à l'entreprise d'améliorer son système de management environnemental et sa performance environnementale. L'application de ce principe nécessite l'engagement de la direction qui est un facteur important pour la maîtrise du principe de l'amélioration continue.

2.1.2 Engagement de la direction :

La mise en place d'un système de management environnemental dans l'entreprise, nécessite l'engagement de la direction à son plus haut niveau. Son engagement est essentiel, puisque sans son implication effective, la politique environnementale et la revue de direction, permettant de prendre les décisions nécessaires au maintien et à l'amélioration du système, ne peuvent être effectives, tout comme l'ensemble des décisions stratégiques de l'entreprise qui implique des moyens à mettre en œuvre.

2.1.3 Conformité à la législation et à la réglementation :

Un des principes de mise en œuvre d'un système de management environnemental est de se conformer aux exigences législatives et réglementaires applicables et aux autres exigences auxquelles l'entreprise a souscrit.

2.1.4 Prévention de la pollution :

Prévenir les pollutions est un des principes du référentiel qui oblige l'entreprise qui adhère à cette démarche, à mettre en œuvre les moyens permettant de réduire les émissions de toute nature. La prévention des pollutions peut être intégrée dès la conception et le développement de nouveaux produits et services, ainsi qu'au développement des procédés associés. Lorsque l'entreprise respecte ces principes, ça va la permettre à : réduire et éliminer à la source, les substitutions de matériaux ou produits, changement de procédé de fabrication; à réutiliser et recycler en interne et externe des matériaux; à valoriser et traiter les dysfonctionnements et à contrôler l'impact environnemental de ses activités.

2.2 Exigences du SME :

Nous jugeons adéquat, avant d'évoquer les exigences du SME, de mentionner quelques termes et définitions de la norme ISO 14001 et ce dans le tableau ci-après :

Tableau 2.1 : Quelques termes et définitions de la norme ISO 14001

Terme	Définition
Environnement	Milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations. Le milieu peut être décrit en termes de biodiversité, d'écosystèmes, de climat ou autres caractéristiques.
Aspect Environnemental	Élément des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement. Un aspect environnemental peut causer un ou plusieurs impacts environnementaux.
Impact Environnemental	Toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme.
Objectif Environnemental	Objectif fixé par l'organisme en cohérence avec la politique environnementale.
Performance Environnementale	Résultats mesurables du management des aspects environnementaux d'un organisme au moyen d'indicateurs.
Politique Environnementale	Intention et orientation d'un organisme telles qu'exprimées formellement par sa direction en matière de performance environnementale.
Conformité	Satisfaction d'une exigence
Non-conformité	Non-satisfaction d'une exigence La non-conformité se rapporte aux obligations de conformité. Y compris les exigences de la présente Norme internationale et les autres exigences relatives au système de management environnemental qu'un organisme établit pour lui-même.

Action préventive	Action visant à éliminer la cause de non-conformité
Action corrective	Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter sa réapparition.

Source : Réalise par l'étudiant à travers la lecture effectuée.

Selon la norme ISO 14001, une exigence est « Un besoin ou attente qui est formulé, généralement implicite ou obligatoire »¹, « Généralement implicite » signifie qu'il est habituel ou de pratique commune pour l'organisme et les parties intéressées que le besoin ou l'attente à prendre en considération soit implicite.

Les exigences de la norme sont :

- ✓ Politique environnementale ;
- ✓ Planification ;
- ✓ Mise en œuvre et fonctionnement du SME ;
- ✓ Contrôle et actions correctives ;
- ✓ Revue de direction.

2.2.1 Politique environnementale :

Selon la norme ISO 14001, la politique environnementale est « L'intention et orientation d'un organisme telles qu'exprimées formellement par sa direction en matière de performance environnementale (PE) »².

C'est à la direction générale, qu'il revient de définir la politique environnementale de l'entreprise en s'assurant qu'elle³:

- ✓ Soit appropriée, adaptée à la nature, à la dimension et aux impacts environnementaux de ses activités, produits ou services ;
- ✓ Présente la mission de l'entreprise, ses principes, sa vision, ses valeurs et convictions

¹ SYLVIE G, Op.cit. p 16.

² SYLVIE G, Op.cit. p 14.

³ PHILIPPE P et autres, Op.cit. p 159.

essentielles ;

- ✓ Comporte un engagement d'amélioration continue et de prévention de la pollution ;
- ✓ Comporte un engagement de se conformer aux législations et réglementations environnementales applicables et autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit;
- ✓ Donne un cadre pour l'établissement et l'examen des objectifs et cibles environnementaux ;
- ✓ Prévoit une coordination avec les autres politiques de l'entreprise, par exemple en matière de qualité, d'hygiène et de sécurité de travail ;
- ✓ Soit documentée, mise en œuvre, maintenue et communiquée à tout le personnel ;
- ✓ Soit disponible pour le public.

La politique environnementale est un document important car elle présente publiquement les motivations de l'entreprise en matière d'environnement. Elle est écrite pour un certain laps de temps, elle ne devrait pas dépasser 2 pages et être rédigée dans un vocabulaire simple compréhensible par tous.

La politique environnementale de l'entreprise relève de la responsabilité du dirigeant et sera intégrée dans, ou associée à, d'autres politiques comme la qualité, la santé et la sécurité du personnel. Lorsque la direction et son service environnement développent et rédigent sa politique, ils doivent prendre en compte les trois engagements imposés par la norme¹ :

- ✓ S'engager dans un processus d'amélioration continue de son système de management environnemental,
- ✓ respecter la réglementation environnementale,
- ✓ prévenir les sources de pollution.

2.2.2 Planification :

Cette étape comporte deux (02) éléments essentiels : l'Analyse environnementale et la Planification environnementale.

¹ Site de l'ISO, www.iso.org consulté le 11/05/2017 à 10 :30.

2.2.2.1 Analyse environnementale :

Cette analyse n'est pas imposée par la norme, mais elle est rendue implicitement obligatoire, celle-ci impose à l'entreprise qu'elle recense de manière exhaustive tous ses aspects environnementaux. L'entreprise doit définir le domaine d'application sur lequel portera la certification et donc l'analyse environnementale. Ce domaine peut être limité à une chaîne de production, la maison mère ou une filiale. Une fois le domaine défini, toutes les énergies, matières premières et pollutions générés par les activités, services et produits du domaine devront être recensés dans le SME. Cette analyse appelée également, "Analyse initiale", peut être réalisée par la démarche suivante¹ :

- ✓ Identifier et analyser les problèmes environnementaux qui pourraient découler des activités menées sur le site, par exemple : quels sont les substances et les déchets produits sur le site ?
- ✓ Identifier les pratiques opérationnelles et procédures de management déjà en place, à titre d'exemple : Quelle est la société responsable du traitement des déchets toxiques, comment ces déchets sont-ils stockés sur le site ?
- ✓ Identifier l'historique des accidents environnementaux ainsi que toutes les amendes, peines, mesures de prévention ou de lutte contre la pollution qui en découlent, à titre illustratif : Quels ont été les derniers accidents et quelles ont été les actions prises suite à ceux-ci ?
- ✓ Identifier et respecter les prescriptions législatives et réglementaires en vigueur. Exemple : l'entreprise est-elle en possession des permis nécessaires pour le déversement de ses eaux usées ?.

A la fin de l'analyse environnementale, nous pouvons déterminer les Aspects Environnementaux Significatifs (AES), décrit par la norme comme « L'aspect environnemental qui a ou peut avoir un impact environnemental significatif »².

Pour la détermination des AES, il n'y a pas de méthode reconnue officiellement par la norme 14001¹, donc chaque organisme, peut utiliser les critères qu'il juge adéquats pour dire

¹ Eddy B et autres, **Mise en place du système de management environnemental**, Document élaboré dans le cadre d'une mission subventionnée par le MINISTÈRE DE LA RÉGION WALLONNE, Décembre 2000, p 16.

² SYLVIER G, Op.cit. p 18.

qu'un aspect environnemental est significatif ou non, et comme un aspect environnemental peut causer un ou plusieurs impacts environnementaux, alors nous devons détecter les impacts environnementaux significatifs.

La norme ISO 14004, fournit une liste de critères permettant d'attribuer le caractère significatif aux impacts² :

- ✓ Gravité de l'impact (sur les milieux naturels, la santé de la population) ;
- ✓ Fréquence de l'occurrence de l'impact ;
- ✓ Etendue de l'impact ;
- ✓ Altération de la réputation, de l'image de l'entreprise (même si l'impact est peu important).

2.2.2.2 Planification environnementale :

A la lumière des résultats de l'analyse environnementale, l'entreprise va définir des objectifs destinés à améliorer la protection de l'environnement. Ces objectifs précis et chiffrés devraient être atteints dans un certain délai grâce à la mise en place de diverses actions.

La planification environnementale peut être définie à court, moyen et long terme. La mise en place d'indicateurs de PE adaptés constitue aussi une étape importante pour le suivi des actions proposées.

2.2.3 Mise en œuvre et fonctionnement du SME :

Le SME est mis en place en définissant les responsabilités environnementales, en assurant la sensibilisation et la formation du personnel, en élaborant les plans d'urgence, en créant diverses procédures, Le SME est documenté dans un manuel environnement qui est complété par une série de procédures et diverses instructions de travail.

2.2.3.1 Structure et responsabilité :

Un organigramme de la structure de l'entreprise et un organigramme des responsabilités en matière d'environnement doivent être établis. Idéalement, les « fonctions à responsabilités environnementales particulières » devraient faire l'objet de procédures de descriptions de fonction.

¹ SYLVIER G, Op.cit. p 18.

² Site de l'ISO, www.iso.org consulté le 23/05/2017 à 11 :13.

Ce type de document existe généralement dans les entreprises certifiées selon les normes ISO 9000. Il suffit simplement d'y intégrer les aspects environnementaux.

La norme exige aussi de nommer un responsable pour le maintien et le fonctionnement du SME. La direction doit fournir les ressources indispensables à la mise en œuvre et à la maîtrise du SME (ressources humaines, compétences spécifiques et ressources technologiques et financières...).

2.2.3.2 Formations, Sensibilisations et Compétences nécessaires :

L'organisme doit identifier les besoins en formation. Il doit exiger que tout le personnel dont le travail peut avoir un impact environnemental significatif ait reçu une formation appropriée. Il doit établir et maintenir des procédures pour que son personnel ou ses membres, à tous les niveaux et fonctions concernés, soient sensibilisés :

- ✓ A l'importance de la conformité à la politique environnementale, aux procédures et aux exigences du système de management environnemental ;
- ✓ Aux impacts environnementaux significatifs, réels ou potentiels, de leurs activités et aux effets bénéfiques pour l'environnement de l'amélioration de leur performance individuelle ;
- ✓ A leurs rôles et responsabilités pour réaliser la conformité à la politique environnementale et aux procédures et exigences du système de management environnemental, y compris la prévention des situations d'urgence et la capacité à réagir ;
- ✓ Aux conséquences potentielles des écarts par rapport aux procédures de fonctionnement spécifiées. Le personnel exécutant des tâches qui peuvent avoir des impacts significatifs sur l'environnement doit avoir acquis la compétence nécessaire par une éducation appropriée et/ou par l'expérience

2.2.3.3 Communication interne et externe :

En ce qui concerne ses aspects environnementaux et son système de management environnemental, l'entreprise doit établir et maintenir des procédures pour assurer la communication interne entre les différents niveaux et les différentes fonctions de l'organisme et recevoir et documenter les demandes pertinentes des parties intéressées externes et y apporter les réponses correspondantes.

2.2.3.4 Maîtrise Opérationnelle au Quotidien du SME :

Il s'agit développer de nouvelles procédures afin de maîtriser les impacts environnementaux engendrés par l'ensemble des activités de l'entreprise. Dans un premier temps, il s'agira d'identifier les activités engendrant des impacts sur l'environnement, comme : la gestion des déchets, l'approvisionnement,...

Une fois ces activités identifiées, il conviendra de développer des procédures et des consignes pour les divers postes de travail concernés. Il est recommandé d'impliquer au maximum les personnes concernées par les procédures au cours de leur rédaction : il s'agit d'une garantie de l'efficacité ultérieure du système.

Ces procédures et instructions de travail devront être communiquées au personnel mais aussi aux sous-traitants et fournisseurs.

2.2.4 Contrôle et actions correctives :

Dans ce cadre des systèmes de mesurage, de suivi des actions curatives et correctives sont mis en œuvre et contrôlés par un audit interne.

2.2.4.1 Surveiller et mesurer :

La surveillance est définie comme ; « La détermination de l'état d'un système, d'un processus ou d'une activité. Pour déterminer cet état, il peut être nécessaire de vérifier, superviser ou observer de façon critique »¹.

L'organisme doit établir et maintenir des procédures documentées pour surveiller et mesurer régulièrement les principales caractéristiques de ses opérations et activités qui peuvent avoir un impact environnemental significatif. Ceci doit inclure l'enregistrement des informations permettant le suivi de la performance, des contrôles opérationnels appropriés et de la conformité aux objectifs environnementaux de l'organisme.

2.2.4.2 Non-conformités, actions correctives

L'organisme doit établir et maintenir des procédures définissant les responsabilités et l'autorité, pour la prise en compte et l'analyse des non-conformités, pour la prise des mesures de réduction de tout impact éventuel, ainsi que pour engager et mener à bien les actions correctives correspondantes.

¹ SYLVIE G, Op.cit. p 18.

2.2.4.3 Enregistrements et gestion des enregistrements :

Un SME, nécessite une formalisation minimum, appelée « Information documentée » dans les différents référentiels. Le terme “information documentée” utilisé dans la nouvelle version de la norme, et qui remplace le terme “Enregistrement”.

L’intérêt de l’information documentée dans un SME est double :

- ✓ Conserver une trace formalisée et organisée de son système ;
- ✓ Présenter et prouver à des tiers son existence.

La documentation d’un SME peut être organisée sur le modèle de l’assurance qualité, de la façon suivante : Le Manuel Environnement décrit le SME et énonce la politique, les objectifs et la planification environnementale. Sa présentation doit faciliter la mise à jour et la classification.

2.2.4.4 Audit Environnemental :

L’audit environnemental est défini comme étant : « Une évaluation systématique, documentée, périodique et objective des performances environnementales d’une organisation, du système de management et des procédés destinés à assurer la protection de l’environnement. Le programme d’audit vise en particulier à évaluer les systèmes de management mis en place et à déterminer la conformité à la politique et au programme de l’organisation, lesquels prévoient notamment le respect des prescriptions réglementaires applicables en matière d’environnement »¹.

L’audit environnemental permet de ²:

- ✓ Vérifier que les dispositions décrites du SME sont conformes aux exigences de la norme ISO 14001;
- ✓ Vérifier que les dispositions décrites du SME sont bien appliquées par l’entreprise ;
- ✓ Vérifier que l’ensemble du SME permet d’atteindre les objectifs de la politique environnementale.

L’entreprise doit établir et maintenir un ou plusieurs programme(s) d’audits et des procédures pour la réalisation périodique d’audits du SME. Le programme d’audit de

¹ SYLVIER G, Op.cit. p 25.

² PHILLIPE P et autre, p 152.

l'organisme, incluant le calendrier, doit être déterminé par rapport à l'importance pour l'environnement de l'activité concernée et sur les résultats des audits précédents.

2.2.5 Revue de direction :

La direction de l'organisme, à son plus haut niveau, doit passer en revue le SME afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, suffisant et efficace. Le processus de revue de direction doit garantir que l'information nécessaire est recueillie de façon à permettre à la direction de mener à bien cette évaluation.

Cette revue doit être documentée et aborder les éventuels besoins de changements au niveau de la politique, des objectifs et d'autres éléments du SME. Ceci doit être fait à la lumière des résultats de l'audit du SME, des modifications du contexte et dans le cadre de l'engagement d'une amélioration continue. Les conclusions de la revue doivent donner la nouvelle impulsion, avec notamment de nouveaux objectifs, afin de démontrer l'amélioration continue du système qui est bien le but ultime de cette démarche.

