

École des Hautes Études Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'apport du système de management intégré QSE dans la
performance sociétale d'une entreprise**

Étude de cas : FERTIAL SPA

Présenté par :

M^{lle}. Ferdous BENOUHIBA

Encadré par :

M^{me}. Moufida BIRI

Maitre-Assistant à EHEC Alger

9^{ème} Promotion

Juin 2022

École des Hautes Études Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'apport du système de management intégré QSE dans la
performance sociétale d'une entreprise**

Étude de cas : FERTIAL SPA

Présenté par :

M^{lle}. Ferdous BENOUHIBA

Encadré par :

M^{me}. Moufida BIRI

Maitre-Assistant à EHEC Alger

9^{ème} Promotion

Juin 2022

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail

À ma maman chérie qui m'a soutenu et encouragé durant mes études.

À la mémoire de mon cher père, À mon frère et mes sœurs pour leur soutien.

À toute ma petite famille

À mes deux amies Besma et Mouna, qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite

plus de succès.

À tous ceux qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail.

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 modeste travail.

En particulier :

A mon encadrant M^{me} BIRI Moufida pour sa disponibilité, son suivi et son assistance pour la concrétisation de ce travail.

À M. BOUCHLOUKH Faouzi de m'avoir accueilli à FERTIAL pour effectuer mon stage.

Je tiens également à remercier vivement toutes l'équipe QHSE de l'entreprise FERTIAL qui ont été d'une amabilité sans réserve, pour leurs accueils chaleureux qu'ils m'ont réservés et pour leurs conseils et orientations. Spécialement M. BEDJA Slimane et M^{me} GHAZAL Rachida Responsables de la structure certification et suivi.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1.1	Comparaison des deux versions 2008 & 2015 de la norme ISO 9001	12
1.2	Les modèles de maturité des systèmes de management	34
2.1	Évolution des perceptions de la RSE	58
2.2	Les outils de mesure de la PSE	62

Liste des figures

N°	Titre de figure	Page
1.1	La roue de Deming ou Cycle PDCA	9
1.2	Représentation de la structure de la présente Norme internationale ISO9001 dans le cycle PDCA	11
1.3	Représentation de la structure de la présente Norme internationale ISO 14001 dans le cycle PDCA	17
1.4	Relation entre le concept PDCA et le cadre du présent document	23
1.5	Le Système de Management Intégré QSE et la maîtrise des risques	28
2.1	Les piliers du développement durable	39
2.2	La pyramide de la RSE d'après CAROLL 1979	48
2.3	La construction théorique de la RSE	57
3.1	L'organigramme de l'entreprise FERTIAL	74
3.2	Système de management intégré de FERTIAL	75
3.3	Présentation synthétique de la méthodologie d'étude	87
3.4	Taux de maturité des enjeux de la démarche QSE de l'entreprise FERTIAL	94
3.5	La performance de FERTIAL pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	97
3.6	La performance de FERTIAL pour les enjeux relatifs au développement durable	98
3.7	Pourcentage de la performance de FERTIAL pour les enjeux de la performance économique.	99
3.8	Pourcentage de la performance de FERTIAL pour les enjeux de la responsabilité sociale.	101
3.9	Pourcentage de la performance de FERTIAL pour les enjeux de la responsabilité environnementale.	102
3.10	Pourcentage de la performance sociétale globale de FERTIAL	103
3.11	Pourcentage d'intégration des deux démarches QSE/RSE	104

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AC	Amélioration Continue
AFNOR	Association Française de Normalisation
DD	Développement durable
EFQM	European Foundation for Quality Management
GRI	Global Reporting Initiative
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	International Standard Organisation
NASA	National Aeronautics and Space Administration
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
OTAN	Organisation du traité de l'Atlantique nord
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PME-PMI	Petites et Moyennes Entreprises/Industries
PSE	Performance sociétale des entreprises
PP	Parties prenantes
QHSE	Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement
QSE	Qualité-Sécurité-Environnement
RSE	Responsabilité sociale/sociétale des entreprises
SD	Sustainable Development 21000
SME	Système de management environnemental
SMEn	Système de management de l'énergie
SMSST	Système de management de santé et sécurité au travail
SMQ	Système de management qualité
SST	Santé et Sécurité au Travail

RÉSUMÉ

Toutes les organisations opérant dans le secteur public et privé ont besoin de nouvelles approches pour répondre aux attentes des clients, tout en se différenciant de leurs concurrents et en réussissant sur le marché. Il n'est pas non plus possible pour une organisation opérant sur un marché concurrentiel d'ignorer les valeurs communes telles que le développement durable, la responsabilité sociale et les ressources humaines. En effet, pour qu'une entreprise réussisse sur le marché antagoniste d'aujourd'hui, les systèmes de Management intégrés sont considérées comme un outil important pour résoudre les problèmes et les ambiguïtés susmentionnés.

Un système de management intégré (SMI) QSE mature, structure et conforme aux normes peut contribuer à la performance sociétale d'une entreprise grâce à ses enjeux qui touche les trois volets de la responsabilité sociale des entreprises, deux grilles d'évaluations de la maturité des enjeux de la QSE et la performance sociétale ont été réalisés et soumis aux responsables de la structure QHSE pendant notre stage au sein de l'entreprise FERTIAL, ayant comme objectif de démontrer si un SMI permet une contribution positive à la performance sociétale d'une entreprise, les résultats de cette étude ont révélé que un SMI mature est un outil stratégique pour améliorer la performance sociétale d'une entreprise même si l'entreprise ne dispose pas de démarche RSE selon la norme ISO 26000.

Mots clés : Système de management intégré QSE, Normes, performance sociétale, la responsabilité sociale des entreprises, développement durable.

ملخص

تحتاج جميع المؤسسات العاملة في القطاعين العام والخاص إلى مناهج جديدة لتلبية توقعات العملاء، مع تمييز نفسها عن منافسيها والنجاح في السوق. كما أنه ليس من الممكن لمنظمة تعمل في سوق تنافسي أن تتجاهل القيم المشتركة مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية. في الواقع، لكي تنجح أي شركة في سوق الخصومة اليوم، تعتبر أنظمة الإدارة المتكاملة أداة مهمة لحل المشكلات والغموض المذكورة أعلاه.

الناضح والمنظم والمتوافق مع المعايير أن يساهم في الأداء المجتمعي (QSE) يمكن لنظام الإدارة المتكاملة للشركة بفضل تحدياتها، والتي تؤثر على الجوانب الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتم تنفيذ قضيتين خلال فترة تدريبنا داخل QHSE والأداء المجتمعي وقدمت إلى مديري هيكل QSE لشبكات تقييم النضج في يسمح بمساهمة إيجابية في الأداء المجتمعي للشركة، SMI، بهدف إظهار ما إذا كان FERTIAL الشركة الناضج هو استراتيجية أداة لتحسين الأداء المجتمعي للشركة حتى لو لم SMI كشفت نتائج هذه الدراسة أن ISO 26000 يكن لدى الشركة نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات وفقاً لمعيار

ABSTRACT

All organizations operating in the public and private sector need new approaches to meet customer expectations, while differentiating themselves from their competitors and succeeding in the market. Nor is it possible for an organization operating in a competitive market to ignore common values such as sustainability, social responsibility and human resources. Indeed, for a business to succeed in today's adversarial market, integrated management systems are considered an important tool to resolve the aforementioned issues and ambiguities.