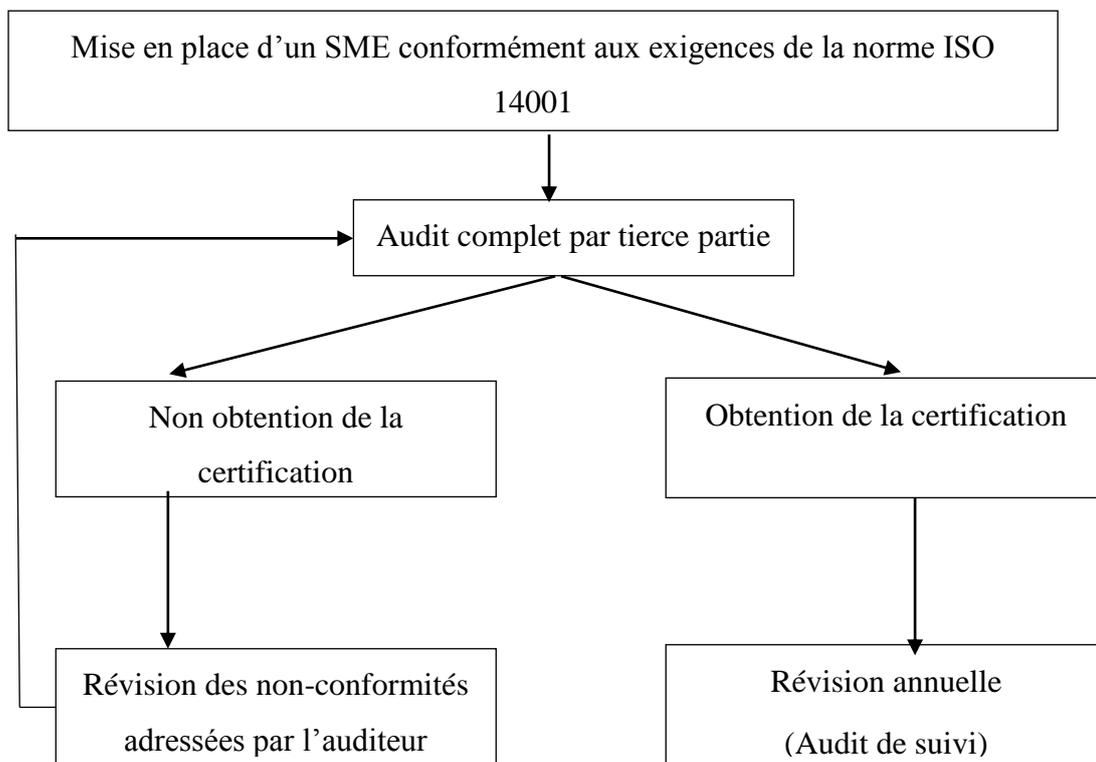
2.2.6 Certification :

L'étape finale consiste à effectuer un audit externe par un certificateur accrédité. Celui-ci vérifie le bon fonctionnement du système selon la norme ISO 14001. Un certificat est remis à l'entreprise. Il n'est valide que pour une durée limitée (généralement 3ans)¹.

¹EDDY B et autres, Mise en place du système de management environnemental, Document élaboré dans le cadre d'une mission subventionnée par le MINISTÈRE DE LA RÉGION WALLONNE, Décembre 2000, p12.

La figure ci-après, nous donne une vue sur le processus de certification par un tiers:

Figure 2.3 : Processus de certification par tiers



Source : Elaboré par l'étudiant à travers la lecture effectuée.

Après la mise en place d'un SME conformément à la norme ISO 14001, l'entreprise effectue un audit environnemental externe. Donc si le SME de l'entreprise est conforme aux exigences de la norme, elle obtient la certification sinon, elle fait une révision des non-conformités signalées par l'auditeur externe.

Section 03 : performance environnementale de l'entreprise

Un des objectifs principaux des SME standardisés est de promouvoir l'amélioration constante de la performance environnementale (PE). Nous allons présenter dans cette section le concept de PE, sa définition et les outils pour la mesurer, et en fin nous essayons de montrer les bénéfices et les coûts de la mise en place du SME conforme à la norme ISO 14001.

1 Performance environnementale :

Dans ce point, nous essayerons de définir la notion de performance, la définition de la performance environnementale (PE) et l'évaluation de la performance environnementale (EPE).

1.1 Notion de performance :

Pour BOURGUIGNON A (2000) « la performance peut se définir comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles)»¹.

LORINO (2003) la définit comme « le déploiement du couple valeur-coût dans les activités de l'organisation »².

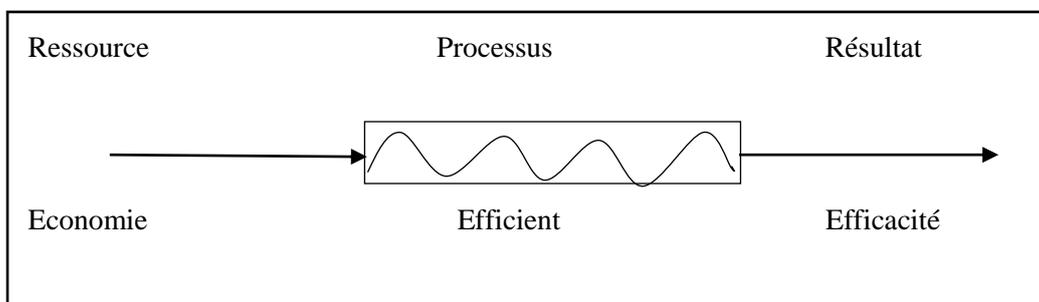
BOUQUIN (2006), quant à lui, la présente comme « une combinaison de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacités »³. Il représente la problématique générale de la performance comme la figure ci-après la montre:

¹BOURGUIGNON A, **Performance et contrôle de gestion**, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, Paris, 2000, p 934.

² LORINO P, **Méthodes et pratiques de la performance**, Editions d'Organisation, Paris, 2003, p 9

³BOUQUIN H, **Le contrôle de gestion**, 7ème édition Presse Universitaires de France, 2006, p 75.

Figure 2.4 : Problématique de la performance



Source : BOUQUIN H, "Le contrôle de gestion", 7ème édition Presse Universitaires de France, 2006, page75.

Selon BOUQUIN H :

- ✓ L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût.
- ✓ L'efficience vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources
- ✓ L'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

D'après cette définition, nous pouvons dire que la performance est une conciliation de trois (03) axes : économie, efficience et efficacité.

Pour la norme ISO 14001, la performance est un : « Résultat mesurable »¹, qui :

- ✓ Peut porter sur des constatations quantitatives ou qualitatives ;
- ✓ Peut concerner le management d'activités, de processus, de produits (y compris de services), de système ou d'organismes.

1.2 Performance environnementale :

La performance environnementale (PE), comme toute performance, est une notion en grande partie indéterminée, complexe, contingente et source d'interprétations subjectives.

Dans le domaine du management environnemental, elle se définit comme : « les résultats mesurables du SME, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles

¹ SYLVIER G, Op.cit. p 15.

environnementaux »¹. Elle est défini aussi comme : « Les résultats obtenus par la direction d'un organisme concernant ses aspects environnementaux »².

La norme ISO 14001 définit la PE comme : « Les résultats mesurables du management des aspects environnementaux d'un organisme au moyen d'indicateurs »³.

A travers cette définition, nous constatons que la PE, est évaluée au moyen d'indicateurs.

1.3 Evaluation de la performance environnementale (EPE) :

L'EPE, est défini comme : «Un processus visant à appuyer les décisions de la direction pour établir la PE d'un organisme et qui comprend le choix des indicateurs, le recueil et l'analyse des données, l'évaluation des informations par rapport aux critères de PE, les rapports et modes de communication, la revue périodique et l'amélioration continue de ce processus »⁴. L'EPE peut aider l'organisme à⁵ :

- ✓ Identifier ses aspects environnementaux ;
- ✓ Déterminer ceux qui seront considérés significatifs ;
- ✓ Etablir des critères de PE ;
- ✓ Evaluer la PE en se référant aux critères établis.

¹RENAUD A, Les outils d'évaluation de la performance environnementale : Audits et indicateurs environnementaux, La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle, Audit, May 2009, Strasbourg, France, p 3.

²PHILIPPE P et autres, Op.cit. p 180.

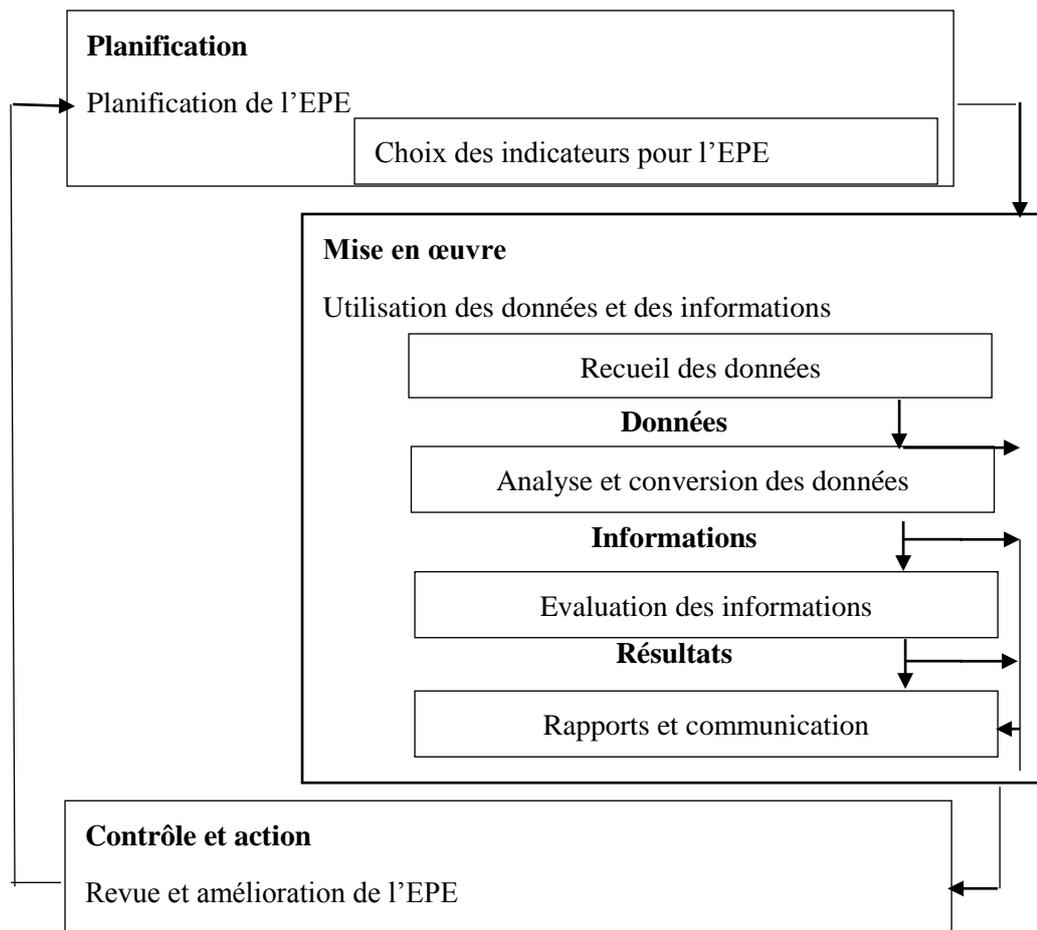
³SYLVIER G, Op.cit. p 15.

⁴PHILIPPE P et autres, Op.cit. p 360.

⁵Idem, p 179.

Comme nous l'avons cité, l'EPE est un processus, la figure ci-après est une représentation des éléments de ce processus :

Figure 2.5 : Processus d'évaluation de la performance environnementale



Source : PHILIPPE P et autres, « La gestion environnemental : Levier de performance pour l'entreprise », Éditions DUNOD, Belgique, Octobre 2008, p 182.

La pertinence et le caractère opérationnel de l'EPE, dépendent de la qualité de la phase de planification, car à cette phase l'entreprise détermine les AE, et établis des critères d'évaluation de la significativité des AE, et après elle établis la liste des indicateurs environnementaux qui correspondent aux AES, pour pouvoir mesurer la PE.

2 Outils de mesure de la PE :

Pour mesurer la PE, les entreprises qui adoptent un SME conforme à la norme ISO 14001, mettent en place un système d'indicateurs et des audits environnementaux¹, les indicateurs environnementaux appelés aussi les tableaux de bord verts (TBV) ou environnemental, comme il y a d'autres outils tel que : La comptabilité verte, qui est constituée de : Comptes verts et budgets verts. Donc c'est à l'entreprise de choisir quel et combien d'outils à utiliser.

2.1 Indicateurs environnementaux (IE) ou TBV:

Un Tableau de Bord vert (TBV) est « Une forme particulière du tableau de bord, qui organise de façon synthétique et pour un usage interne les principaux indicateurs environnementaux significatifs de l'entreprise »².

Un indicateur est une « Représentation mesurable de l'état ou du statut des opérations, du management ou des conditions »³. Il faut noter qu'un indicateur environnemental doit être⁴ :

- ✓ Lié aux activités de l'entreprise et à ses AE ;
- ✓ Mesuré ou, s'il s'agit d'un indicateur qualitatif, pouvoir être constaté sans ambiguïté ;
- ✓ Pertinent au regard des relations entre l'entreprise et l'environnement ;
- ✓ Utile, en termes d'EPE, au pilotage de la politique environnementale.

Nous trouvons deux (02) classifications d'IE : selon l'OCDE et selon la norme ISO 14031.

Nous allons opter pour la classification de la norme ISO 14031, car c'est notre objet d'étude.

Selon la norme ISO 14031, les IE sont subdivisés en deux (02) catégories⁵ :

- ✓ Indicateurs de Performance Environnementale (IPE) ;
- ✓ Indicateurs de Condition Environnemental ou (ICE).

¹RENAUD A, Op.cit. p 4.

²Idem, p 5.

³SYLVIER G, Op.cit. p 18.

⁴PHILLIPE et autres, Op.cit. p 185.

⁵PHILLIPE P et autre, p 185.

2.1.1 Indicateurs de performance environnementale IPE :

Les IPE, doivent aider d'une part à mesurer les efforts de l'entreprise, d'autre part à apprécier l'impact de ces efforts sur les opérations, nous distinguons donc¹ :

- ✓ Indicateurs de performance de management (IPM); qui fournissent des détails sur les efforts accomplis par la direction pour influencer la PE des opérations de l'entreprise ;
- ✓ Indicateurs de performance opérationnelle (IPO) ; qui produisent des informations sur la PE des opérations de l'entreprise.

2.1.2 Indicateurs de condition environnementale ICE :

Les ICE, peuvent fournir des informations utiles sur les liens entre la condition de l'environnement et les activités, produits et services d'une entreprise. Ils peuvent être mondiaux (Température moyenne globale), régionaux (Les variations de stock d'une variété de poissons), ou locaux (Le nombre de bactéries coliformes dans un litre d'eau).

Ils sont élaborés par les scientifiques, les agences gouvernementales des ONG, comme l'entreprise peut élaborer ses propres ICE, dans le but de faciliter l'évaluation de sa PE de façon appropriée à ses capacités, intérêts et besoins.

2.2 Audits Environnementaux :

La réalisation d'un audit environnemental, est une étape obligatoire dans les procédures de certification du référentiel ISO14001 : « L'organisme doit établir, et maintenir un ou plusieurs programmes et des procédures pour la réalisation périodique d'audits du SME, afin de déterminer si le SME est conforme ou non aux dispositions convenues pour le management environnemental, y compris aux exigences de la norme internationale ISO 14001, et a été correctement mis en œuvre et maintenu et fournir à la direction des informations sur les résultats des audits »².

¹PHILLIPE P et autre, p 185.

²RENAUD A, Op.cit. p 5.

3 Système de management environnemental et performance environnementale :

Le SME a des impacts sur la PE de l'entreprise, ces impacts peuvent être positifs (bénéfices) ou négatifs (coûts), nous allons donner quelques bénéfices et coûts du SME, et un tableau d'analyse financière du SME.

3.1 Bénéfices d'un SME :

Ils existent plusieurs raisons pour que les entreprises adoptent un SME conforme à la norme ISO 14001, nous pouvons citer¹ :

- ✓ Démontrer la conformité aux exigences légales et réglementaires, actuelles et futures ;
- ✓ Renforcer l'implication de la direction et l'engagement des employés ;
- ✓ Améliorer la réputation de l'entreprise et la confiance des parties prenantes au travers d'une communication stratégique ;
- ✓ Réaliser des objectifs stratégiques en prenant en compte les questions environnementales dans la gestion de l'entreprise ;
- ✓ Obtenir un avantage concurrentiel et financier grâce à l'amélioration de l'efficacité et à la réduction des coûts ;
- ✓ Favoriser une meilleure performance environnementale des fournisseurs en les intégrant dans les systèmes d'activités de l'organisme.

3.2 Coûts du SME :

Malgré la place indispensable du SME dans l'entreprise qui l'adopte, elle support des coûts. Parmi ces coûts, nous trouvons les coûts de l'analyse initiale et de la mise en place, et les coûts de fonctionnement du SME.

¹ Site de l'ISO, www.iso.org, consulté le 02/11/2016 à 20 :47.

3.3 Analyse financière du SME :

Dans son principe, l'évaluation financière d'un SME peut correspondre au tableau suivant :

Tableau 2.3 : Bilan coûts/bénéfices d'un SME

Coûts	Bénéfices
Investissements de mise en place	Infléchissement des coûts environnementaux
Investissements en métrologie et équipements	Economies d'énergie/d'eau/de matières premières et auxiliaires
Changement de technologie et/ou matières premières	Diminution de l'impact et des risques environnementaux
Coût de fonctionnement	Coûts de traitement des déchets, de dépréciation des biens et d'assurance
Total (1)	Total (2)
	Solde (1) – (2)

Source : PHILIPPE P et autres, « La gestion environnemental : Levier de performance pour l'entreprise », Éditions DUNOD, Belgique, Octobre 2008, p 222.