A mature, structured and standards-compliant QSE integrated management system (IMS) can contribute to a company's societal performance thanks to its challenges, which affect the three aspects of corporate social responsibility, two maturity assessment grids issues of QSE and societal performance were carried out and submitted to the managers of the QHSE structure during our internship within the company FERTIAL, with the objective of demonstrating whether an IMS allows a positive contribution to the societal performance of a company, the results of this study revealed that a mature IMS is a strategic tool for improving the societal performance of a company even if the company does not have a CSR approach according to the ISO 26000 standard.

Keywords: QSE integrated management system, standards, corporate social performance, corporate social responsibility, sustainable development

SOMMAIRE

Introduction Générale	1
Chapitre 1	6
Le système de management intégré QSE, un outil stratégique pour les organisations	7
Section 1 : Notions générales et définitions sur les systèmes de management	7
Section 2 : Le système de management intégré QSE.....	24
Chapitre 2	35
La performance sociétale des entreprises : une évolution des perceptions de la RSE et développement durable	35
Section 1 : Le concept du développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises.	36
Section 2 : La performance sociétale : une réflexion sur la RSE.....	56
Chapitre 3	65
L'apport du système de management intégré QSE dans la performance sociétale de l'entreprise FERTIAL	65
Introduction	68
Section 1 : Présentation de l'entreprise FERTIAL et son environnement	69
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats	85
Conclusion Générale	107

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction Générale

Dans un contexte de préoccupations sociales et environnementales croissantes, le terme développement durable ou responsabilité sociale des entreprises est devenu partie intégrante du vocabulaire commun des gouvernements, des entreprises et de la société en général. Des concepts qui sont évoqués comme solutions lorsqu'on parle de réchauffement climatique, des conflits sociaux ou de scandales financiers qui perturbent le monde de l'économie sous l'ordre de la mondialisation, et des conditions dans lesquelles les entreprises sont qualifiées comme "irresponsables" envers la société.

Dans ce contexte mondialisé, l'entreprise n'est plus considérée comme une simple entité de production et commercialisation en vue de générer des profits financiers, mais aussi comme une unité au service du progrès sociétal et du bien-être de tous. Le rôle de l'entreprise s'est donc progressivement élargi : la mission de l'entreprise ne se limite plus à atteindre des objectifs financiers à court et/ou moyen terme pour satisfaire ses actionnaires, mais englobe également des préoccupations sociétales (environnementales et sociales) pour assumer ses responsabilités sociétales en vers la société dont elle est redevable.

Ces changements entraînent une modification progressive du concept de performance d'une entreprise. La vision traditionnelle de la performance, limitée à une vision financière à court terme de l'entreprise, est progressivement remplacée par une vision holistique et tridimensionnelle de la performance, c'est-à-dire, y compris la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise (création de richesse), et aussi les deux autres catégories d'objectifs de développement durable, à savoir les objectifs sociaux (équité) et les objectifs environnementaux (conservation des ressources naturelles).

Ce nouveau concept opérationnel qui est la performance sociétale des entreprises. Terme qui renvoie aux principes et les pratiques de la RSE en indicateurs mesurables et quantifiables, elle reflète l'image d'une bonne gouvernance des relations avec les parties prenantes. Les sujets essentiels de cette démarche - pratiques de travail, environnement, pratiques d'exploitation

équitable et questions relatives aux consommateurs - sont entièrement ou au moins partiellement liés à la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail, conformément aux exigences de normes internationales bien connues ISO 9001, ISO 14001, et ISO 45000.

La tendance des entreprises à se certifier aux systèmes de management est de plus en plus importante. Il est actuellement clair que dans quelques domaines, certaines certifications ne sont plus un facteur "différenciant", mais un facteur "nécessaire". Cette tendance a donc conduit à l'émergence d'un nouveau concept qui est le système de management intégré, un terme qui définit l'intégration des exigences des différents systèmes de management en un seul système cohérent.

Ainsi l'entreprise algérienne assiste désormais à de nouvelles variables qui l'orientent vers le développement durable et cela à travers un système de management intégré

La présente étude se concentre sur le rôle d'un système de management intégré QSE et son interrelation et son impact sur la durabilité des entreprises. Considérant le SMI comme un outil facilitant l'atteinte des objectifs de RSE, ce travail présente les résultats d'une recherche théorique et empirique sur le SMI et sa contribution à la performance sociétale, en mettant en évidence les piliers du SMI qui pourraient apporter une contribution majeure à la RSE et donc à la contribution de l'organisation au développement durable.

De ce fait le choix de notre thème est justifié par l'importance de la responsabilité sociétale et les normes QSE et la volonté de voir de près à quel point un système de management intégré est-il appliqué dans nos entreprises ainsi que de savoir s'il pourrait imposer à une entreprise de s'orienter vers un certain niveau de performance sociétale.

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

Quel est le rôle d'un système de management intégré QSE dans la performance sociétale d'une entreprise ?

De cette problématique découle les interrogations suivantes :

- ◆ Le système de management intégré est-il un levier pour le respect des exigences de la RSE ?
- ◆ Le système de management intégré contribue-t-il positivement à la performance sociétale d'une entreprise ?

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

H1 : Le système de management intégré est un levier pour le respect des exigences de la RSE

H2 : Le système de management intégré contribue positivement à la performance sociétale d'une entreprise

Les objectifs de la recherche

L'objectif principal est de répondre aux questions précédentes posées dans la problématique. On ajoute les objectifs suivants :

- définir le SMI et ISO 9001,14001 et 45001 comme des certifications importantes pour l'entreprise
- définir le terme RSE et développement durable et montrer leurs avantages pour l'entreprise
- définir le SMI et mettre en avance sa contribution dans la performance sociétale d'une entreprise algérienne.

Méthodologie de la recherche

Au cours de cette recherche nous allons utiliser une méthodologie analytique et descriptive qui s'articule autour de la recherche bibliographique à partir des références scientifiques: les livres, les études, les recherches, etc. Ensuite pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche nous allons valoriser notre recherche par un cas pratique, ou nous allons présenter le système de management intégré de l'objet de notre recherche puis comparer le degré de maturité QSE de l'entreprise en utilisant une grille d'évaluation de la maturité des enjeux de la démarche QSE et cela vis-à-vis des enjeux du développement durable en utilisant une grille d'évaluation de la performance sociétale inspiré du guide SD 21000 qui seront analysé par l'outil EXCEL.

Le terrain de cette étude est effectué à l'entreprise Algérienne FERTIAL SPA, Société des fertilisants d'Algérie certifiée a différents cadres normatifs.