En utilisant le tableau ci-dessus, nous pouvons déduire si l'impact est positif ou non, ce qui nous donne à quel point les bénéfices d'un SME, couvrent les coûts supportés pour sa mise en place et fonctionnement.

Cette section, nous a permet d'enlever l'ambiguïté liée à la PE, et les différents outils de sa mesure, ainsi que l'impact de l'adoption d'un SME de type ISO 14001 sur la PE (qu'il soit positif ou négatif).

Conclusion

Nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections, dans la première nous avons traité la normalisation environnementale et dans la deuxième nous avons défini le SME conforme à l'ISO 14001, et montré les différentes exigences et étapes de sa mise en place, dans une dernière section nous avons abordé le concept de la PE, les couts et bénéfices de la mise en place d'un SME type ISO 14001, sur cette performance.

Notre but dans ce chapitre, était de montrer la contribution de la mise en place d'un SME conforme à la norme ISO 14001, dans l'amélioration continue de la PE.

Certes, l'objectif d'arrière l'adoption du SME, défère d'une entreprise à une autre, pour celle qu'elle l'introduit en vue d'améliorer ses pratiques de management environnemental ou pour optimiser l'utilisation de ses matières et de l'énergie, peut réaliser d'importants progrès concernant sa PE. Ce changement ne sera pas le même pour celle qu'elle l'adopte dans le but de répondre aux exigences commerciales de ses clients ou pour améliorer son image organisationnelle. Nous pouvons dire alors que le SME n'est pas appliqué de la même façon dans les entreprises, et donc le résultat en terme de PE n'est pas forcément le même. C'est ce fait qui nous pousse dans la partie pratique de ce mémoire, d'étudier une entreprise algérienne qui a déjà adopté un SMF et de voir comment est-ce que ce dernier a été appliqué et à quoi a-t-il contribué ?.

CHAPITRE 03 :

LE SYSTÈME DE MANAGEMENT
ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA
NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE
ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE
ALGÉRIENNE

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Introduction du troisième chapitre :

Nous allons essayer, à travers ce présent chapitre, de confronter le savoir académique traité dans les deux premiers chapitres de ce mémoire, au savoir pratique, afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ, dont la principale est formulée et résumée comme étant « La mise en place d'un SME conforme à la norme ISO 14001, contribue à l'amélioration de la PE de l'entreprise ». Pour cela notre choix a été orienté vers une étude d'analyse des données de la société SASACE Spa, qui exerce dans le secteur des emballages et qui est certifiée conformément à la norme ISO 14001/2004, en 2012.

En premier lieu, une présentation de SASACE Spa est donnée par la suite un état des lieux par la présentation du système de management environnemental est affichée, puis une évaluation de la performance du SME par l'audit environnemental est effectuée, et la performance de ce dernier contribuera à l'amélioration de sa performance environnementale. Enfin, une évaluation de la PE de l'entreprise par le biais de la réalisation des objectifs environnementaux fixés. Ces moyens d'évaluation des performances environnementales figurent parmi les outils de gestion les plus utilisés, ils permettraient de mesurer systématiquement les performances environnementales des entreprises, et sur la base des résultats de cette évaluation nous pouvons faire une synthèse en donnant des suggestions d'amélioration.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil

Le stage s'étant déroulé dans une entreprise algérienne privée du nom de la Société Algérienne des SACs Enduits (SASACE), à travers cette section nous allons donner un bref aperçu de cette dernière : Son historique, ses ressources, son organisation et ses objectifs.

1 Présentation de l'entreprise SASACE Spa

1.1 Historique de SASACE

La SASACE Spa a été créée en novembre 2002, installée en 2004 et mise en exploitation en 2005, elle possède un capital social de 460.120.000 DA.

Leader dans la fabrication des emballages en polypropylène, la Société Algérienne de Sacs Enduits est une Société par actions, ses produits visent l'emballage des liants hydrauliques, produits chimiques ainsi que l'agroalimentaire, Spécifiques à chaque domaine d'activité avec un niveau de qualité visant le zéro défaut ces produits ont pu emballer les plus grands.

Soucieuse de l'environnement, Spa SASACE s'est engagée dans la démarche développement durable en ajoutant à sa gamme de produit, le premier sac tissé en polypropylène en Algérie Oxo-Biodégradable et en choisissant des matériaux et des procédés de fabrication ayant le moindre impact environnemental.

1.2 Fiche signalétique de SASACE

Le tableau, ci-après, comporte quelques renseignements sur SASACE Spa :

Tableau 3.1 :Fiche d'identité de SASACE

Elément	Description
Dénomination Sociale	Société Algérienne des Sacs Enduits/Société Par Actions,
Adresse du siège social	RN 126, route de Fouka/Bousmail, Wilaya de Tipaza 42.460 Algérie
Spécialisation	Spécialisée dans la fabrication des sacs tissés enduits en polypropylène, destinés aux produits poudreux ou granulaires des industries chimiques ou alimentaires.
Effectif	215 salariés (dont 10 % d'encadrement)
Forme juridique	La SASECE est Créée sous forme de société par actions, elle est régie par le droit commercial algérien.
Capacité de production	32 millions de sacs/an.

**CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME
À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE
ENTREPRISE ALGÉRIENNE**

Certification	Certifiée ISO 9001/2008 depuis 2010, et 14001/2004 par AIB-VINÇOTTE en 2012.	
Téléphone :	024.46.18.23 – 024.46.12.24 – 0560 00 65 09	
Fax :	024.46.12.14 – 021 69 29 05	
Mail :	kbencharif@sasace.com Président Directeur Général	ktaoussi@sasace.com Directrice des Systèmes de Management
Site web:	www.sasace.com	

Source : Manuel des systèmes de mangement de SASACE.

1.3 Ressources de SASACE Spa

SASACE Spa dispose d'un ensemble de ressources tel que les ressources humaines, matérielles et infrastructures :

- ✓ **Humaines** : 215 agents (dont 10 % d'encadrement) ;
- ✓ **Matérielles** : La Société dispose des équipements suivants :

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

Source : Manuel des systèmes de mangement de SASACE.

- ✓ **Infrastructures** : Siège – unité de production :

- 01 bâtiment pour la Direction Générale et l'Administration
- 01 bâtiment de production et de maintenance
- 01 laboratoire de contrôle de qualité
- 01 magasin central pour la pièce de rechange et les fournitures
- 01 magasin annexe (produits chimiques)
- 01 cabinet médical
- Un réfectoire pour le personnel (cuisine – services)
- 02 postes d'accueil
- Un poste d'alimentation en carburant (mazout) doté de 2 citernes de 5000 litres externes et 01 de 2000 litres interne,
- Parking et espaces verts
- Groupe électrogène, poste transformateur

Source : Manuel des systèmes de mangement de SASACE.

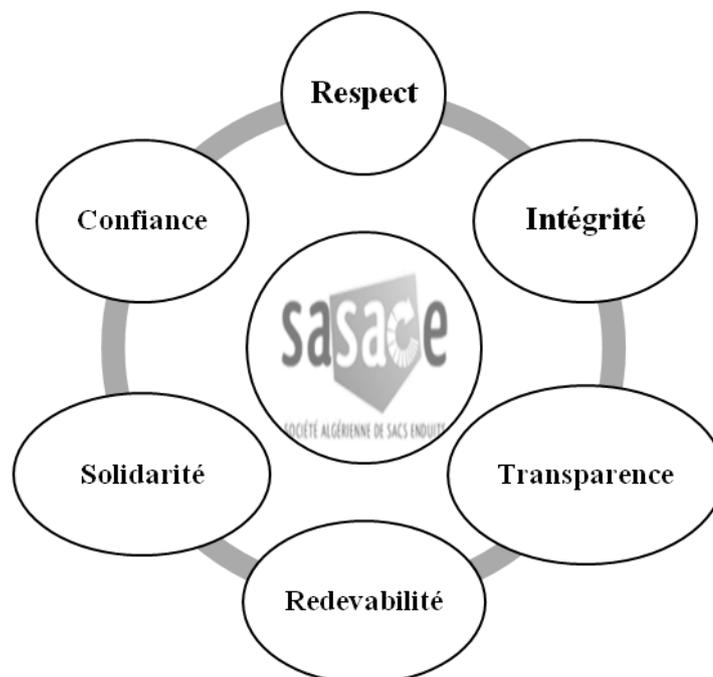
1.4 Vision de SASACE

SASACE vise à devenir une entreprise citoyenne, socialement responsable et leader dans la fabrication d'emballage en Polypropylène standards et Oxo-Biodégradables à destination des poudres chimiques et produits agroalimentaires.

1.5 Valeurs de SASACE

SASACE a adopté des valeurs intrinsèques que tout le personnel doit prendre en considération, tels que : le respect, l'intégrité, la transparence, la redevabilité, la solidarité et la confiance. La figure ci-après représente ces valeurs :

Figure 3.1 : Valeurs de SASACE



Source : Présentation de SASACE power point.

La figure précédente, nous montre que SASACE cherche à créer un endroit qui se caractérise par des conditions favorables pour le travail et les employés.

2 Missions, politique, et principes de SASACE Spa

La société SASACE a pour mission la fabrication et la commercialisation des sacs enduits en polypropylène, tissés à valve et à fond carré thermo soudés, destinés à l'emballage des produits chimiques poudreux, ainsi que des sacs tissés enduits à fond cousu destinés aux produits agro-alimentaires et phytosanitaires. Elle cherche à satisfaire au mieux ses clients et PP et pérenniser l'activité dans une optique de développement durable.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

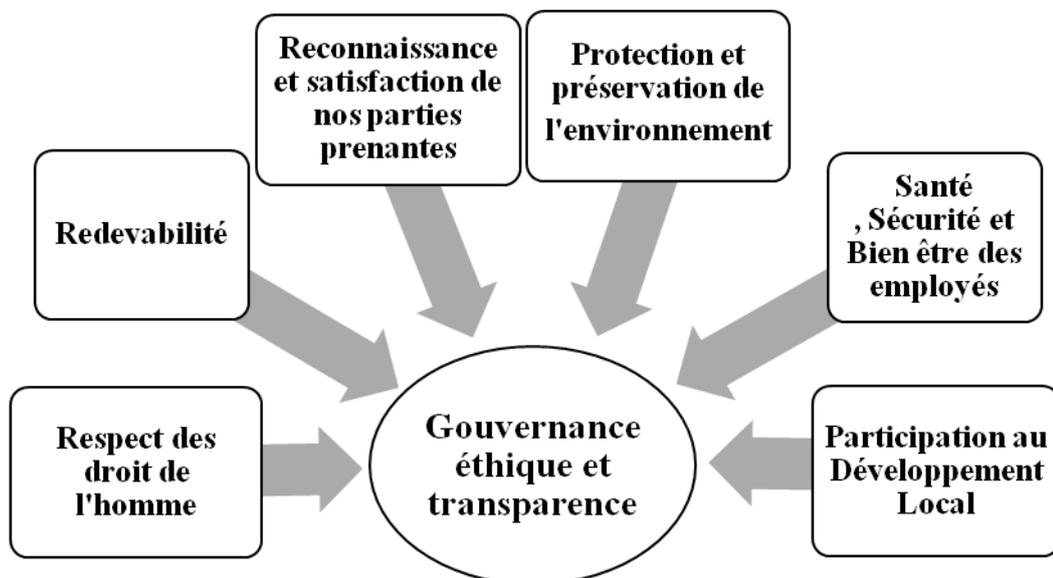
SASACE a intégré le management par la qualité dans toutes ses fonctions et finalisé son système environnemental, selon le référentiel ISO 14001, en vue de répondre à son ambition de confirmer rapidement son statut d'entreprise citoyenne, soucieuse de la préservation de l'environnement. La santé et la sécurité au travail sont aussi au centre de ses préoccupations ; un système de management dédié à la question est prévu.

Le développement des compétences, la promotion du dialogue social, le respect des droits de l'homme constituent un impératif de management permanent et durable de la société à SASACE.

L'amélioration continue des systèmes de management et de leurs processus, a toujours été un principe bien ancré dans les principes et les valeurs partagées au sein de SASACE, tant au niveau managérial qu'opérationnel.

Comme la figure ci-après le montre, SASACE s'appuie sur un ensemble de principes qui guide la société.

Figure 3.2 : Principes de SASACE



Source : Présentation de SASACE power point.

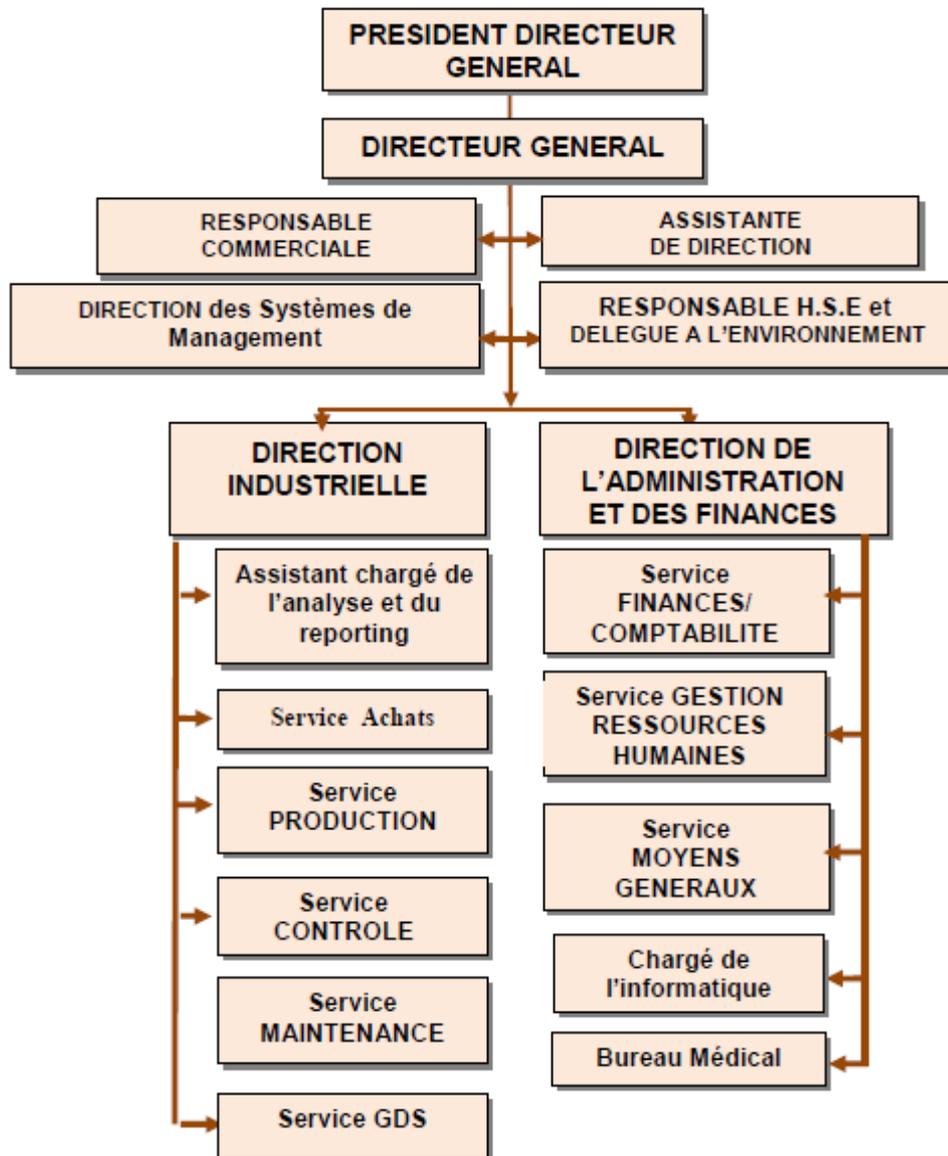
Les principes de SASACE sont inspirés des principes de la RSE adoptés dans la norme ISO 26000 lié à la RSE.

3 Organisation de SASACE :

La SASACE est organisée d'une manière souple ce qui lui offre une agilité à prendre en charge l'ensemble de ses missions de production et de commercialisation.

L'organisation de SASACE elle est présentée par la figure ci-après:

Figure 3.3 : Organisation de SASACE



Source : Manuel des systèmes de management.

Cette organisation est revue à chaque fois qu'il y a besoin, pour l'adapter à la stratégie de SASACE et aux évolutions de son environnement. A travers l'organigramme de SASACE, nous remarquons qu'elle possède un Président Directeur Général (PDG) et un Directeur Général (DG), parce que SASACE est une SPA avec

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

PDG, d'après le Directeur des Systèmes de Management (DSM). Nous remarquons que cette explication de la part de la DSM, n'est pas logique ce qui nous permet de suggérer à SASACE de réviser son organisation pour être conforme à la loi des sociétés d'avoir un directeur général pas un PDG, car SASACE n'est pas une filiale d'un groupe.