Plan de travail

Pour ce qui est le plan de travail, nous avons scindé cette recherche en trois chapitres :

- ◆ Dans le premier chapitre, nous allons traiter le système de management intégré QSE comme un outil stratégique pour les entreprises. Dans la première section on définira chaque système de management séparément pour mieux cerner chaque objectifs, exigences, et principes de chaque système. La deuxième section sera consacrée pour définir le système de management comme un seul système intégré .
- ◆ Dans le deuxième chapitre, nous allons traiter le cadre conceptuel de la performance sociétale comme étant une perception de la RSE, dans la première section nous verrons les notions générales du développement durable et RSE, et la deuxième section traitera la performance sociétale comme une réflexion sur la RSE.
- ◆ Quant au troisième chapitre, il portera sur la présentation de l'entreprise FERTIAL, et on abordera tous les éléments de l'enquête terrain, que nous avons menés auprès des responsables de la structure QHSE , à savoir la présentation, l'analyse et la synthèse des résultats de l'enquête.

Chapitre 1

*Le système de management intégré
QSE, un outil stratégique pour les
organisations*

Introduction

Les normes de systèmes de management qui sont facultatives pour les organisations, ont commencé à être considérées comme un outil stratégique pour les organisations qui recherchent le succès et l'adoption des approches innovantes. Intégrer et gérer ces normes de manière indépendante pour une même organisation peut poser quelques difficultés aux organisations. Il serait plutôt une solution plus rationnelle de fournir une vision holistique de toutes les normes, c'est-à-dire de les intégrer toutes. Comme le système de management intégré peut être façonné en fonction des besoins de l'organisation, il implique différentes normes de systèmes de gestion, et il n'existe donc pas de modèle commun défini pour ces normes intégrées.

Ce système offre aux organisations une philosophie de gestion pour que les processus soient gérés avec succès et que les résultats souhaités soient atteints. Lorsque la philosophie de gestion émergente est internalisée par la direction et les employés, une culture d'entreprise se forme. Les effets des systèmes de management intégrés sur le développement durable de l'organisation peuvent être classés en six catégories : Management, personnel, marché, production, environnement, santé et sécurité au travail, etc.

Le système de Management intégré fournit aux organisations une philosophie de gestion qui permet de gérer les processus avec succès et d'atteindre les résultats souhaités. Ce concept est une réponse naturelle aux besoins des entreprises qui ressentent la nécessité de prendre en compte dans leur mode de management la triple dimension qualité – sécurité – environnement et recherchent une approche globale et cohérente.

Dans ce premier chapitre nous allons aborder dans une première section les systèmes de management qualité-environnement-santé et sécurité comme des systèmes séparés pour mieux comprendre le fonctionnement et principe de chacun, ensuite nous allons traiter les systèmes de management comme un seul système intégré.

Section 1 : Notions générales et définitions sur les systèmes de management

1. Le système de Management

Depuis longtemps, nous avons présumé que la réussite d'une entreprise est dépendante uniquement à sa bonne santé financière (revenu, bénéfice, créances,) et c'était la préoccupation majeure des responsables. Cela a changé avec le temps, le manager a intégré d'autres indicateurs de succès pour une vision à long terme tels que la performance des processus et la satisfaction que ça soit des employés ou toutes les parties prenantes de l'entreprise. Cette nouvelle structure d'organisation a conduit à l'émergence d'un nouveau concept appelé le système de management.

Les systèmes de management sont l'ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs ¹ dans le but de minimiser l'utilisation de ressources excessives et redondantes pour répondre aux exigences superposées de l'équilibrage des performances, de la gestion du réseau, de la réduction des pannes, des coûts de maintenance du système, du diagnostic et de la réparation, et de la migration vers de nouvelles versions du système matériel et logiciel Plusieurs systèmes de gestion existent donc dans une organisation pour son bon fonctionnement. Le Niveau de complexité du système La gestion est différente pour chaque organisation. Pour certaines organisations (petites et moyennes) Entreprises, PME, PMI, PMI) Le système de gestion est simple. Ce qu'il faut, c'est un leadership fort qui fournit une définition claire des employés individuels et des contributions aux objectifs généraux de l'organisation sans avoir besoin d'une documentation exhaustive. Les entreprises les plus complexes, en revanche, ont besoin d'une documentation et d'un contrôle détaillés pour respecter leurs obligations légales et atteindre leurs objectifs organisationnels.

On trouvera ci-dessous une brève description des dernières versions des systèmes de management de la qualité (ISO 9001 :2015), des systèmes de management environnemental (ISO 14001:2015) et des systèmes de management de santé et de sécurité au travail (ISO 45001).

¹ www.iso.org consulté le 3 mai 2022 à 17h50

2. Le système de management de la qualité (SMQ)

À partir de la fin de Seconde Guerre mondiale, les méthodes traditionnelles du contrôle qualité deviennent insuffisantes pour garantir et s'assurer de la conformité des produits. D'une part, les méthodes du contrôle final bien que demeurant nécessaires comprennent de trop nombreux inconvénients. D'autre part, les méthodes du contrôle statistique sont plus avantageuses que des contrôles systématiques mais les coûts moins élevés qui en résultent restent supportés par les acheteurs. L'assurance qualité a donc été créée par des donneurs d'ordre des secteurs militaire (OTAN), spatial (NASA) ou nucléaire afin d'externaliser ces coûts vers les fournisseurs en demandant à ceux-ci de «prouver» qu'ils disposent d'une organisation de maîtrise de la qualité à même d'inspirer confiance aux acheteurs réels comme potentiels. «La qualité acquiert alors un caractère de système d'organisation et de gestion»². La première condition pour que le management de la qualité donne des bons résultats est que, suivant la formule de Deming, « l'entreprise soit vue comme un système ». Il faut donc naturellement considérer l'entreprise comme un système, est cela pour deux raisons ; parce que dès l'origine il lui a fixé un objectif et qu'ensuite affectés des moyens pour atteindre ce but, notamment à travers ses investissements et l'embauche de ses collaborateurs³

Selon P.CROSBY, le management de la qualité comme étant « *la gestion de la qualité est moyens systématiques d'assurer le respect intégrale de toutes les composantes d'un plan d'actions, c'est une discipline de gestion qui s'attache à prévenir les problèmes, à susciter des attitudes et à mettre en place des contrôles qui rendent la prévention possible* »⁴. D'après ces définitions, le système de management (SM) est un dispositif de gestion des processus ou activités pour une entreprise ou organisation. Il a pour but de répondre aux objectifs fixés en relation avec les produits ou services qu'il fournit. Dans le cadre d'un SMQ la qualité, les objectifs seront en lien avec la qualité.

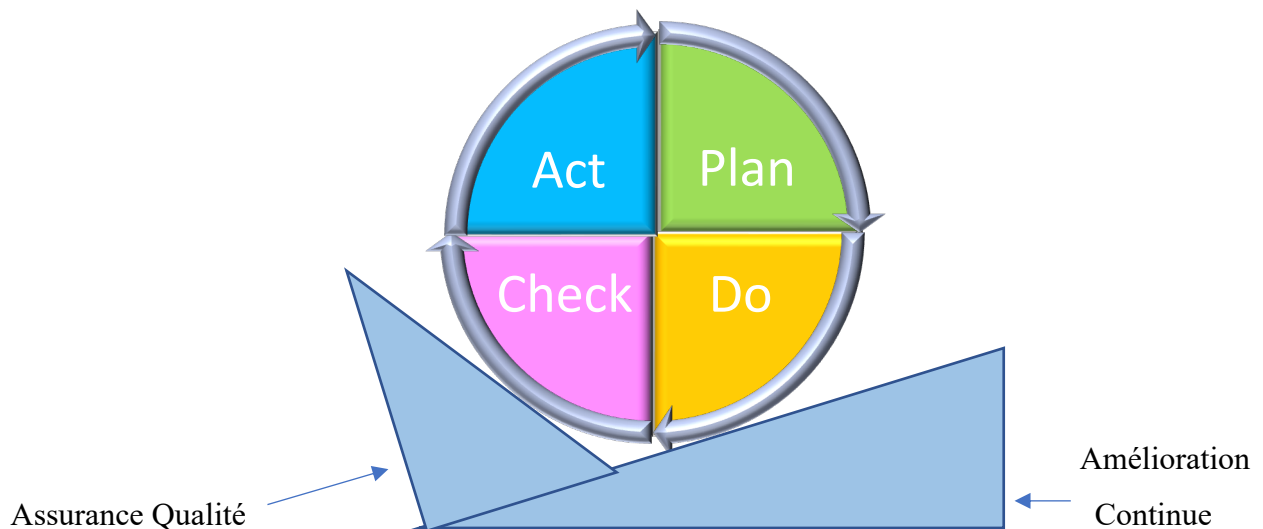
² COUJARD (J.L), La dérive des cadres normatifs : des standards d'interopérabilité au formatage des représentations, CREFIGE/CEREMO, Université Nancy 2, 5e du colloque La Métamorphose des organisations, Novembre 2006.Nancy. P.9.

³ GOUGUE (J.M), qualité totale, et plus encore, le management de la qualité en question, éd. Le Harmattan, Paris, 2006, P63

⁴ CROSBY(P), la qualité c'est gratuit, édition Economica, paris, 1986, p 2

*L'un des principes de base de la qualité est la prévention et l'amélioration continue*⁵. Dès lors, la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte la tourmente au plus tôt. Par conséquent, tous les systèmes de management respectent le principe représenté par le cycle d'action appelé "Roue de Deming" ou "Cycle PDCA" (Figure 1.1). Cette logique permet de mettre en œuvre des améliorations continues dans le système de management intégré, conduisant à une amélioration de la satisfaction client, de la performance environnementale et/ou de la performance santé et sécurité. Les particularités de chaque système se situent essentiellement au niveau de la phase de planification. De nombreux éléments développés à d'autres étapes sont communs aux trois systèmes.

Figure 1.1. La roue de Deming ou Cycle PDCA



Source : DURET Daniel et PILLET Maurice, Qualité en production- De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3e édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p31.

La roue de Deming (PDCA) est basée sur l'idée d'amélioration continue à travers le contrôle ex-poste suivi des actions correctives et des actions préventives, Deming décompose en quatre

⁵ FORMITYS, Panorama du Management de la Qualité des Systèmes d'Information, édition UMMO WORLD publishing, 2020, page 32

étapes le processus qualité : Plan, Do, Check, Act (Planifier, Dérouler, Contrôler, Améliorer) qui signifie :

- ◆ **PLAN (planifier)** : On identifie et on précise les besoins du bénéficiaire de l'œuvre. On inventorie les moyens nécessaires à sa réalisation, son coût et son planning.
- ◆ **DO (réaliser)** : Mettre en œuvre ce qui a été planifié
- ◆ **CHECK (contrôler)** : C'est ici que l'on vérifie si le travail réalisé correspond aux besoins exprimés, dans les délais et les coûts précisés à la première étape.
- ◆ **ACT (améliorer)** : entreprendre les actions pour améliorer les performances.

2.1. Les principes de système management de la qualité

Selon la dernière version d'ISO 9001 2015, comprend 7 principes ⁶

- **L'orientation client** : Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.
- **Le leadership** : Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient de créer et de maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.
- **L'implication du personnel** : Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme
- **L'approche processus** : une approche processus revient à considérer l'activité de l'organisme comme un ensemble de sous activités corrélées entre elles. Dans ce modèle chaque processus prend en compte des données d'entrée et produit des données de sortie. Ces données pouvant aller d'un processus vers un autre ;
- **L'amélioration** : Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme ;
- **La Prise de décision** fondée sur des preuves : Une approche très cartésienne qui ne peut que séduire, si ce n'est qu'elle demande du travail. L'idée est de réduire l'incertitude

⁶ ROESSILNGER (F), SIEGEL (D), Management stratégique et management de la qualité, édition afnor, P38

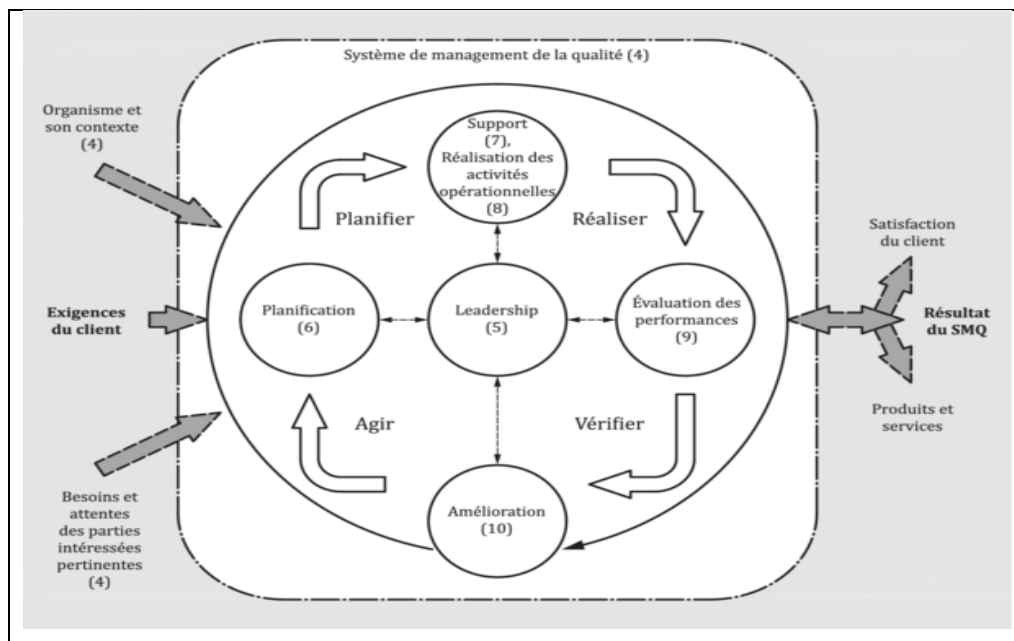
inévitables lors des prises de décisions, en s'appuyant sur des données objectives, où l'on regarde les causes pour comprendre les effets.