Nous pouvons remarquer l'importance des services :

- ✓ Direction des systèmes de management ;
- ✓ Responsable Hygiène et Sécurité Environnementale HSE et Délégué environnemental.

Vu leurs rattachement à la Direction Générale (DG).

4 Objectifs de SASACE

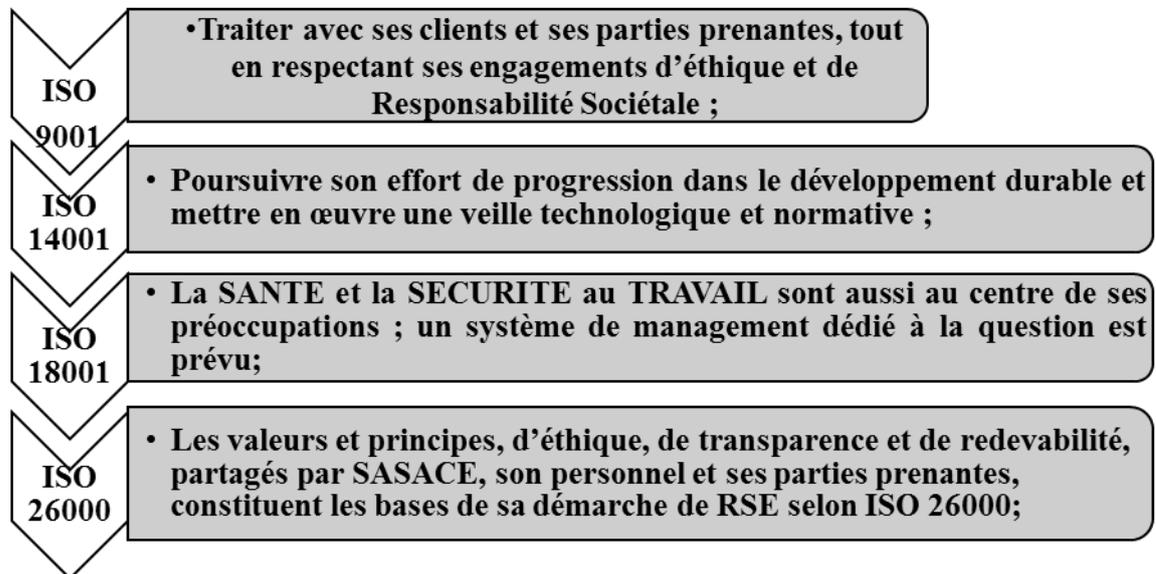
Parmi les objectifs principaux de SASACE :

- ✓ Amélioration du climat et dialogue social avec ses PP, notamment le personnel, en priorité, en recueillant et mettant en œuvre les attentes jugés pertinentes;
- ✓ Amélioration du niveau de prise en charge de la santé et sécurité au travail conformément à la norme OHASAS 18001 et les recommandations de l'ISO 26000;
- ✓ Renforcement de sa dimension d'entreprise citoyenne et sociétale, pour recueillir les attentes de ses PP, et améliorer l'employabilité des jeunes ;
- ✓ Garantie de la Qualité de ses produits et services aux clients dans le respect des normes et standards internationaux;
- ✓ Promulgation de la norme algérienne relative au sac oxo-bio; le partage des valeurs normatives pratiquées;
- ✓ Vulgarisation à grande échelle du concept oxo-bio en s'appuyant sur des études scientifiques réalisées avec des universités de renommée internationale.

5 Certificats de SASACE

L'engagement de la direction générale de SASACE aux systèmes de management est concrétisé à travers sa politique globale. La figure ci-après, nous montre la vision de SASACE et son projet de développement stratégique à la lumière de ses engagements Environnementaux et Sociétaux :

Figure 3.4 : Principales politiques de SASACE



Source : Présentation de SASACE power point.

Alors l'entreprise SASACE dispose d'un système de management intégré (SMI), dont elle vise son amélioration continue par l'engagement de la direction générale.

Section 02 : Système de management environnemental (SME) de SASACE

Cette deuxième section fait l'objet d'un état des lieux sur la mise en place du SME de l'entreprise SASACE, conforme à l'ISO 14001. Nous allons présenter la démarche environnementale de SASACE, ainsi que le processus de mise en place du SME.

1 Aperçu sur la démarche environnement de SASACE

1.1 Les systèmes de management de SASACE

La société SASACE exprime son engagement ferme et volontaire à mettre en œuvre des systèmes de management et affiche sa volonté pour leur amélioration permanente

SASACE poursuit une démarche de progrès, pour tendre progressivement vers l'amélioration continue, et ce en mettant en place un système de management qualité (SMQ) certifié selon le référentiel ISO 9001/2008, et par la suite la mise en place d'un SME conforme au référentiel ISO14001/2004.

La prise en charge des aspects de santé et de sécurité au travail, fait partie de ses objectifs à moyen terme ce qui fait que l'entreprise vise aussi la certification au cadre normatif OHSAS 18001 pour prendre en charge l'aspect santé et sécurité au travail.

Etant cohérente avec ses valeurs et principes, SASACE a été sélectionnée par IANOR pour la mise en place de la démarche relative à la responsabilité sociétale conformément à la norme ISO 26000/2010.

L'engagement de la Direction Générale aux systèmes de management est concrétisé à travers sa politique globale. **(Voir l'annexe 01).**

1.2 Processus des systèmes de management

SASACE a identifié les processus nécessaires à ses systèmes de management, selon les référentiels ISO 9001/2008 et ISO 14001/2004, fixés leurs responsabilités, les ressources nécessaires à leur bon fonctionnement mais aussi et surtout, les éléments d'entrée et les éléments de sortie de leurs activités. Ces processus font l'objet d'une Cartographie des processus. **(Voir annexe 02).**

Les interactions, critères et méthodes de mesure ont été également fixés pour les processus concernés afin d'atteindre les objectifs arrêtés et de permettre, ainsi une

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

amélioration continue des performances du système de management intégré (SMI) (Voir annexe 02).

Pour SASACE, les processus sont répartis en processus de management, de réalisation et de support, comme le tableau suivant le montre:

Tableau 3.2 : Présentation des processus :

Processus de management	Processus de réalisation	Processus de support
<p>Il s'agit des processus qui dressent la stratégie de l'entreprise, qui suivent et analyse les performances et prennent en charge des décisions d'ordre stratégique et organisationnel.</p> <p>Ces processus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Processus Direction – Processus Mesure, analyse et amélioration. 	<p>Cette chaîne de processus représente le cœur du métier et fait l'objet d'une attention particulière. Elle débute par la détection du besoin du client et va jusqu'à sa satisfaction. On distingue entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Processus commercial – Processus Achat – Processus Production – Processus Contrôle qualité 	<p>SASACE a élargi le champ d'application de ses systèmes de management en intégrant les processus de support suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Processus Gestion des ressources humaines – Processus Maintenance – Processus Gestion de stock – Processus Informatique. – Processus comptabilité et finance

Source : Manuel des systèmes de management

2 Mise en place du SME de SASACE conformément à la norme ISO 14001

SASACE a initié une activité de recherche et développement qui a permis en Avril 2009 de produire le premier sac Oxo-Biodégradable en Algérie.

Par ailleurs, SASACE a certifié son système de management de la qualité depuis avril 2008, puis renouvelé en octobre 2011, et a poursuivi sa démarche de progrès pour tendre progressivement vers l'amélioration continue et ce, par la mise en place d'un SME ISO14001/2004, certifié en Mai 2012.

2.1 Présentation du SME de SASACE

SASACE a commencé sa démarche environnementale en janvier 2012. Le déroulement de l'audit interne du SME était les 29 et 30 Mai 2012, a montré l'existence de 13 non-conformités (NC) dont 01 majeure (NC Maj). Elles ont fait l'objet de demande d'action correctives et d'un plan d'action.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Le SME de SASACE a été certifié d'ISO 14001/2004, après l'audit réalisé du 02 au 04 Octobre 2012, par le certificateur AIB-Vinçotte International Algeria (VIA)¹ et après correction des NC, SASACE a eu son certificat le 29 Octobre 2012 et expirera le 30 Octobre 2015.

2.2 SME de SASACE et exigences de la norme ISO 14001

Nous jugeons important de faire un rappel des exigences d'un SME conforme à la norme ISO 14001 :

- ✓ Politique environnementale ;
- ✓ Planification ;
- ✓ Mise en œuvre et fonctionnement ;
- ✓ Contrôle et Actions correctives ;
- ✓ Revue de direction.

Passons au détail du SME de SASACE, par rapport à ces exigences² :

2.2.1 Politique environnementale

La Direction Générale, de SASACE, assure son implication directe dans les systèmes de management SMI, donc y compris du SME à travers sa déclaration de politique environnementale. Elle s'assure de manière continue de l'adéquation de sa politique environnementale avec sa stratégie, ses missions, et aux impacts environnementaux de ses processus, activités, produits et services.

Elle agit de manière à assurer que cette politique comporte un engagement :

- ✓ D'amélioration continue et de prévention de la pollution ;
- ✓ De conformité aux exigences légales et réglementaires applicables et aux autres exigences souscrites par SASACE relatives à ses aspects environnementaux ;
- ✓ De conclure des transactions avec ses clients et ses parties prenantes tout en respectant ses engagements réglementaires, d'éthiques et de responsabilité sociétale;
- ✓ Poursuivre son plan de progression dans le développement durable et RSE.

Les pilotes des processus sont instruits de manière à sensibiliser leur personnel, à maintenir en éveil la culture environnementale, à développer les compétences et à

¹L'organisme certificateur AIB- Vinçotte International Algeria, qui a réalisé l'audit de certification du SME de SASACE était sélectionné à la base d'un tableau comparatif des offres reçues.

²Manuel des systèmes de management.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

promouvoir le dialogue social. Les nouvelles recrues font l'objet d'actions de sensibilisation spécifiques.

Nous trouvons que la politique environnementale de SASACE répond aux critères exigés par la norme.

2.2.2 Planification

La phase de planification se compose de deux éléments :

- ✓ Analyse environnementale pour déterminer les AES et les IES,
- ✓ Planification environnementale.

2.2.2.1 Analyse Environnementale

Le pilote du processus Mesure, Analyse et Amélioration (MAA), est responsable de réaliser l'analyse environnementale pour définir les aspects environnementaux (AE) des activités, et analyser et évaluer la conformité des exigences réglementaires et autres. Ceux qui ont un impact environnemental significatif (IES) sont déterminés, et pris en compte dans l'établissement

Pour déterminer la significativité des AE, le processus MAA calcul le Risque Environnemental (RIE) en utilisant la formule : $RIE = (G) \times (S) \times (F) \times (M) \times (C)$. Pour ensuite apprécier la significativité des Impacts environnementaux (IE) et AE.

- ✓ Gravité : G
- ✓ Sensibilité au milieu environnemental : S
- ✓ Fréquence : F
- ✓ Milieu : M
- ✓ Conformité Réglementaire : C.

Prenons un exemple de planification environnementale, du processus Ressources Humaines (RH) réalisé au 26 /07/2012 :

Tableau 3.3 : Analyse environnementale du processus RH

Activité	AE	IE	Exigences légales	Evaluation						IES	
				G	S	F	M	C	RIE	O	N
GRH	Déchets de papiers	Pollution visuelle du sol	Décret 06-104 28/02/06 « Déchets »	1	4	2	2	10	160		×

Source : Analyse environnementale année 2012.

Nous avons comme résultat, $RIE=160$ qui est inférieur à 400, donc l'AE identifié est non significatif.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Pour maîtriser les aspects environnementaux significatifs AES, un programme environnemental a été établi et comprend pour chaque processus/activité :

- ✓ Les exigences légales et réglementaires applicables ;
- ✓ Les objectifs et cibles environnementaux ;
- ✓ Les échéances ;
- ✓ Les ressources, moyens et budgets nécessaires ;
- ✓ Les responsabilités.

2.2.2.2 Planification environnementale

Les objectifs qualités et environnements mesurables sont arrêtés à fréquence définie par la Direction Générale. Ils sont établis avec des indicateurs de mesure et cibles pour chaque processus et sont examinés lors des revues de processus et revues de direction.

Ces objectifs sont considérés par les pilotes des processus comme de réels outils de management et de pilotage. Les indicateurs de mesure qui les accompagnent permettent de s'assurer à des périodicités établies que les objectifs vont être atteints; en cas de dérive, il s'agit de pouvoir intervenir le plus tôt possible, en analysant les causes et en réalisant, en fonction du niveau de répétitivité et/ou de criticité, les actions correctives, et/ou d'amélioration les plus pertinentes.

Nous avons l'exemple suivant de planification environnementale de SASACE, liée au processus MAA :

- ✓ **Objectif** : Communiquer ses visions de l'environnement à ses PP identifiées ;
- ✓ **Indicateur** : Taux de réalisation du plan de communication avec les PP identifiées ;
- ✓ **Cible** : Taux de réalisation du plan de communication avec les PP identifiées \geq 50% ;
- ✓ **Fréquence** : Annuelle.

Pour cet exemple, SASACE a réalisé un taux de 65% ce qui fait qu'elle a atteint son objectif et réalisé sa cible.

2.2.3 Mise en œuvre du SME de SASACE

Pour la mise en place du SME, la Direction Générale de SASACE a défini les responsabilités environnementales, en assurant la sensibilisation et la formation du

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

personnel, la communication interne et externe, et la maîtrise opérationnelle de son SME.

2.2.3.1 Structure et responsabilité

Les responsabilités, l'autorité et les relations des personnes au sein de SASACE sont décrites dans :

- ✓ L'organisation générale et les décisions de nomination correspondantes ;
- ✓ Les fiches de poste établies.

2.2.3.2 Formations et Sensibilisations

La mise à disposition d'un personnel compétent et formé est assurée par le processus Gestion des Ressources Humaines (GRH). Chaque Pilote recense une fois par an, les besoins en formation de son personnel, tenant compte notamment, des évaluations des compétences sous sa responsabilité.

Ces besoins sont transmis au GRH qui établit le plan annuel de formation pour l'exercice n+1.

Les actions de sensibilisation sont assurées pour le personnel qui a un impact sur les exigences relatives au produit et ou exécutant une tâche qui a potentiellement des impacts environnementaux significatifs.

En Janvier 2012, la direction générale de SASACE, a organisé une animation de deux sessions de formation aux principes de base de la norme ISO 14001, et ses définitions : Impacts, Aspects, et Cibles.

2.2.3.3 La communication interne et externe

La communication interne et externe de SASACE, se fait à travers des moyens divers :

2.2.3.3.1 Communication interne :

La communication interne est un moyen nécessaire mis en œuvre en direction du personnel et de l'encadrement, de façon à ce que chacun connaisse et comprenne les systèmes de management et en soit convaincu de leur efficacité.

Parmi ses moyens il y en a ceux que nous avons remarqué, et ceux mentionnés dans le manuel des systèmes de management:

- ✓ Des actions de sensibilisation se font pour tous les acteurs des systèmes de management avec objectifs de prévention de la pollution et respect de l'environnement ;

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

- ✓ Des notes d'information viennent compléter chaque fois que nécessaire, les besoins d'information du personnel ;
- ✓ Des tableaux d'affichage répartis aux endroits accessibles, permettent de diffuser toute information jugée utile, sur les systèmes de management et leur état de fonctionnement ;
- ✓ Le réseau informatique local au niveau de SASACE, utilisant le portail l'intranet SASACE, permet aussi de diffuser en permanence les informations utiles à tout un chacun pour réaliser ses tâches et s'informer des différentes activités ;

Un autre moyen de communication interne à SASACE qui est, L'écoute :

- ✓ Les pilotes des différents processus sont instruits pour assurer à leur niveau, une écoute active des préoccupations de leurs collaborateurs et répondre à leurs sollicitations en matière d'information ;
- ✓ Les revues de direction, revues de processus et réunions de coordination.

2.2.3.3.2 Communication externe

En matière de communication externe, SASACE elle utilise:

- ✓ Des contacts par courriers, se font entre les acteurs des systèmes de management et les clients ;
- ✓ Le site web, tel que conçu constitue à très court terme, une source d'information actualisée dans la mesure où il est en conception dynamique.

2.2.3.4 Maîtrise Opérationnelle ou Quotidien du SME

En lisant la cartographie des processus de SASACE figurant au niveau de l'annexe 02, nous trouvons que, ses processus sont adaptés au besoin de la mise en place du SME, et la maîtrise des AES, car pour la quasi-totalité des processus il y en a des tâches liées à la prise en charge des AES.

Prenons l'exemple du processus Achat, nous trouvons les activités suivantes :

- ✓ Spécification produits et exigences applicables au SMQ et Environnement ;
- ✓ Gestion, sélection, évaluation et réévaluation Fournisseurs ;
- ✓ Appels d'offres – Réception et évaluation des offres ;
- ✓ Contrats – Commandes - Mise en œuvre et suivi ;
- ✓ Communiquer les exigences applicables liées aux AES aux fournisseurs ;
- ✓ Mesure et surveillance du processus (indicateurs qualité, environnement et RSE) ;

- ✓ Réalise la revue de processus Achat.

2.2.4 Contrôle et Actions correctives

Cette exigence prend en considération les éléments suivants :

- ✓ Surveiller et mesurer,
- ✓ Non-conformités, actions correctives,
- ✓ Enregistrements et gestion des enregistrements,
- ✓ Audits environnementaux.

2.2.4.1 Surveiller et mesurer

SASACE met en œuvre des processus appropriés de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration tels que précisés ci-dessous pour :

- ✓ Démontrer la conformité de ses produits ;
- ✓ Assurer la conformité du Système de Management Intégré (SMI) ;
- ✓ Améliorer en permanence l'efficacité du SMI ;
- ✓ Entretenir et améliorer la satisfaction de ses clients.

2.2.4.2 Non-conformités, actions correctives

Parmi les exigences de la norme ISO 14001, nous trouvons l'évaluation de la conformité et les actions correctives :

2.2.4.2.1 Evaluation de la conformité

L'évaluation de la conformité aux exigences légales et réglementaires applicables et aux autres exigences auxquelles SASACE a souscrit, concerne les AES.

A partir de la liste et du recueil des exigences et autres textes réglementaires applicables et pour chaque exigence identifiée, le DSM en collaboration avec les pilotes, vérifie l'application de l'exigence applicable et évalue à travers les moyens de contrôle, les actions à engager pour assurer la conformité.

2.2.4.2.2 Actions correctives

Les NC identifiées relatives aux produits, processus, système et AE sont analysées pour la définition des actions visant à éviter leur renouvellement en recherchant les causes de NC détectées.

Les Pilotes concernés, sont chargés de s'assurer de la mise en œuvre des actions correctives déterminées qui ne s'appliquent qu'aux non conformités répétitives et/ou critiques.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

2.2.4.3 Enregistrements et gestion des enregistrements

La documentation des systèmes de management de SASACE se compose :

- ✓ D'un Manuel des systèmes de management ;
- ✓ Politique globale établie et validée par le PDG ;
- ✓ Des objectifs qualité, environnement, cibles et indicateurs de mesure relatifs à la RSE ;
- ✓ De 4 procédures de base établies, dans le tableau suivant :

Tableau 3.4 : Procédures de base du SMI

Procédure Maîtrise des Documents et des enregistrements	PO.M2.1
Procédure Audit Interne	PO.M2.2
Procédure Maîtrise du Produit Non Conforme et traitement des Non conformités	PO.M2.3
Procédure Actions Correctives et Actions Préventives	PO.M2.4

Source : Manuel des systèmes de management.

- ✓ Enregistrements (obligatoires) exigés par le référentiel ISO 9001/2008 ;
- ✓ Des documents opérationnels et des enregistrements nécessaires à la planification des processus, leur fonctionnement et leur maîtrise efficace.

2.2.4.4 Audit Environnemental ou Interne de SASACE

Les activités d'audit interne permettent de réaliser des audits à intervalles planifiés pour déterminer si le SMI est :

- ✓ Conforme aux exigences de la norme ISO 9001/2008 et ISO 14001/2004 et aux autres exigences documentées par SASACE ;
- ✓ Mis en œuvre et entretenu de manière efficace.

SASACE se réserve la possibilité dans des situations spécifiques de confier la réalisation de certains audits à des compétences externes qualifiées.

2.2.5 Revue de direction

La revue de direction constitue l'instance de pilotage du SMI; elle est réalisée au minimum une fois par an. La DSM propose au PDG de déclencher la revue de direction au cours de laquelle l'efficacité de son système est évaluée.

A titre exceptionnel, une revue de direction supplémentaire peut être décidée à l'initiative du PDG. L'objectif est d'assurer que le SMI développé, demeure approprié, suffisant et efficace, qu'il reste en adéquation avec la politique globale, ainsi que

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

d'évaluer les opportunités d'amélioration et le besoin de changement à apporter au SMI y compris la politique, les objectifs et cibles.

La première Revue de direction dédiée au SME de SASACE, a été tenue le 26 Septembre 2012, et celle-ci a permis de faire un point de situation environnementale de tous les processus.

2.2.5.1 Eléments d'entrée de la Revue

Au cours de cette réunion où sont invités à participer les Pilotes, sont examinés les éléments d'entrée suivants :

- ✓ Les résultats des audits internes et des évaluations de la conformité aux exigences légales et aux autres exigences auxquelles SASACE a souscrit ;
- ✓ Les retours d'information des clients (réclamations, résultats des mesures satisfaction clients, autres sources) et celles venant des PP y compris les plaintes ;
- ✓ La performance environnementale de SASACE ;
- ✓ Le niveau de réalisation des objectifs et cibles ;
- ✓ Le fonctionnement des processus et la conformité du produit ;
- ✓ L'état des actions correctives et préventives initiées par les pilotes des processus ;
- ✓ Les actions issues des revues de direction précédentes ;
- ✓ Les changements de circonstance, y compris les développements dans le domaine des exigences légales et autres exigences relatives à ses aspects environnementaux ;
- ✓ Les recommandations pour l'amélioration.

Tous les éléments d'entrée sont formalisés dans un rapport préliminaire de revue de direction, élaboré par la DSM, sur la base des PV des revues de processus.

2.2.5.2 Eléments de sortie de la Revue

Les éléments de sortie de la revue de direction sont constitués des décisions et actions relatives à :

- ✓ Des modifications possibles de la politique globale, objectifs et cibles et d'autres éléments du SMI en cohérence avec l'engagement d'amélioration continue ;
- ✓ l'amélioration de l'efficacité du SMI et de ses processus ;
- ✓ l'amélioration du produit en rapport avec les exigences clients ;

- ✓ Des besoins en ressources.

Nous pouvons conclure que cette revue de direction respecte les exigences mentionnées dans la norme, dont l'analyse des résultats de l'audit interne et la prise en considération des changements nécessaires pour la politique globale en vue de l'amélioration continue des performances de SASACE.

2.2.6 Certification du SME de SASACE

SASACE a réalisé un audit du SME à la période du 29 au 30 Mai 2012 et a détecté 13 NC dont 01 majeure, elles ont toutes fait l'objet de demande de correction et d'un plan d'action. Le SME de SASACE est arrivé à la phase finale de certification, et a fait l'objet d'un audit du 02 au 04 Octobre 2012 par le certificateur VIA. Au 29 Octobre 2012, SASACE a eu le certificat d'ISO 14001 version 2004 de son SME, pour une durée 03 ans, donc jusqu'au 28 Octobre 2015. (Voir Annexe 03).

Après avoir présenté le SME de SASACE, nous avons conclu que :

- ✓ Le SME de SASACE est conforme aux exigences de la norme ISO 14001/2004 ;
- ✓ La Direction Générale de SASACE s'est bien intégrée dans cette démarche ;
- ✓ SASACE a pris en considération l'aspect environnemental dans ses relations extérieures ;
- ✓ SASACE a appliqué le principe de l'amélioration continue de son SME, à travers la résolution des NC de son SME.
- ✓ SASACE a fait des actions de sensibilisation et de formation que pour le personnel liés aux produits ou tâches qui ont un IES.

Section 03 : Impact du SME sur la Performance environnementale de SASACE

Cette section fera l'objet d'une analyse de l'impact du SME, sur la PE de la société SASACE. Après avoir présenté le SME de SASACE dans la section précédente, nous essayerons dans un premier point de donner une synthèse des changements apportés par le SME type ISO 14001. Et dans un deuxième point, de mesurer la PE de SASACE, et à la lumière de ces résultats nous analyserons l'impact de la mise en place du SME de SASACE sur sa PE.

1 Synthèse des changements apportés par le SME à SASACE

L'adoption du SME apportera des changements sur plusieurs éléments dans l'entreprise. Nous allons présenter les changements apportés par le SME, sur la structure de SASACE pour son importance dans la mise en place du SME, et sur son tableau de bord (TB) qui représente un outil indispensable dans la mesure de la PE de SASACE.

1.1 Changements apportés aux Structures et responsabilités

SASACE a accordée des responsabilités aux structures existantes et a créé de nouvelles structures pour répondre au besoin de son SME. Les rôles et fonctions des différents intervenants ou acteurs dans le cadre de son SME sont définis comme suit :

1.1.1 Direction Générale (DG)

Outre ses missions de premier responsable, le PDG de SASACE est chargé de la stratégie et de la recherche d'opportunités d'affaires, il assure le management global de la Société avec les membres de son équipe managériale, ainsi que la coordination des activités.

Il assure évidemment, les missions nécessaires au respect des exigences du SME et approuve les documents du SME.

La DG de SASACE s'engage à établir, documenter, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer de façon continue son SME conformément aux exigences des référentiels ISO 14001/2004.

1.1.2 Représentant de la Direction (DSM)

Dans le cadre de son engagement à mettre en œuvre les systèmes de management, le PDG de SASACE a désigné un cadre, avec autorité et responsabilité pour accomplir les missions suivantes :

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

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

1.1.3 Pilote de Processus

Afin d'assurer un suivi permanent des processus, un pilote est désigné pour chaque processus par le PDG, avec autorité, responsabilité et moyens nécessaires pour lui permettre de:

- ✓ Surveiller et mesurer son processus ;
- ✓ Réaliser des revues périodiques de son processus pour s'assurer de son efficacité et de son efficacité ;
- ✓ Prendre en charge les AE relatifs à son processus ;
- ✓ Décider de toute action visant à corriger des dysfonctionnements ;
- ✓ Assurer la mise en œuvre des actions décidées ;
- ✓ S'assurer qu'il produit les résultats attendus par rapport aux objectifs fixés par la direction générale ;
- ✓ Veiller à ce que les ressources allouées soient utilisées de manière optimale.

1.1.4 Responsable HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement)

Dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du SME et en conformité avec les exigences légales et réglementaires y afférentes, un Responsable HSE a été désigné avec autorité et responsabilité par le PDG, pour assurer les missions suivantes :

- ✓ Mettre en œuvre les mesures de prévention arrêtées par la commission paritaire d'hygiène et sécurité conformément aux lois et règlements en vigueur ;
- ✓ S'assurer du bon fonctionnement des moyens de prévention dont dispose SASACE ;
- ✓ Inspecter en liaison avec la Commission paritaire d'hygiène et de sécurité, les lieux et postes de travail ;
- ✓ Veiller à l'application des prescriptions prévues par la législation et la réglementation en vigueur, ainsi qu'à l'observation des consignes d'hygiène et de sécurité en milieu de travail ;
- ✓ Etablir les statistiques se rapportant aux accidents de travail et maladies professionnelles;
- ✓ Entamer le dialogue avec les PP identifiées (clients, fournisseurs, personnels).

1.1.5 Délégué pour l'environnement

Pour être conforme au décret exécutif n° 05-240 du 28 Juin 2005, la direction générale de SASACE a désigné un délégué pour l'environnement avec autorité et responsabilité pour assurer les missions suivantes :

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

1.1.6 Auditeurs Internes

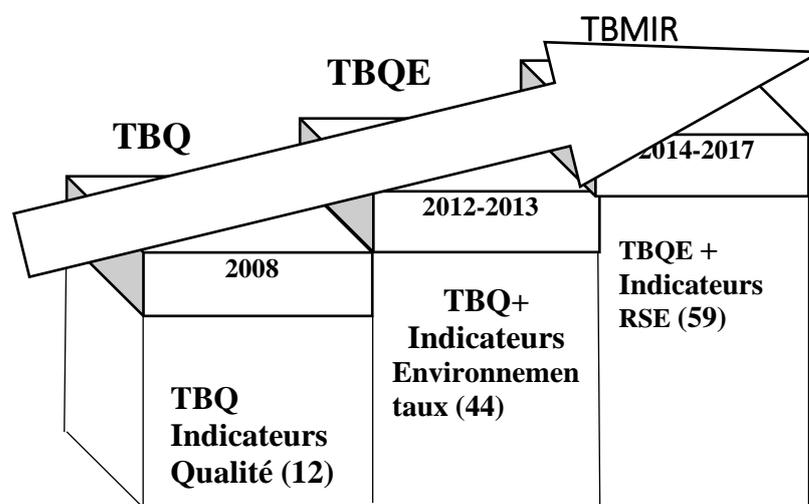
SASACE dispose présentement d'un corps d'auditeurs internes formés à la norme ISO 19011/2011, ainsi qu'aux méthodes et outils d'audit ; un besoin de formation et perfectionnement continu de ces auditeurs sont exprimés en vue de disposer des aptitudes à la fonction. SASACE garde la liberté de faire appel à des compétences externes si nécessaire.

1.2 Changements sur le TB

Suite à la certification de son SME conformément à la norme ISO14001/2004, SASACE a intégré 44 indicateurs environnementaux dans son TB, pour répondre à ses besoins d'évaluation de la PE.

La figure ci-après nous montre l'évolution du TB de SASACE, du Tableau de Bord Qualité (TBQ), au Tableau de Bord Qualité et Environnement (TBQE), au Tableau de Bord de Management Intégré Responsable (TBMIR):

Figure 3.5 : Evolution du TB de SASACE



Source : Tiré de la présentation de SASACE en power point.

A travers cette figure, nous constatons que SASACE a intégré 44 indicateurs environnementaux pour s'assurer à des périodicités établies que les objectifs vont être atteints, et sinon, elle analyse les causes et prend des actions correctives et d'amélioration.

2 La performance environnementale de SASACE

Dans un premier temps, nous allons présenter les outils utilisés par SASACE pour mesurer sa PE, puis nous mesurons la PE de SASACE, en utilisant ces outils.

2.1 Outils de mesures de la PE de SASACE

SASACE utilise deux outils de mesure de la PE :

- ✓ Les audits environnementaux : Qui sont utilisés pour la mesure de la performance de son SME ;

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

- ✓ Les indicateurs environnementaux : Qui sont utilisées pour mesurer la PE de la société.

2.1.1 Audits Environnementaux

SASACE a établi un programme d'audit environnemental annuel, pour déterminer si son SME est :

- ✓ conforme aux exigences de la norme ISO 14001/2004, et aux autres exigences documentées par la société ;
- ✓ Mis en œuvre et entretenus de manière efficace.

2.1.2 Les indicateurs environnementaux :

Après la certification de son SME selon la norme ISO 14001/2004, SASACE utilise des indicateurs environnementaux dans le but d'avoir un TB commun entre le SMQ et le SME, qui est le TBQE.

Les indicateurs environnementaux sont utilisés pour l'évaluation et la mesure de la PE de la société, le choix de ces indicateurs se fait, après avoir déterminé les AES.

2.2 Mesure de la PE de SASACE

La logique d'utilisation des outils de mesure de la PE indique que nous avons à commencer par l'Audit Environnemental pour déterminer les Non-Conformités (NC) et de les corriger, puis à l'analyse environnementale pour déterminer les AES et les IES, après avoir corrigé les NC et faire la liste des AES et IES, nous déterminons les indicateurs environnementaux en adéquation avec les objectifs environnementaux de l'entreprise.

Nous allons choisir la période allant de 2012 à 2014 pour réaliser cette analyse, car avant cette période SASACE, n'a qu'un seul objectif environnemental commun avec la période 2012-2014, et parce que la démarche environnementale de SASACE a commencé en début de l'année 2012.

2.2.1 Audit environnemental (Audit interne) du SME de SASACE

Nous avons choisi d'analyser les années 2012, 2013, et 2014 car le premier audit environnemental est réalisé en 2012, et pour la disponibilité des informations pour ces trois années.

L'audit interne réalisé les 29 et 30 Octobre a déduit 13 NC, SASACE doit résoudre ces NC dans un délai de 08 jours, lors de l'audit de suivi réalisé en 2013, SASACE a déterminé 14 NC, et pour l'année 2014 elle a déduit 6 NC.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Le tableau suivant nous montre les processus qui ont des non-conformités et le nombre liés à chaque processus durant les années 2012, 2013, et 2014:

Tableau 3.5 : Les écarts par processus

Processus	2012	2013	2014
Direction	0	1	0
Système de Management Qualité et Environnement (SMQE) Amélioration	1	1	2
Commercial	1	0	0
Achat	0	1	1
Production	1	0	0
Contrôle Qualité	0	1	1
Gestion des Ressources Humaines (GRH)	2	2	0
Maintenance	1	2	0
Gestion des stocks	1	3	1
H.S.E	5	3	1
Nombre d'écarts par année	13	14	6

Source : Manuel des systèmes de management et les rapports d'audits des années 2012, 2013 et 2014.

D'après le tableau, nous remarquons que le nombre de NC est diminué de 13 en 2012 à seulement 6 en 2014, qui est un résultat remarquable, du fait de la maîtrise de SASACE, des NC déterminé dans les audits environnementaux et de l'expérience acquise avec l'adoption du SME conforme à ISO 14001/2004.