- **Le Management des relations avec les parties intéressées** : Les parties intéressées englobent tous les acteurs qui influencent ou sont influencés par les activités de l'organisme. C'est en communiquant avec les parties intéressées et en tenant compte de leurs exigences que l'organisme saura améliorer ses performances.

2.2. L'approche processus

La structure de SMQ est fondée sur l'approche processus depuis sa première version en 1987 et jusqu'à aujourd'hui. En littérature on trouve plusieurs définitions du processus selon le point de vue de la qualité, cette approche s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme. Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA

Figure 1.2 Représentation de la structure de la présente Norme internationale ISO9001 dans le cycle PDCA



Source : www.iso.org Norme ISO 9001 version 2015

2.3. Le SMQ ISO 9001, le passage vers la version 2015

La dernière version de l'ISO 9001 a été publiée en septembre 2015 par l'Organisation internationale de normalisation pour remplacer la norme ISO 9001 version 2008. Cette nouvelle norme de système de management de la qualité est appliquée par plus de 1,1 million d'organismes, en effet c'est la norme la plus utilisée au monde .⁷ ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité (SMQ). Elle donne aux entreprises et organismes la possibilité de garantir une efficacité et à augmenter la satisfaction des clients.

2.4. L'évolution des chapitres de la norme ISO 9001

La grande différence entre les deux versions figure dans la structure de la norme. Dans un contexte de simplification pour ceux qui ont plusieurs systèmes de management, ISO 9001 : 2015 suit la même structure générale dite « de haut niveau » que les autres normes ISO de système de management.⁸ La deuxième différence significative est l'approche par les risques. Même si elle figuré déjà dans la norme, la nouvelle version lui attribue une place plus importante.

Par le tableau suivant on va essayer d'éclairer la complémentarité que porte la nouvelle (v2015) version à l'ancienne (v2008) sur la structure de La norme d'ISO 9001. Cette dernière est constituée d'une suite de chapitres traitant des exigences applicables à chacun des aspects d'un système de management de la qualité.

Tableau 1.1 Comparaison des deux versions 2008 & 2015 de la norme ISO 9001

Chapitre ISO 9001 2000-2008	Chapitre ISO 9001 2015
1- Domaine d'application	1. Domaine d'application
2- Référence Normative	2. Reference Normative
3- Termes et définitions	3. Termes et définitions
4- Système de management de la qualité	4. Système de management de la qualité
5- Responsabilité de la direction	5. Responsabilité de la direction

⁷ <https://www.swalamanagementconsulting.com/iso-9001-2015> consulté le 15mai 2022 à 11h23

⁸ <https://prezi.com/0ftnwvg131bn/comparaison-entre-iso-9001-version-2008-et-2015/> consulté le 15 /05/2022 a 12h11

6- Management des ressources	6. Planification du SMQ
7- Réalisation des produits	7. Support
8- Mesure, Analyse et Amélioration	8. Réalisation des activités opérationnelles
	9. Évaluation des performances
	10. Amélioration

Source : www.ISO.org site consulté le 15/05/2022 à 12 :36

La nouvelle version présente aux organismes plusieurs avantages, citons quelques-uns :

- Cette nouvelle version met l'accent sur l'importance de l'implication de la direction
- Elle aide l'organisation à traiter ses risques de manière structuré
- Elle emploie un langage facile et compréhensible ce qui est très importants pour les organisations qui utilise plusieurs systèmes de management (qualité-environnement-sécurité, énergie ...)
- Elle traite la chaine d'approvisionnement d'une façon plus efficace
- Elle est plus facile à utiliser pour les organismes de services.

2.5. Les avantages d'un système de management de la qualité :

La mise en place d'un système de management de la qualité permet généralement à une entreprise ou organisation d'apprendre les éléments suivants :

- Évaluez la situation globale de votre organisation pour mieux déterminer quelles parties sont intéressées par votre activité et ce qu'elles attendent de vous. Cela vous permet de définir clairement vos objectifs et d'identifier de nouvelles opportunités commerciales.
- Nous accordons la priorité à nos clients en nous efforçant constamment de répondre à leurs besoins et de dépasser leurs attentes. De cette façon, vous pouvez sécuriser des clients réguliers, acquérir de nouveaux clients et développer davantage votre entreprise.
- Travaillez plus efficacement car tous les processus sont coordonnés et compris par tous dans votre entreprise ou organisation. De cette façon, vous pouvez améliorer la productivité et l'efficacité tout en réduisant les coûts internes.
- Se conformer aux exigences légales et réglementaires applicables.

- Conquérir de nouveaux marchés car la conformité à la norme ISO 9001 est une norme essentielle pour des industries spécifiques et des clients spécifiques.
- Identifier et gérer les risques liés à l'activité

3. Le système de Management environnemental (SME)

La révolution industrielle a accéléré la dégradation de l'environnement. Elle a aussi entraîné la pollution industrielle affectant la qualité de la vie et la santé de la population face à la pollution, la gestion des déchets et des eaux usées ont été toujours une préoccupation mondiale. Le gouvernement dans les pays développés a doté des règlements environnementaux pour protéger la planète et la vie humaine.

La répétition des catastrophes environnementales (comme déversement d'hydrocarbures en Alaska par l'Exxon Valdez en 1989, Catastrophe nucléaire de Tchernobyl en 1986 et l'accident de Tokaimura au Japon en 1999,... etc) a poussé les 7G de souligner une urgence de se préoccuper de la dégradation de l'environnement en 1991. C'est dans ce contexte que l'ISO a réuni en 1991 un groupe d'experts pour mener une réflexion sur l'opportunité d'élaborer des normes internationales permettant de favoriser le commerce mondial tout en améliorant la performance environnementale des organismes, L'ISO 14001 est une norme qui garantit l'établissement des programmes concernant la réduction des déchets dangereux ou chimiques et que les processus seront documentés, par la manière dont l'entreprise élimine ou réduit les déchets polluants.

L'ISO 14001 n'est pas le seul référentiel de l'environnement mais il est le plus appliqué grâce à son adaptation à tous les types d'organismes. Il aide les entreprises de mieux gérer leurs impacts environnementaux et améliorer leurs résultats. Il repose sur l'amélioration continue de la performance globale⁹. Il permet de contrôler la stratégie environnementale d'une entreprise.

3.1. Définition du système de management environnemental

Selon ISO 14001, le système de management environnemental représente « composante du système de management utilisée pour gérer les aspects environnementaux, satisfaire aux obligations de conformité et traiter les risques et opportunités »¹⁰

⁹ KHADRI (M), Le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001, édition L'harmattan, 2009 p24

¹⁰ AFNOR. (2015, October). Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation. NF X30-200, NF EN ISO 14001, P 2.