2.2.2 Analyse Environnementale :

L'objectif d'une analyse environnementale est de déterminer les AES et IES, pour déterminer la significativité des AE et IE, nous calculons le risque environnemental (RIE) en utilise la formule présentée dans le tableau suivant :

Tableau 3.6 : Formule de calcul du RIE

RIE= (G) × (S) × (F) × (M) × (C)	
G = Gravité	1 à 4
S = Sensibilité au milieu environnemental	1 à 4
F = Fréquence	1 à 4
M =Maitrise	1 à 4
C =Conformité Réglementaire	1= Conformité totale 50= NC totale.

Source : Manuel des systèmes de management de SASACE.

Dans le but d'interpréter les résultats obtenus, le pilote du processus MAA, utilise l'échelle suivante:

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

- **RIE Supérieur ou égale à 900, IE Fort ;**
- **RIE Situé entre 400 et 900, IE Moyen ;**
- **RIE Inférieur à 400, IE Faible.**

Le RIE \geq 900, permet d'identifier les IES, ces IES identifiés résultants des AES correspondants.

Au 16/09/2012, le Responsable Management Qualité et Environnement (RMQE), a élaboré une liste des AES et IES identifiés, que nous allons présenter dans tableau suivant :

Tableau 3.7 : Liste des AES et IES identifiés

AES	IES
Déchets en polypropylène	Pollution visuelle du sol
Emission du Bruit	Pollution sonore aux postes de travail
Emission des particules fines de poussières	Pollution aux postes de travail
Déversement accidentel : diluants, alcools, encres	Pollution du sol
Emission de gaz et ordures « ozone »	Pollution aux postes de travail
Risque d'incendie « diluants-alcools »	Brulure
Emission de gaz « vapeurs de diluant et alcool » et ordures « ozone »	Pollution de l'air
	Pollution aux postes de travail
Déchets en sacs	Pollution visuelle du sol
Déversement accidentel des huiles usagées	Pollution du sol
Déversement accidentel de gaz oil	Pollution du sol
Emission du bruit	Pollution sonore
Emission de gaz vers l'atmosphère	Pollution de l'air
Risque d'incendie « diluants-alcools »	Dangers et brulures
Condition de travail pénibles liées aux températures élevées « pic de 45° C en été »	Risques aux postes de travail : fatigue, maladie Asthme, tension...
Déchets déclassés polypropylène	Pollution visuelle du sol

Source : Résultat de l'analyse environnementale de SASACE en 2012

2.2.3 Indicateurs environnementaux :

Les objectifs environnementaux de SASACE ont été fixés après l'identification des ASE en cohérence avec la politique environnementale.

Pour SASACE, les objectifs environnementaux mesurables sont arrêtés à fréquence définie par la Direction Générale. Ils sont établis avec des indicateurs de mesure et cibles pour chaque processus et sont examinés lors des revues de processus et revues de direction.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Nous allons essayer d'analyser l'évolution de la réalisation des objectifs environnementaux SASACE, durant les années 2012, 2013, et 2014 en utilisant des indicateurs environnementaux liés à ces objectifs, pour montrer l'impact de la mise en place d'un SME conforme à la norme ISO 14001/2004 sur la PE de SASACE.

Notre choix pour analyser cette période est effectué par rapport aux données disponibles, et qu'elle est une période transitoire dans la vie de la société, ainsi qu'ils sont communs entre les trois années.

Nous avons neufs (9) objectifs environnementaux communs entre les trois années qui sont :

- ✓ Maitriser la récupération des déchets polypropylène ;
- ✓ Diminuer des déchets machine ;
- ✓ Maitriser les déchets ;
- ✓ Diminuer les déversements de gaz oil;
- ✓ Diminuer les déversements d'huile usagées ;
- ✓ Maitrise le stockage des produits chimiques ;
- ✓ Prendre en charge des caractéristiques environnementales dans les produits achetés ;
- ✓ Partager sa vision de l'environnement avec ses PP identifiées ;
- ✓ Consacrer et maitriser les investissements dans la PE

Nous allons donner pour chaque objectif environnemental les éléments suivants :

- ✓ Cible environnemental;
- ✓ Indicateur et sa formule ;
- ✓ Fréquence.

Après nous utiliserons des tableaux et si nécessaire des graphes pour montrer l'évolution des indicateurs environnementaux, durant ces trois année et d'interpréter ces évolution.

2.2.3.1 Maitriser la récupération des déchets polypropylène :

Cible: Maitriser la durée de stock des déchets polypropylène, pour 2012 \leq 15 jours de production et pour 2013 et 2014 \leq 7 jours de production.

Indicateur: Durée de stock des déchets polypropylène.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Fréquence : Mensuel.

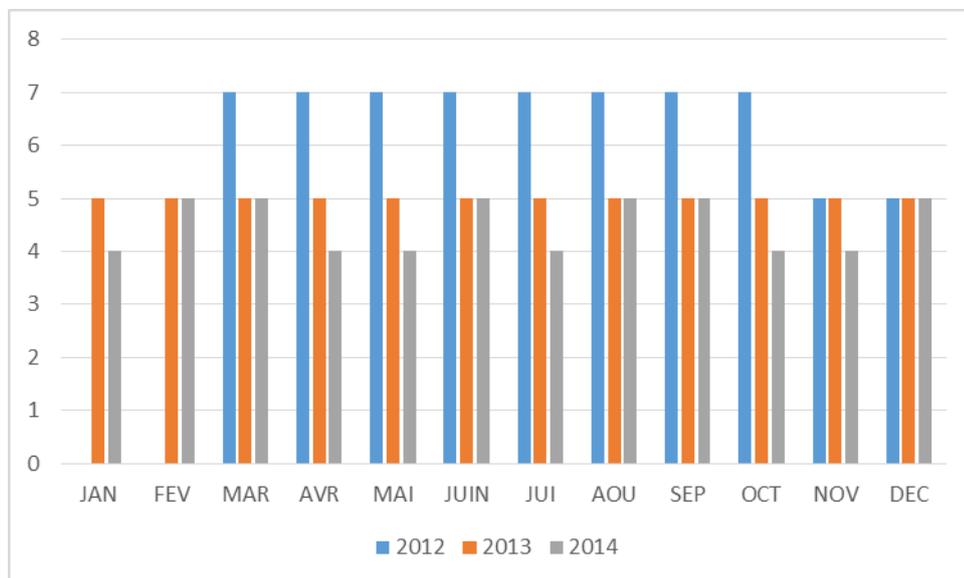
Tableau 3.8 : Durée de stock des déchets polypropylène

	JA	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUI	AOU	SEP	OC	NOV	DEC
2012			7j	7j	7j	7j	7j	7j	7j	7j	5j	5j
2013	5j	5j	5j	5j	5j	5j	5j	5j	5j	5j	5j	5j
2014	4j	5j	5j	4j	4j	5j	4j	5j	5j	4j	4j	5j

Source : Etablis par l'étudiant sur la base des TB des années 2012, 2013 et 2014.

Nous remarquons que la cible de SASACE pour l'année 2012 est de récupérer les déchets en moins de 15j, alors que pour 2013 et 2014 est devenu moins de 7j.

Figure 3.6 : Evolution de la durée de stockage des déchets en polypropylène



Source : Sur la base du tableau précédent.

Pour l'année 2012 (Année d'obtention de la certification ISO 14001/2004), la durée de stockage des déchets en polypropylène, durant les mois de Mars au mois d'Octobre (Avant l'obtention du certificat), n'a pas dépassée les 7j, dans la même période pour 2013 et 2014, n'a pas dépassé les 5j, une diminution de 2 jours par rapport à l'année 2012. Puis pour les mois de Novembre et Décembre, il était 5j pour 2012, et pour la même période en 2013 et 2014, était moins de 5j, ce qui fait que SASACE gère bien ces stocks de déchets en polypropylène avec la certification de son SME.

2.2.3.2 Diminuer des déchets machine :

Cible: Diminuer des déchets machine en 2012 ≤ 8%. 2013 ≤ 8% et en 2014 ≤ 6.5%.

Indicateur : Taux des déchets machine.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Formule :
$$\frac{\text{Taux de réalisation de prod}}{\text{Taux de productivité}}$$
 Fréquence Mensuel.

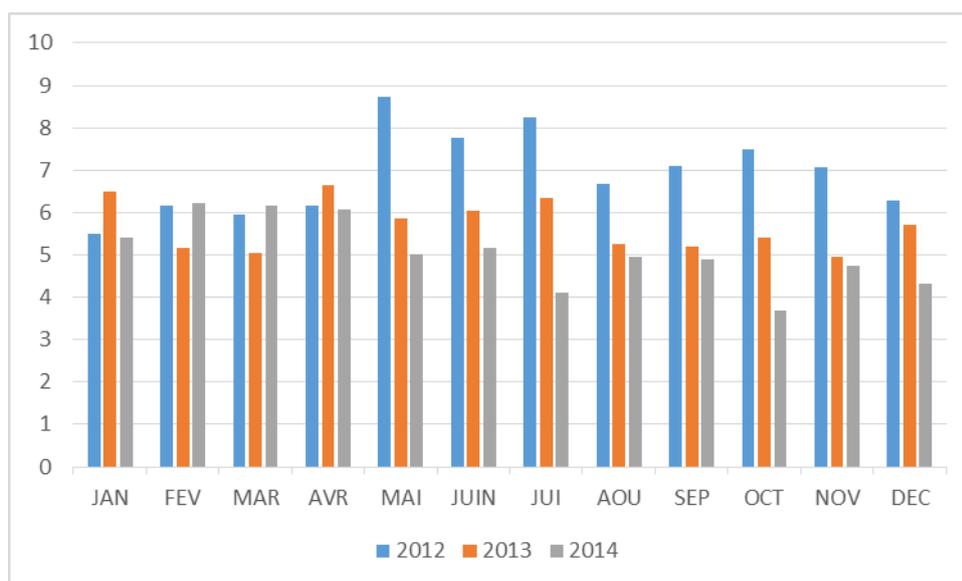
Le tableau suivant présent les taux de réalisation de la production par rapport aux taux de productivité, sur les trois années 2012, 2013 et 2014,

Tableau 3.9 : Evolution du Taux des déchets machine

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2012	5,5	6,15	5,96	6,16	8,73	7,75	8,25	6,68	7,1	7,5	7,06	6,29
2013	6,5	5,18	5,05	6,66	5,87	6,03	6,33	5,26	5,2	5,4	4,96	5,72
2014	5,4	6,23	6,17	6,07	5,02	5,15	4,1	4,96	4,9	3,7	4,75	4,32

Source : Etablis par l'étudiant sur la base des TB des années 2012, 2013 et 2014.

Figure 3.7 : Evolution du taux de déchet machine



Source : Réalisé sur la base du tableau précédent.

Pour l'année 2012, du mois de janvier au mois d'octobre, nous avons deux mois où SASACE a dépassé la cible environnementale, il s'agit du mois de mai avec 8,73% et mois de juillet avec 8,25%, par contre pour l'année 2013 durant la même période SASACE n'a pas dépassé les 8% (Cible pour 2013), ainsi que pour l'année 2014, la cible était moins de 6,5%, et SASACE n'a pas dépassé cette cible. Pour le mois de novembre et décembre, nous remarquons une diminution dans les taux de déchets pour les années 2013 et 2014 par rapport à l'année 2012.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Nous pouvons dire qu'il y a une diminution importante dans les taux des déchets machine après la certification du SME de SASACE d'ISO 14001.

2.2.3.3 Maitriser les déchets :

Cibles : Maitrise des déchets, à 100%.

Indicateur : Taux de déchets maitrisés.

Formule $\left(\frac{\text{Quantité déchets}}{\text{Quantité générale}} \right) \times \left(1 - \frac{\text{Nombre NC des déchets stockés}}{\text{Nombre réceptionnés}} \right)$.

Fréquence : Mensuel.

Tableau 3.10 : Maitrise des déchets

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
2012				100	100	100	100	100	100	100	100	100
2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2014	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : Etablis par l'étudiant sur la base des TB des années 2012, 2013 et 2014.

A travers le tableau précédent, nous trouvons que SASACE a réalisé son objectif pour maitriser les déchets à 100% durant les trois années.

2.2.3.4 Réduire les déversements :

Cible : Diminuer le nombre à 0, des déversements suivants :

- ✓ Accidents d'huiles usagés ;
- ✓ Accidents de gaz oil.

Indicateur : Nombre de déversements.

Fréquence : Annuel.

Tableau 3.11 : Evolution de nombre de déversements

Déversement	2012	2013	2014
Accidents de gaz oil	0	4	0
Accidents d'huiles usagées	0	6	0

Source : Etabli par l'étudiant sur la base des TB des années 2012, 2013, 2014.

En 2012, le nombre de déversements soit gaz ou huile était de zéro, et pour l'année 2013, SASACE avait 4 accidents de gaz oil et 6 accidents d'huiles usagées, mais en 2014, SASACE n'a eu aucun déversement, ce qui montre que l'entreprise cherche à garder le nombre de déversements des éléments cités à 0 déversements.

2.2.3.5 Maitrise du stockage des produits chimiques:

Cible :

- ✓ Le Stockage adéquat des produits chimiques (PC) selon la méthode First In First Out (FIFO), Zéro PC stockés hors FIFO ;
- ✓ Application conforme des règles de stockage des (PC) à 100%.

Indicateur : Nombre de PC stockés hors FIFO pour 2012, 2013 et 2014. % Stockage conforme des PC en 2012, 2013, et 2014.

Fréquence : Annuel.

Tableau 3.12 : Evaluation de la maitrise de stockage de PC :

	2012	2013	2014
PC stockés hors FIFO	0	0	0
% Stockage conforme des PC	100	100	100

Source : Etablis par l'étudiant sur la base des documents internes de l'entreprise

Sur la base du tableau précédent nous pouvons conclure que SASACE a réalisé sa cible de zéro PC stockés non FIFO durant les trois années.

2.2.3.6 Prendre en charge des caractéristiques environnementales dans les produits achetés

A travers cet objectif SASACE essaye de réduire les NC liées à ses produits, ainsi qu'ils soient conformes aux exigences de la norme.

Cible : Prendre en charge des caractéristiques environnementales dans les produits achetés, en 2012 $\geq 90\%$, en 2013 et 2014 $\geq 80\%$

Indicateur : Taux de prise en charge des caractéristiques environnementales dans les produits achetés.

Formule:
$$\frac{\text{Nombre de fiche de données avec spécifications environnementales}}{\text{Nombre de fiche de données avec spécifications sécurisées}}$$

Fréquence : Annuel.

Tableau 3.13: Taux de prise en charge des caractéristiques environnementales dans les produits achetés :

	2012	2013	2014
Taux de prise en charge des caractéristiques environnementales dans les produits achetés	88%	85%	100%

Source : Etablis par l'étudiant sur la base des TB des années 2012, 2013, 2014.

CHAPITRE 3 : LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL CONFORME À LA NORME ISO 14001 ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE D'UNE ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Le tableau précédent, nous a montré l'augmentation des taux de prise en charge des caractéristiques environnementales dans les produits achetés, de 88% pour 2012, à 100% en 2014, qui est supérieur à la cible fixé pour cet objectif, ce qui fait que SASACE a pris en charge les caractéristiques environnementales dans ses produits achetés .

2.2.3.7 Partager sa vision de l'environnement avec ses PP identifiées

Cible : Réalisation du plan de communication avec les PP identifiées, en 2012, 2013 et 2014 $\geq 50\%$.

Indicateur : Taux de réalisation du plan de communication avec les PP identifiées.

Formule:
$$\frac{\text{Nombre des actions réalisées} \times 100}{\text{Nombre des actions prévues (Programme environnemental)}}$$

Fréquence : Annuel.

Tableau 3.14: Evolution des taux de réalisation des plans de communication avec les PP identifiées

	2012	2013	2014
Taux de réalisation des plans de communication avec les PP identifiées	55%	65%	75%

Source : Etablis par l'étudiant sur la base des TB des années 2012, 2013 et 2014.

Nous remarquons une augmentation dans les taux de réalisation des plans de communication de SASACE, avec ses PP durant les trois années, ainsi qu'elle a dépassé la cible liée à cet objectif qui est de plus de 50% de ses plans de communication.

2.2.3.8 Maitriser les investissements en matière de protection de l'environnement

Cible : Niveau d'investissement ≤ 1 .

Indicateur : Niveau d'investissement.

Formule :

$$\frac{\text{Total dépenses en protection de l'environnement par type}}{\text{Chiffre d'affaire}}$$

Fréquence : Annuel.

Tableau 3.15 : Evolution du niveau d'investissement en matière de protection de l'environnement

	2012	2013	2014
Niveau d'investissement	0,5	0,42	0,2

Source : Etablis par l'étudiant sur la base des TB des années 2012, 2013 et 2014.

Le tableau ci-avant, nous a montré que SASACE a investi en 2012, un montant équivalant à 50% du chiffre d'affaire, et pour 2013 un niveau de 42%, puis diminué en 2014 à 20% du chiffre d'affaire. D'après le DSM de SASACE, en 2012 la société a investi dans des équipements pour minimiser les émissions de bruit, et a jugé cette diminution dans les investissements par des dépenses de maintenances réalisé à travers ces années.

3 Synthèse des résultats obtenus

Nous allons faire la synthèse des résultats obtenus par l'audit environnemental, ainsi que l'évaluation de la réalisation des objectifs environnementaux à travers les indicateurs environnementaux utilisés dans l'analyse.

3.1 Synthèse de l'audit environnemental

Après avoir résolu les 13 NC déterminées lors de l'audit environnemental réalisé par le certificateur VIA, SASACE a fait appel à VIA, pour faire l'audit de certification de son SME, dans le rapport d'audit interne de l'année 2013 SASACE a déterminé 14 NC, qui est un nombre supérieur à celui de 2012, et pour l'année 2014 nous avons que 6 NC, ce qui expose et appui l'intention de SASACE, à être conforme aux exigences de la norme ISO 14001/2004, ce qui fait que SASACE cherche l'amélioration continue de la performance de son SME, et également de sa PE.

3.2 Synthèse des résultats de réalisation des objectifs environnementaux

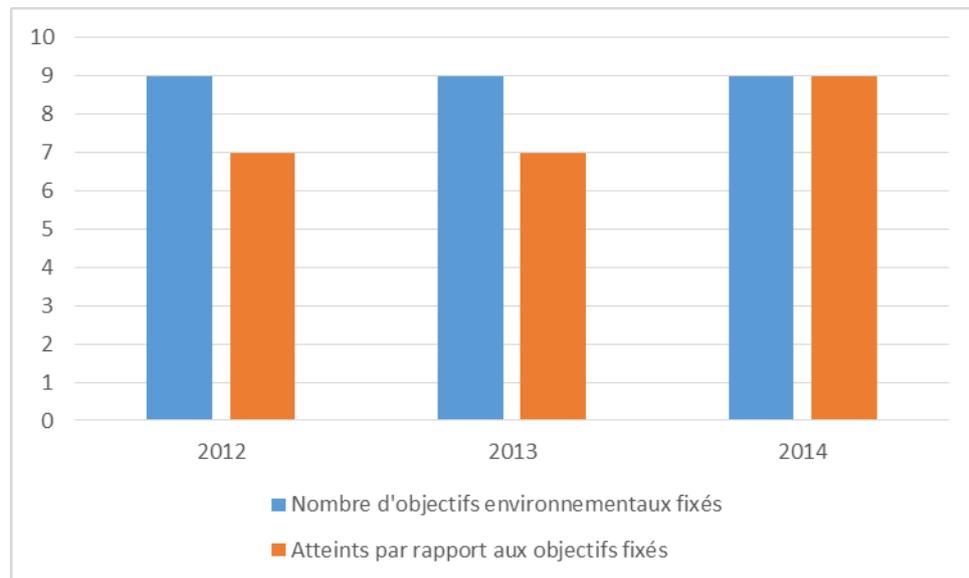
Pour chaque objectif environnemental, SASACE utilise un indicateur environnemental dans le but de mesurer le degré de réalisation de ses objectifs environnementaux par rapport à des cibles environnementales. Le tableau suivant est une évaluation des objectifs environnementaux atteints par rapports aux objectifs fixés lors des années 2012, 2013 et 2014:

Tableau 3.16 : Evaluation des objectifs environnementaux atteints par rapports aux objectifs fixés

	2012	2013	2014
Nombre d'objectifs environnementaux	7/9	7/9	9/9
Atteints par rapport aux objectifs fixés	77,8%	77,8%	100%

Source : Réalisé par l'étudiant sur la base des résultats de l'analyse.

Figure3.7 : Evaluation de la performance environnementale de SASACE :



Source : Etablis sur la base du tableau précédent

D'après la figure précédente, nous remarquons que SASACE n'a pas réalisé tous les objectifs fixés pour l'année 2012 et 2013, par contre pour l'année 2014, elle a réussi à réaliser 100% de ses objectifs environnementaux fixés.

Sur la base des résultats obtenus de l'évaluation de la réalisation des objectifs environnementaux, nous pouvons conclure que SASACE est performante environnementalement sur cet intervalle temps.

Lorsque, SASACE a maîtrisé les NC déterminées, surtout pour l'année 2014, nous pouvons dire que son SME est performant, ce qui l'a aidée pour réaliser ses objectifs environnementaux dans cette année.

Conclusion

Les études antérieures sur ce sujet ont montré que certaines entreprises algériennes à l'égard de SASACE qui se qualifie « d'entreprise citoyenne » et « socialement responsable » font preuve d'un engagement volontaire et sérieux dans un processus actif de développement durable et de responsabilité sociale traduit par des politiques et des visions, touchant leurs axes stratégiques. Cette démarche témoigne de l'opérationnalité de la démarche sociale dans le contexte algérien.

D'après notre évaluation, SASACE est performante environnementalement durant ses trois premières années (2012, 2013 et 2014) de certification, nous avons remarqué que SASACE a réalisé des actions de sensibilisation et de formation que pour le personnel liés aux produits ou tâches qui ont un IES, cela nous pousse à proposer quelques suggestions pour SASACE.

Il convient pour SASACE de réaliser des actions de sensibilisations et de formations en matière de l'environnement à l'intérêt de tout le personnel, non seulement pour ceux qui sont liés aux produit et tâches qui ont des impacts environnementaux significatifs, dans le but de faire face aux circonstances futures, il s'agit aussi de prendre non pas tous les aspects environnementaux ce qui est quasiment impossible, mais de réaliser un, tri des enjeux les plus significatifs ainsi les intégrer dans son SME et cela en procédant à une personnalisation des priorités environnementales conformément aux exigences la norme ISO 14001 relatif aux « objectifs, cibles et programmes ». Nous suggérons aussi pour SASACE de réviser son organisation, et de désigner un directeur général pas un PDG dans le but d'être conforme à la loi des sociétés.

D'après les résultats obtenus de l'entreprise étudiée, la certification environnementale s'est présentée comme un élément incontournable dans l'amélioration environnementale de l'entreprise, car se certifier son système de management environnemental conformément à la norme ISO 14001 est une capitalisation du savoir qui permet à l'entreprise algérienne de se positionner comme une entreprise citoyenne tout en augmentant sa performance environnementale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Depuis le rapport Brundtland (1987), le concept de développement durable a connu un essor important en mettant l'accent sur les nouvelles questions auxquelles les pays sont confrontés : réchauffement climatique, inondations, accidents chimiques, dégradation des biens naturels, famine, pauvreté, etc. Tenir compte des besoins des générations présentes sans compromettre ceux des générations futures est désormais indispensable.

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

Transposé à l'échelle de l'entreprise, la protection de l'environnement a soulevé de nouvelles exigences, celles qui s'intéressent à la façon de concilier protection de l'environnement et maximisation des résultats économiques. Face à cette nouvelle donne, la mise en place du SME s'annonce comme une voie royale. Le SME qui est par définition une composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux, peut se présenter sous deux formes en Algérie. Au niveau national, en répondant à la réglementation environnementale algérienne à travers le CPE et au niveau international par la certification ISO 14001, répondant aux normes environnementales internationales préconisées par l'ISO.

Tout au long de notre travail, nous avons pris de main notre problématique qui nous a servi de fil conducteur. Nous rappelons que la problématique s'annonce comme suit: La mise en place d'un système de management environnemental permet-elle d'améliorer la performance environnementale de SASACE SPA?

Pour répondre à ce questionnement, les deux premiers chapitres ont abordé quelques notions théoriques autour du développement durable, du système de management environnemental et de la performance environnementale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ensuite dans le dernier chapitre, nous sommes rentrés au centre de notre thème à travers l'analyse des données de la société SASACE, dans un premier temps sa présentation, puis la mise en place de son SME et l'analyse de l'impact de la l'adoption de ce système sur la performance environnementale de SASACE Spa.

Les résultats de notre recherche ont abouti à vérifier l'hypothèse une, et partiellement l'hypothèse deux car l'entreprise n'utilise pas la comptabilité verte, et nous avons confirmé la troisième sous hypothèses émise et à conclure que la mise en place d'un SME conforme à l'ISO 14001 permet l'amélioration de la performance environnementale, sur la base des résultats de l'analyse de l'évolution de la réalisation des objectifs de SASACE Spa.

De ce fait, nous pouvons rejoindre les études dont les résultats annoncent qu'effectivement : la certification ISO 14001 est à première vue, une charge importante à supporter par l'entreprise mais qui a des répercussions positives par la suite.

Ceci est démontré du fait que la certification environnementale a permis à SASACE de:

- ✓ Gérer l'impact de ses activités sur l'environnement ;
- ✓ Apporter des avantages économiques à la société par la réduction des ressources naturelles utilisées, baisse des taxes de pollution, augmentation de la qualité des produits, etc ;
- ✓ Améliorer l'efficacité de ses processus avec la désignation des pilotes;
- ✓ Améliorer son image de marque et renforcer sa réputation comme société «verte ».

Cependant, nous avons opté pour donner quelques suggestions pour SASACE Spa : Il convient de réaliser des actions de sensibilisations et de formations en matière de l'environnement à l'intérêt de tout le personnel, , il s'agit aussi de prendre non pas tous les aspects environnementaux ce qui est quasiment impossible, mais il s'agit de réaliser un, tri des enjeux les plus significatifs ainsi les intégrer dans son SME et cela en procédant à une personnalisation des priorités environnementale conformément aux exigences la norme ISO 14001, nous suggérons aussi pour SASACE la mise à jour de

CONCLUSION GÉNÉRALE

son SME conformément à la nouvelle norme ISO 14001/2015 du fait qu'elle apportera des améliorations au SME de l'entreprise et l'aidera à bien maîtriser ses AES.

En définitive, nous dirons que le système de management environnemental est avant tout une construction, ensuite une mise en place et enfin un entretien continu et permanent du système.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage

En français

1. AFNOR, **Guide de la normalisation**, Éditions AFNOR, Paris, 2011.
2. AUDOUIN A et autres, **Communication responsable**, Éditions d'Organisation, Paris, 2009.
3. AUERORE M, **Stratégie environnementale des entreprises: contexte, typologie et mise en œuvre**, Edition PPUR presses polytechniques, 1998, France.
4. BOUQUIN H, **Le contrôle de gestion**, 7ème édition Presse Universitaires de France, 2006.
5. BOURGUIGNON A, **Performance et contrôle de gestion**, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica, Paris, 2000.
6. BOWEN, H.R, **responsibilities of the businessman**, Edition Harper & row, New York, 1953.
7. CATTAN M, **Pour une certification qualité gagnante-premier pas vers la qualité totale**, Éditions AFNOR, Paris, 2009.
8. DELCHET K, **Développement durable: l'intègre pour réussir**, Édition Afnor, St-Just-la-pendue, 2007.
9. EDDY B et autres, **Mise en place du système de management environnemental**, Document élaboré dans le cadre d'une mission subventionnée par le MINISTERE DE LA REGION WALLONNE, 2000.
10. IGALENS J, **Tous responsables**, Édition d'organisation, Paris, 2004.
11. IGALENS J et JORAS M, **La responsabilité sociale de l'entreprise-comprendre, rédige le rapport annuel**, Édition d'organisation, Paris.
12. LORINO P, **Méthodes et pratiques de la performance**, Editions d'Organisation, Paris, 2003.
13. MEYRONNEFEINC J P, **le management de l'environnement dans l'entreprise**, Éditions AFNOR, Paris, 1994.
14. MOEZ E, **Quels outils de contrôle pour décliner les stratégies environnementales? Comptabilité et environnement**, édition Organisation, 2007, France.
15. MOUSEL M et autres, **Les villes françaises et le développement durable**, Note de réflexion 4D, Paris 1996.

BIBLIOGRAPHIE

16. PHILIPPE P et autres, **La gestion environnemental : Levier de performance pour l'entreprise**, Éditions DUNOD, Belgique, 2008.
17. PIERRE J et autres, **Regards sur la Terre 2009. L'annuel du développement durable. La gouvernance du développement durable**, Edition Presses de Sciences Paris, 2009.
18. SOBCZAK A et autres, **Responsabilité globale-manager le développement durable et la RSE**, Édition Vuibert, Paris.
19. YVETTE L, **Le Développement Durable : Du concept à la mesure**, L'HARMATTAN, 2008, Paris.
20. GAUTIER C, et autres, **COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat**, Réseau climat France, Paris 2015.
21. OCDE, **Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales**, Édition de OCDE, Paris, 2000.
22. Organisation de Coopération et de Développement Durable(OCDE), **Principes et concepts environnementaux**, OCDE, Paris 1995.
23. Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED). Rapport intitulé: **Notre Avenir à tous**. Editions du Fleuve. Montréal. 1988.

En anglais

1. AZZONE G et autres, **Defining Operating Environmental Strategies: Programs And Plans Within Italian Industries, business strategy and the environment conference**, Edition Organisation, Rome 1995.

Articles scientifiques

En français

1. GIARD .V, **La normalisation technique**, Revue Française de Gestion, n° 147, 2003.
2. GLOBAL COMPACT, **L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale**, Publication du Bureau du Pacte mondial des Nations Unies (the United Nations Global Compact Office), octobre 2008.

En anglais

1. CARROLL, A.B, **A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, 1979.

BIBLIOGRAPHIE

Mémoire :

1. SYLVIE G, **ISO 14001 : 2015 Les impacts de la révision sur une entreprise Québécoise**, Maitrise en environnement Université de SHERBROOKE, Septembre 2015.

Séminaire et colloque

1. RENAUD A, **Les outils d'évaluation de la performance environnementale : Audits et indicateurs environnementaux**, La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle, Audit, May 2009, Strasbourg, France.

Autres documentations

1. CE, **Livre vert**, juillet, 2001, commission européenne, Bruxelles, 2001.
2. ISO 21572 (2004), **Produits alimentaires – Méthodes pour la détection d'organismes génétiquement modifiés et de produits dérivés, Méthodes basées sur les protéines**.
3. Norme ISO/TC 12, **Grandeurs, unités, symboles, facteurs de conversion**.
4. **Principe est spécifié dans les accords de Maastricht en 1992.**

Webographie :

1. Presse d'information, de l'entreprise française privée Cogiterra, www.actuenv-ironnement.com.
2. Association : Modus Operandi, <http://www.irenees.net>.
3. International of Standardisation Organisation (ISO), www.iso.org.
4. Dictionnaire économique et financier : www.journaldunet.com.
5. Association Française de la Normalisation (AFNOR) : www.afnor.org.
6. Global compact: www.unglobalcompact.org.
7. Presse française: <http://www.liberation.fr>.
8. Programme des Nations Unies pour l'Environnement : www.pnue.org.

ANNEXES

Annexe 01 : Politique globale de SASACE

 <p>Société Algérienne de Sacs Enduits</p>	<p>Spa - Société Algérienne de Sacs Enduits</p> <p>Capital social : 460.120.000 DA Siège : 13 Rue Mohamed Semani WTC Algérie / Hydra –Alger Direction Générale-Usine de production : RN 126 Route de FoukaBousmail - Tipaza – Site Web : www.sasace.com Téléphone : 024.46.18.23/12.24 Fax : 024.46.12.14</p>	 <p>SAC TISSE ENDUIT EN POLYPROPYLENE CERTIFIE</p>
	<p>SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE</p>	

SYSTEMES DE MANAGEMENT - POLITIQUE GLOBALE

La société, SASACE, a intégré le MANAGEMENT par la QUALITE dans toutes ses fonctions, et **certifié** son SYSTEME ENVIRONNEMENTAL, selon le référentiel ISO 14001 v 2004, en vue de répondre à son ambition de confirmer rapidement son statut d'entreprise citoyenne, soucieuse de la préservation de l'environnement. La SANTE et la SECURITE au TRAVAIL, sont aussi au centre de ses préoccupations ; un système de management dédié à la question est prévu.

Le développement des compétences, la promotion du dialogue social, le respect des droits de l'homme constituent un impératif de management permanent à SASACE.

Les valeurs et principes, **le comportement** éthique, de transparence et de recevabilité, partagés par SASACE, son personnel et ses parties prenantes, constituent les bases de sa démarche de RESPONSABILITE SOCIETALE selon ISO 26000 v 2010.

Les sacs d'emballage fabriqués par SASACE disposent de la marque « TEDJ » délivrée par l'IANOR, Institut Algérien de Normalisation, et sont en conformité avec les exigences **nationales et internationales**.

Les efforts de SASACE basés sur le concept du développement durable, lui ont permis d'élaborer en avant première mondiale, un produit d'emballage oxo-biodégradable, qui vient appuyer sa démarche environnementale et surtout répondre à une attente du marché national et international.

La préoccupation permanente de préserver l'environnement, d'une manière générale, et de maîtriser ses consommations en énergie, issues de sources fossiles, sont les fondements de sa démarche management énergétique selon ISO 50001.