Un SME est un « ensemble de processus et de pratiques, établi sur le volontariat qui permet à l'entreprise de structurer sa démarche de gestion environnementale. Il s'agit donc d'un mode d'organisation interne spécifique qui a pour objet, dans une perspective d'amélioration continue, de réduire et de maîtriser les impacts de l'entreprise sur l'environnement »¹¹

3.2.Principe de la démarche Système de management environnemental

L'ISO 14000 s'appuie sur des démarches volontaires dont l'objectif est de promouvoir des améliorations constantes liées aux résultats en matière d'environnement, ceci est facilité par la mise en place d'un SME, ce dernier est une preuve que l'entreprise respecte les différentes exigences environnementales.¹²

3.3.Structure de la norme 14001 relatif au SME

L'obtention de cette certification ou cet enregistrement n'est possible que si l'entreprise s'appuie sur une démarche structurée, basé, comme dans le cadre démarche qualité, sur la roue de Deming qui résume le principe d'amélioration continue, ces principes sont comme suit :

- **Engagement de la direction :**

L'engagement de la direction est indispensable pour rendre le SME crédible vis à vis le personnel.

- **La politique environnementale**

La politique environnementale reflète l'engagement de la direction a son plus haut niveau, elle constitue un point obligatoire de la norme ISO 14000, elle doit prendre en compte la nécessité de l'amélioration continue, de la prévention des pollutions et de l'engagement de conformité aux différentes réglementations.

- **Planification du système management environnemental**

A ce stade, l'organisme élabore un processus de planification qui comporte :

- ◆ identifications des aspects environnementaux ;
- ◆ Identification des réglementations et des exigences ;

¹¹ BERLAND (N) et DE RONGE (Y).Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, édition Pearson France, 2009 P : 552.

¹² KELEDA (J), Comprendre et réaliser la qualité total, édition Quafec, Montréal, 1991, P.31.

- ◆ Déterminations des objectifs.

- **La mise en place de SME**

Cette étape désigne la mise en oeuvre et la concrétisation de la stratégie environnementale, La responsabilité environnementale, l'affectation des ressources, la sensibilisation et la communication constituent les piliers de cette phase.

- **Le contrôle**

La vérification, la mesure et l'évaluation des résultats obtenues est une étape primordiale, on se base sur la logique d'amélioration continue, le contrôle est source d'amélioration et de progrès de fait que est suivi par des actions correctives et aussi préventives.

- **Revue de la direction**

La direction, à son plus haut niveau, doit passer en revue le système de management environnemental de l'organisme afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, suffisant et efficace. Pour ce faire, la direction doit :

- ◆ Réunir la direction et l'encadrement pour analyser et suivre l'évolution du SME ;
- ◆ Décider des axes d'améliorations en fonction des résultats obtenus ;
- ◆ Adapter le système (politique, objectifs, cibles, programmes, processus, procédures...) aux changements conjoncturels.

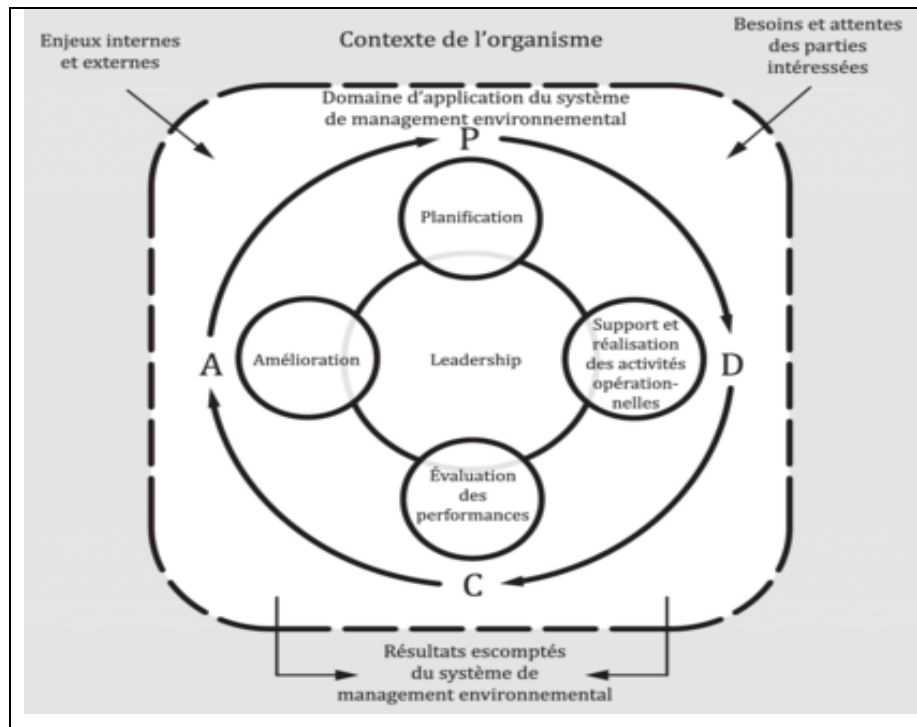
Toutes les revues de direction doivent faire l'objet d'un compte rendu avec le relevé des décisions prises et le plan d'actions à entreprendre. Les comptes rendus des revues de direction constituent des enregistrements.¹³

Un système de management environnemental efficace qui permet une amélioration continue Peut être obtenu en le mettant en oeuvre et en le maintenant par un processus itératif, qui est conforme au modèle Plan-Do-Check-Act (PDCA) .

Le modèle PDCA est applicable au système de management environnemental et à tous ses éléments.

¹³ CLAUDE (P), L'ISO 9001 facile : Réussir sa démarche de certification, édition lexisis, Paris, 2011, P.59

Figure 1.3. Représentation de la structure de la présente Norme internationale ISO 14001 dans le cycle PDCA



Source : www.ISO.org site consulté le 15/05/2022 à 14 :12

Les quatre phases du cycle PDCA peuvent être décrites brièvement comme suit : Au cours de la première phase, l'organisation établit des objectifs et développe des plans et des processus nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Les actions déterminées lors de la première phase sont ensuite mises en œuvre comme prévu.

Les actions planifiées doivent être contrôlées et mesurées pour évaluer leur efficacité. Pour vérifier si les résultats escomptés du système de management environnemental ont été atteints, les résultats réels des processus mis en œuvre sont comparés aux objectifs prévus. Pour atteindre et dépasser les objectifs dans les cycles suivants, l'organisation doit prendre des mesures pour corriger et améliorer ses plans et processus.

3.4. Les raisons d'introduire un système de management environnemental

Selon HAUFLEL certaines entreprises ont introduit un SME afin d'éviter les réglementations environnementales publiques, tandis que d'autres l'ont introduit pour répondre aux critiques des militants de l'environnement et d'autres encore l'ont adopté pour améliorer l'efficacité et la

durabilité de leurs activités. Certaines parties prenantes, y compris celles qui étaient les plus critiques et celles qui sont responsables de la réglementation publique, ont accueilli la promulgation et la mise en œuvre de ces normes SME avec scepticisme, principalement en raison de la difficulté de savoir ce qu'implique le fait qu'une entreprise ait introduit un SME, et de quelle manière précisément sa performance environnementale s'améliore à la suite de son introduction. ¹⁴

- ◆ **Humaines** : engagement des employés autour d'un projet de protection de l'environnement qui s'appliquent aux processus de production dans lesquels ils s'interviennent directement ;
- ◆ **Économiques** : optimiser la consommation des matières premières, d'énergies et d'eau ;
- ◆ **Commerciales** : offrir une meilleure image face à la concurrence ;
- ◆ **Technique** : investissement dans les différentes techniques par apport aux exigences de différentes normes environnementales ;
- ◆ **Écologiques** : diminution ou bonne utilisation des différents déchets (recyclage), lors de la production, ce qui entraîne une sauvegarde de l'environnement

3.5. Le lien entre Le SME et développement durable

En adoptant un SME ça accorde aux organisations de mettre en avant leurs performances sociétales. On peut mettre sur le même niveau les résultats économiques, sociaux et environnementaux. Dans le cadre du SME, le client (vision économique) est considéré comme un « citoyen du monde ». Le SME est basé sur le développement durable peut être considéré comme un prolongement d'une « politique d'excellence » Le SME est centré sur l'humain et son environnement naturel car il repose comme le développement durable sur trois principes qui sont

- ◆ La rentabilité économique ;
- ◆ L'équité sociale ;
- ◆ Le respect de l'environnement.

¹⁴ ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards, Iñaki Heras-Saizarbitoria, edition springer

La norme ISO 14001, répond principalement au respect de la réglementation environnementale et aux attentes du personnel de l'entreprise et du public en matière de prévention de la pollution dans le cadre d'une politique d'amélioration continue.

Donc, d'après ce qu'on a vu, la relation entre SME et le DD est une relation de complémentarité et de soutien, car le SME est un dispositif qui permet aux entreprises désirant adopter les principes de DD dans leurs fonctionnements de moins le DD dans la dimension environnementale.

3.6. Les bénéfices d'introduire un SME

La mise en œuvre et le maintien d'un système de management environnemental peuvent présenter divers avantages pour une organisation. L'objectif premier d'un système est bien sûr d'améliorer la performance environnementale et la gestion des impacts environnementaux. En examinant systématiquement les possibilités d'amélioration et en agissant sur celles-ci, l'organisation peut obtenir un avantage concurrentiel grâce à une meilleure efficacité et à une réduction des coûts. Une gestion solide des risques et la conformité aux exigences légales et réglementaires actuelles et futures peuvent permettre de réaliser des économies importantes en réduisant les violations de permis et les amendes. D'autres avantages financiers liés à la mise en œuvre et au maintien d'un système de management environnemental peuvent résulter d'une compétitivité accrue et d'opportunités de marketing qui peuvent entraîner une augmentation des ventes.¹⁵

La communication externe avec les clients, les organismes de réglementation, les organisations non gouvernementales et les autres parties intéressées peut améliorer la réputation de l'organisation et accroître la confiance et la compréhension entre l'organisation et ses clients.

La confiance et la compréhension entre l'organisation et ses parties prenantes. La norme exige également une communication interne et une implication de tous les niveaux de l'organisation. Cela peut également renforcer la motivation des employés et améliorer l'environnement de travail.

¹⁶

4. Le système de management sécurité et santé au travail

¹⁵ <https://sales.sfs.fi/en/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/1/390039.html.stx> consulté le 17 mai 2022 à 18h34

¹⁶ <https://sales.sfs.fi/en/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/1/390039.html.stx> consulté le 17 mai 2022 à 19h01

Dans cette ère de concurrence où les employés sont désormais considérés comme des atouts, la mise en œuvre d'un système efficace de management de la santé et de la sécurité par une organisation devient crucial pour réduire le nombre et la gravité des blessures et des maladies sur le lieu de travail, ce qui entraîne une diminution des coûts liés aux accidents. La qualité de l'environnement de travail (solvant organique, température, bruit, éclairage, etc.) a un impact important sur le niveau de motivation des employés, leur performance et la productivité de l'organisation ; par conséquent, l'incorporation du facteur humain dans la conception d'un système de production devrait être d'une importance capitale pour une organisation.

L'un des meilleurs moyens de réduire les risques et les accidents sur le lieu de travail dans une organisation est de disposer d'un système de management de la santé et de la sécurité (SMS) exhaustif et anticipé.

4.1.Définition

Un système de management de la santé et de la sécurité au travail est un dispositif de gestion combinant personnes, politiques et moyens visant à améliorer les performances en santé et sécurité au travail (S&ST), c'est un outil qui procure aux organisation la possibilité de mieux se maîtriser et de s'améliorer en continu en intégrant la S&ST dans toutes les fonctions de l'entreprise. ¹⁷

Opter pour un système de management SST est une démarche de prévention des risques professionnels, cette approche vise à :

- ◆ Amélioration des performances en matière de santé et de sécurité.
- ◆ Réduction des coûts liés aux accidents et aux incidents.
- ◆ Amélioration des relations et du moral du personnel.
- ◆ Amélioration de l'efficacité de l'entreprise.
- ◆ Amélioration de l'image publique et des relations publiques.
- ◆ Réduction des primes d'assurance.
- ◆ Accès plus facile au financement

4.2.Le passage de OHSAS 18001 à ISO 45001

¹⁷ AUDIRFFEN (T). Contribution à la maîtrise des conformités légales en Santé et Sécurité au Travail. ParisTech : Thèse Mines , 2012. 208.

OHSAS 18001:2007 (version initiale OHSAS 18001:1999) est prédécesseur de la norme ISO récemment publiée, ISO 45001:2018. La norme OHSAS a été reconnue au niveau international, mais il ne s'agit pas d'une norme ISO.

Au fil du temps, il est devenu de plus en plus évident que trop de travailleurs souffrent de maladies, de blessures et de décès liés à la SST, ce qui constitue un fardeau inacceptable pour les personnes, leurs familles et le bien-être de la société dans son ensemble.

Ce constat a été reconnu, d'où la nécessité de disposer d'une structure systématique pour la gestion des activités. La norme ISO 45001:2018 est une norme ISO qui a été conçue pour être plus compatible avec les normes ISO existantes, notamment les normes ISO 9001:2015 et ISO 14001:2015. Elle utilise la même structure de système de management et reflète les exigences identifiées par les directives de l'Organisation internationale du travail pour les systèmes de SST. Elle a été élaborée sur plusieurs années par des organismes internationaux et des experts du secteur. En raison de cette compatibilité, la norme ISO 45001:2018 devrait s'appuyer sur le succès de la norme OHSAS 18001 et permettre d'en améliorer les avantages et de les intégrer éventuellement dans d'autres normes de systèmes de management génériques. En 2021, la norme OHSAS 18001 a été retirée, laissant la norme ISO 45001 comme principale norme internationale de système de management de la santé et de la sécurité au travail.