L'amélioration continue des systèmes de management et de leurs processus, a toujours été un principe bien ancré dans les valeurs partagées au sein de SASACE, tant au niveau managérial qu'opérationnel. Il s'agit de le préserver, en vue de réaliser les axes directeurs fixés dans sa stratégie de croissance, à savoir:



Etre à l'écoute active des parties prenantes et les satisfaire dans le respect des normes, standards internationaux et des exigences légales et réglementaires applicables à ses produits d'emballage et aux aspects environnementaux générés y **compris la maîtrise de l'énergie** ;

Anticiper les besoins des clients et leur proposer de nouveaux produits;
Traiter avec ses clients et ses parties prenantes, tout en respectant ses engagements d'éthique et de Responsabilité Sociétale ;

Poursuivre son effort de progression dans le développement durable, et mettre en œuvre une veille technologique et normative ;

Sensibiliser toutes les parties prenantes à la prise en charge de la dimension environnementale, évaluer les aspects environnementaux liés à ses activités, ses produits et ses services, et prévenir tout risque de pollution ;

Améliorer en continue de la performance énergétique, en :

- ✓ **Optimisant l'utilisation des énergies et des ressources ;**
- ✓ **Garantissant la disponibilité de l'information et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs et les cibles ;**
- ✓ **Encourageant l'achat de produits et de services économes en énergie à la conception.**

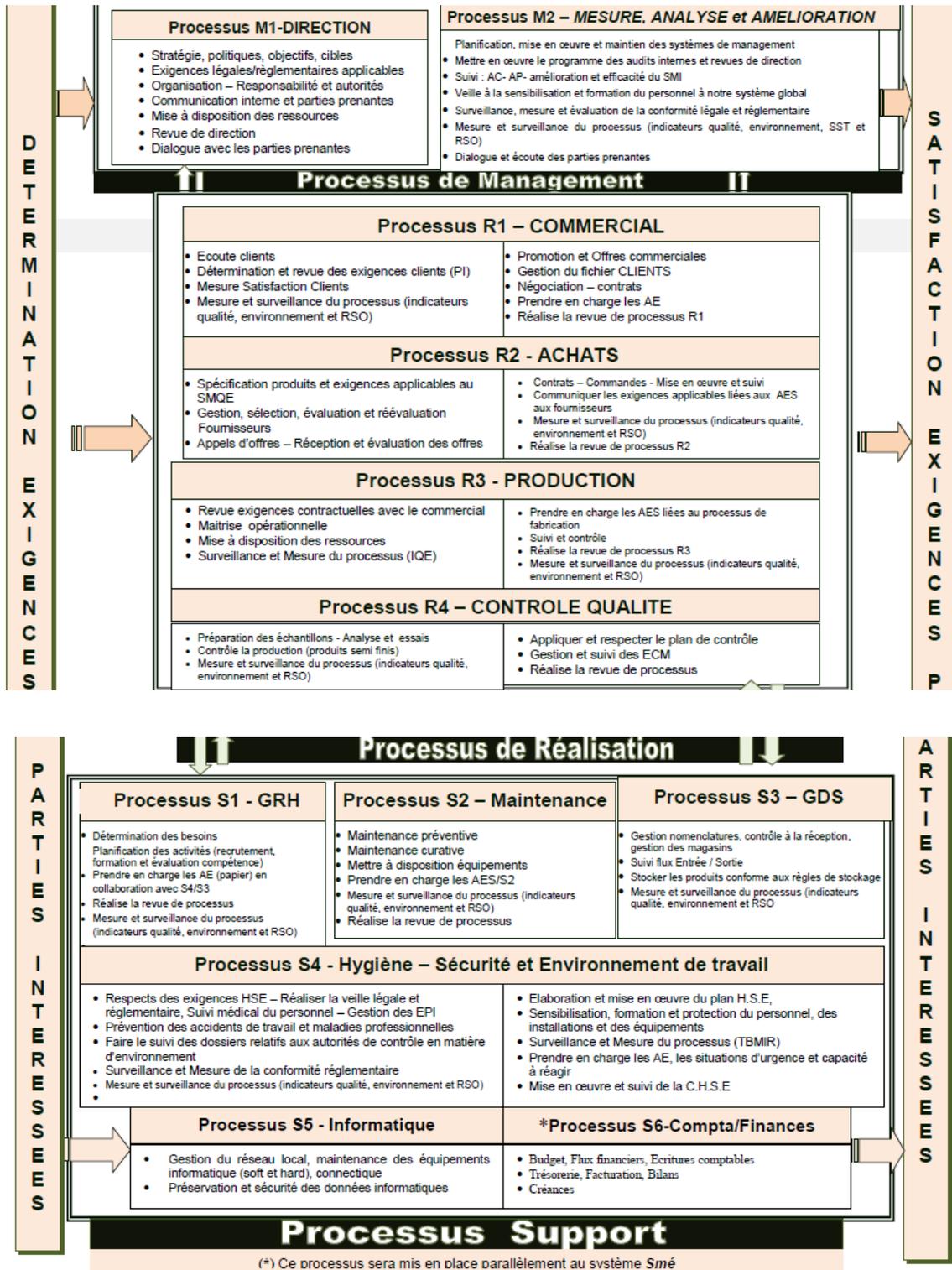
Ces axes directeurs sont déclinés en objectifs, cibles et indicateurs de mesure au niveau des processus de SASACE ; ils disposent des ressources nécessaires et font périodiquement l'objet d'analyse.

Bou-smail, le 15 Février 2017

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL
K. BENCHARIF



Annexe 02 : Cartographie des processus :



Annexe 03 : Certificat du SME de SASACE

CERTIFICAT

EN ISO 14001 : 2004

Système de Management de l'Environnement

VINÇOTTE INTERNATIONAL

ALGERIE SPA,

Alger - Algérie

Il est certifié que

SASACE, Société Algérienne des sacs

enduits

RN 126, Route de Fouka/Bousmail

Tipaza

Algérie

est établi et tient à jour un système environnemental conforme aux exigences de la norme

EN ISO 14001 : 2004 "Systèmes de Management de l'Environnement" pour

Fabrication et commercialisation de sacs enduits en polypropylène, tissés à valve et à fond hexagonal thermo soudé, destinés à l'emballage des produits chimiques et poudreux, ainsi que les sacs tissés enduits à fond cousu destinés aux produits agro alimentaires et phytosanitaires.

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit environnemental, documenté dans le rapport d'audit RA12114-21B

Numéro du certificat : 12 043-21B

Date de délivrance le: 29 octobre 2012

Ce certificat expire le: 28 octobre 2015

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 14001 :2004 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.



Au nom de l'organisme de certification:

N. Remini

Nadia REMINI

Présidente de la Commission de Certification




Table des matières

Dédicaces.....	II
Remerciements.....	III
Sommaire.....	IV
La liste des abréviations.....	V
La liste des tableaux.....	VII
La liste des figures.....	VIII
Résumé.....	IX
Introduction générale.....	A
Chapitre 1 : Développement Durable et Stratégies Environnementale.....	1
Introduction du premier chapitre.....	1
Section01 : notion de Développement Durable.....	2
1 Origine, et définition du concept de DD :.....	2
1.1 Origine:	2
1.1.1Club de Rome puis Stockholm, les premières impulsions :.....	2
1.1.2Rapport Brundtland, le rapport fondateur 1987 :.....	3
1.1.3Protocole de Kyoto 1997 :.....	4
1.1.4Forum de Davos 2000 :	4
1.1.5Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg 2002 :.....	5
1.1.6Conférence de Paris sur le climat 2015 (COP 21) :.....	6
1.1.7Conférence de Marrakech sur le climat 2016 (COP) 22 :.....	6
1.2 Définition du développement durable :	6
2 Piliers et dimensions du développement durable :.....	7
2.1 Pilier Économique :	7
2.2 Pilier Environnement :	8
2.3 Pilier Social :	8
2.4 Pilier Gouvernance :	8
2.5 Pilier Culture :	9
3 Principes fondateurs (généraux) du développement durable :.....	11
3.1 Principe de précaution :	11
3.2 Principe de prévention :	11
3.3 Principe de participation et de gouvernance :	11
3.4 Principe de responsabilité ou de « Pollueur /Payeur » :	12
3.5 Principe de transparence :	12
3.6 Principe de préservation et de sauvegarde de l'environnement :	12
3.7 Principe d'équité :	12
Section 02 : responsabilité Sociétale des Entreprises.....	14
1 Origine et Définition de la notion RSE :.....	14
1.1 Origine :	14
1.2 Définitions de la RSE :	16
2 Typologies de responsabilité sociétale :.....	18
3 Principes guides de la responsabilité sociétale de l'entreprise (guidelines) :.....	20
3.1 Principe de la Défense des valeurs universelles :	20
3.2 Principe de responsabilité globale :	20
3.3 Principe de l'amélioration continue :	21
3.4 Principe de l'obligation, de précaution et de sécurité du résultat :	21
3.5 Principe de pollueur/payeur :	21
3.6 Principe de rationalité ou de réalité :	22

3.7 Principe de subsidiarité ou « penser globale et agir local»:	22
3.8 Principe de participation :	22
3.9 Principe d'information ou le "reporting responsable" et de la transparence.....	23
3.10 Principe de bonne gouvernance :	
Section 03 : stratégies Environnementales.....	24
1 Définition des stratégies environnementales :	25
2 Typologies des stratégies environnementales :	27
3 Processus de formation de la stratégie environnementale:	27
3.1 Facteurs influençant la stratégie environnementale :	28
3.2 Contexte externe :	28
3.4 Orientation stratégiques générale de la firme :	29
Conclusion du premier chapitre.....	30
Chapitre 02: système de management environnemental et performance	
environnementale.....	31
Introduction du deuxième chapitre.....	31
Section 01 :normalisation Environnementale.....	32
1 Normalisation :	32
1.1Définition et objectifs de la normalisation :	32
1.2Norme :	33
1.2.1Définition et caractéristiques de la norme :	33
1.2.2Types de normes :	33
1.2.2.1Selon le contenu :	34
1.2.2.1.1 Normes fondamentales:.....	34
1.2.2.1.2 Normes de spécifications :	34
1.2.2.1.3 Normes de méthodes d'essais et d'analyse:.....	34
1.2.2.1.4 Normes d'organisation:.....	34
1.2.2.2Selon leur structure :	35
1.2.2.2.1 Normes De Moyens :	35
1.2.2.2.2 Normes De Résultats :	35
2 Organismes de normalisation :	35
2.1En Algérie.....	35
2.2En France :	36
2.3Dans le monde :	36
3 Normalisation environnementale :	36
4 Certification : définitions, objectifs et typologie :	38
4.1Définition de la Certification :	38
4.2Objectifs de la certification :	38
4.2.1Certification, une preuve de confiance :	38
4.2.2Certification, une preuve de conformité :	38
4.3Types de Certification :	39
4.3.1Certification de produits ou de services :	39
4.3.2Certification des personnes :	39
4.3.3Certification de système :	40
Section 02: Mise en œuvre d'un système de management environnemental	
conforme à ISO 14001.....	41
1 Définition d'un SME :	41
2 Mise en œuvre d'un SME conforme à la norme ISO 14001 :	42
2.1Principes de fonctionnement du SME conforme à ISO 14001 :	42
2.1.1 Amélioration Continue :	43
2.1.2 Engagement de la direction :	45
2.1.3Conformité à la législation et à la réglementation :	45
2.1.4Prévention de la pollution :	45
2.2 Exigences du SME :	46
2.2.1Politique environnementale :	47

2.2.2Planification :	48
2.2.2.1Analyse environnementale :	49
2.2.2.2Planification environnementale :	50
2.2.3Mise en œuvre et fonctionnement du SME :	50
2.2.3.1Structure et responsabilité :	50
2.2.3.2Formations, Sensibilisations et Compétences nécessaires :	51
2.2.3.3Communication interne et externe :	51
2.2.3.4Maîtrise Opérationnelle au Quotidien du SME :	52
2.2.4Contrôle et actions correctives :	52
2.2.4.1Surveiller et mesurer :	52
2.2.4.2Non-conformités, actions correctives :	52
2.2.4.3Enregistrements et gestion des enregistrements :	53
2.2.4.4Audit Environnemental :	53
2.2.5Revue de direction :	54
2.2.6Certification :	54
Section 03 : performance environnementale de l'entreprise.....	56
1 Performance environnementale :	56
1.1Notion de performance :	56
1.2Performance environnementale :	57
1.3Evaluation de la performance environnementale (EPE) :	58
2 Outils de mesure de la PE :	60
2.1Indicateurs environnementaux (IE) ou TBV:	60
2.1.1Indicateurs de performance environnementale IPE :	61
2.1.2Indicateurs de condition environnementale ICE :	61
2.2 Audits Environnementaux :	61
3 Système de management environnemental et performance environnementale :	62
3.1Bénéfices d'un SME :	62
3.2Coûts du SME :	62
3.3Analyse financière du SME :	63
Conclusion du deuxième chapitre.....	64
Chapitre 03 : Le système de management environnemental conforme à la norme ISO 14001 et la performance environnementale d'une entreprise Algérienne.....	65
Introduction du troisième chapitre.....	65
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil	66
1 Présentation de l'entreprise SASACE Spa.....	67
1.1Historique de SASACE.....	67
1.2Fiche signalétique de SASACE.....	67
1.3Ressources de SASACE Spa.....	68
1.4Vision de SASACE	69
1.5Valeurs de SASACE	69
2 Missions, politique, et principes de SASACE Spa.....	69
3 Organisation de SASACE :	71
4 Objectifs de SASACE.....	72
5 Certificats de SASACE.....	72
Section02: système de management environnemental (SME) de SASACE :	74
1 Aperçu sur la démarche environnement de SASACE.....	74
1.1Les systèmes de management de SASACE	74
1.2Processus des systèmes de management	74
2 Mise en place du SME de SASACE conformément à la norme ISO 14001.....	75
2.1Présentation du SME de SASACE :	75
2.2SME de SASACE et exigences de la norme ISO 14001 :	76
2.2.1 Politique environnementale.....	76
2.2.2 Planification.....	77
2.2.2.1 Analyse Environnementale.....	77

2.2.2.2 Planification environnementale.....	78
2.2.3 Mise en œuvre du SME de SASACE.....	78
2.2.3.1 Structure et responsabilité.....	79
2.2.3.2 Formations et Sensibilisations.....	79
2.2.3.3 La communication interne et externe.....	79
2.2.3.3.1 Communication interne :.....	79
2.2.3.3.2 Communication externe :.....	80
2.2.3.4Maîtrise Opérationnelle ou Quotidien du SME :.....	80
2.2.4Contrôle et Actions correctives	81
2.2.4.1Surveiller et mesurer.....	81
2.2.4.2Non-conformités, actions correctives.....	81
2.2.4.2.1Evaluation de la conformité.....	81
2.2.4.2.2Actions correctives.....	81
2.2.4.3Enregistrements et gestion des enregistrements.....	82
2.2.4.4Audit Environnemental ou Interne de SASACE.....	82
2.2.5Revue de direction :.....	82
2.2.5.1Eléments d'entrée de la Revue.....	83
2.2.5.2Eléments de sortie de la Revue.....	83
2.2.6Certification du SME de SASACE	84
Section 03: Impact du SME sur la Performance environnementale de SASACE.....	85
1 Synthèse des changements apportés par le SME à SASACE.....	85
1.1Changements apportés aux Structures et responsabilités	85
1.1.1Direction Générale (DG).....	85
1.1.2Représentant de la Direction (DSM).....	85
1.1.3Pilote de Processus.....	86
1.1.4Responsable HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement)	87
1.1.5Délégué pour l'environnement	87
1.1.6Auditeurs Internes.....	87
1.2Changements sur le TB.....	88
2 La performance environnementale de SASACE.....	88
2.1Outils de mesures de la PE de SASACE	88
2.1.1Audits Environnementaux.....	89
2.1.2Les indicateurs environnementaux :	89
2.2Mesure de la PE de SASACE.....	89
2.2.1Audit environnemental (Audit interne) du SME de SASACE	89
2.2.2Analyse Environnementale :.....	90
2.2.3Indicateurs environnementaux :	91
2.2.3.1 Maitriser la récupération des déchets polypropylène :.....	92
2.2.3.2 Diminuer des déchets machine :.....	93
2.2.3.3 Maitriser les déchets :.....	95
2.2.3.4 Réduire les déversements :.....	95
2.2.3.5 Maitrise du stockage des produits chimiques:.....	96
2.2.3.6 Prendre en charge des caractéristiques environnementales dans les Produits achetés.....	96
2.2.3.7 Partager sa vision de l'environnement avec ses parties prenantes identifiées.	97
2.2.3.8 Maitriser les investissements en matière de protection de l'environnement.....	97
3 Synthèse des résultats obtenus.....	98
3.1Synthèse de l'audit environnemental.....	98
3.2Synthèse des résultats de réalisation des objectifs environnementaux	98
Conclusion du troisième chapitre.....	99
Conclusion générale.....	100

Bibliographie.....	104
Annexes.....	i
Table des matières	