4.3. Les principes du système de management SST selon le référentiel ISO 45001 ¹⁸

- ◆ Domaine d'application
- ◆ Références normatives
- ◆ Termes de définition
- ◆ Contexte de l'organisme
- ◆ Leadership
- ◆ Planification
- ◆ Support
- ◆ Réalisation des activités opérationnelles
- ◆ Évaluation des performances

¹⁸ LEFEBVRE (M-H), Management de la santé et de la sécurité selon l'ISO 45001 Les clés pour comprendre et mettre en place, édition afnor, Paris, 2018, P 27

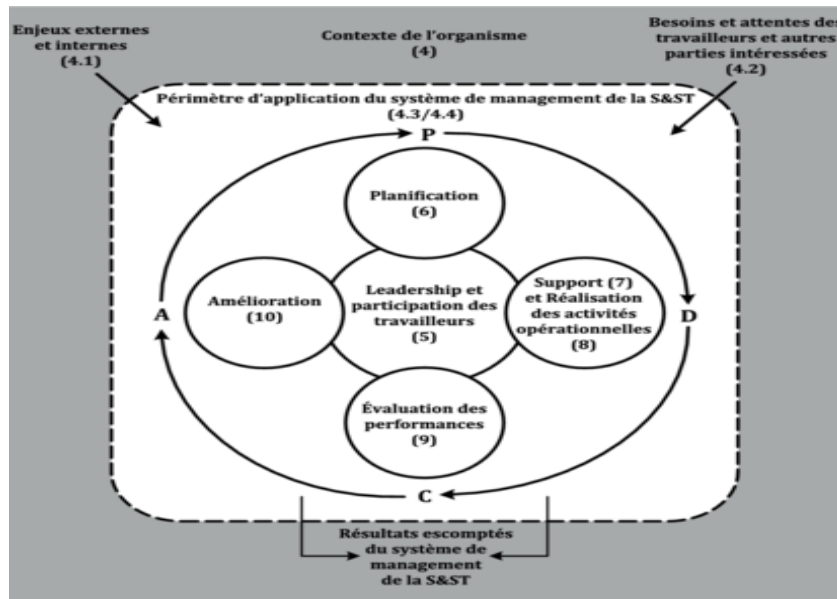
◆ Amélioration

Les trois premiers chapitres fournissent un contexte à la norme avec des informations utiles, y compris les termes de définition. La raison d'être du "Contexte de l'organisme" est que le système se concentre sur les processus et les exigences nécessaires pour atteindre les objectifs de la politique organisationnelle. Pour ce faire, il faut comprendre l'organisation et le contexte dans lequel elle opère. Le chapitre énonce les exigences de l'organisation pour définir le « domaine d'application » du système et la planification ultérieure du système.

Les chapitres 5 à 10 sont communs à toutes les normes de systèmes de management. La norme ISO 45001 concerne spécifiquement les questions de santé et de sécurité au travail. Ainsi, bien qu'il y ait des points communs, des processus de santé et de sécurité au travail doivent être établis, mis en œuvre et maintenus, notamment la compréhension du cadre politique, l'identification des dangers, la gestion et le contrôle des risques et la participation des travailleurs. Un déploiement réussi permet de mettre en place un système de management intégré (SMI) qui répond simultanément aux exigences des normes ISO 45001, ISO 9001 et ISO 14001. En général, cela inclut un processus harmonisé d'information documentée, d'approvisionnement, d'audit et de revue de direction, sans qu'il soit nécessaire de faire double emploi.

La norme ISO 45001 a adopté le cycle en quatre étapes PDCA pour parvenir à l'amélioration continue. Ce cycle fait partie intégrante de l'approche systémique visant à déterminer des solutions réalisables, à évaluer les résultats et à mettre en œuvre celles qui se sont avérées efficaces. Au cœur de chaque étape se trouve la "direction générale", qui joue un rôle central pour garantir que le système de santé et de sécurité au travail est géré efficacement.

Figure 1.4 : Relation entre le concept PDCA et le cadre du présent document



Source : www.iso.org consulté le 15/05/2022 à 23h22

- ◆ **Planifier** : Comprendre le contexte de l'organisation, y compris les risques et les opportunités en matière de SST. Établir les objectifs, les processus et les ressources en matière de santé et de sécurité au travail nécessaires à l'obtention de résultats conformes à la politique de SST de l'organisation
- ◆ **Do** : Mettre en œuvre les processus planifiés, notamment la participation des travailleurs, l'identification des dangers et la préparation aux situations d'urgence
- ◆ **Check** : Contrôler, mesurer et évaluer les activités et les processus.
- ◆ **Act** : Prendre des mesures pour s'améliorer continuellement pour y compris les conclusions des incidents, en traitant les non-conformités et les conclusions des audits.

Section 2 : Le système de management intégré QSE

1. Cadre conceptuel du SMI

La qualité, l'environnement et la santé et sécurité au travail connu sur l'abréviation QSE sont depuis longtemps des secteurs distincts l'un de l'autre au sein d'une organisation. Mais maintenant, nous assistons à la fusion de ces domaines entre eux. Malgré les détails, ces trois fonctions disposent de nombreuses méthodes et outils d'analyse communes, ce qui ont le plus en commun est le système de gestion.

En effet, le système de management intégré ou SMI réside à disposer un management qui prend en compte les exigences en matière de : Qualité, sécurité et d'environnement, Lors que l'entreprise instaure une action tous ces trois secteurs doivent être concernés.

L'émergence d'un management intégré dépend de nombreux facteurs. Nous avons en premier lieu le progrès technique qui est un facteur clé de l'évolution de ce concept. Qui a également permis l'arrivée de produits et de processus de plus en plus complexe. Cette avancée technologique a des répercussions sur le niveau de la qualité. La mondialisation a contribué également à l'émergence d'un management intégré, elle offre aux entreprises de grandes opportunités d'augmenter et d'étendre leur part de marché. Cependant, la concurrence s'intensifie. Les entreprises doivent donc innover pour répondre aux besoins de leurs clients, mais elles doivent toujours le faire plus vite et à moindre coûts que leurs concurrents.

Nous allons essayer à travers cette deuxième partie de présenter le cadre théorique du système de management intégré QSE et les différents étapes de mise en œuvre.

1.1.Définition

Un SMI est « Système permettant d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé/sécurité au travail. Ce système peut inclure trois sous parties distincts »¹⁹ Ce système est fondé sur :

- Les normes ISO 9001 version 2015 pour la qualité

¹⁹ BERNARD. (F) et JEAN-MARC. (G), et FABRICE (B) Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système de management intégré, AFNOR, 2007, p.08.

- Les normes ISO 14001 version 2015 pour l'environnement
- Les normes ISO 45001 version 2018 pour la Sécurité au travail

Chacune de ces normes, emploie les principes de la roue de DEMING (CYCLE PDCA), tout en préservant une logique d'analyse, de mesure et d'amélioration. L'organisation qui vise la certification doit mettre en place des évaluations de la satisfaction des clients, des audits internes, de la surveillance et de la mesure de ses produits et aussi de ses processus. Elle assure également la maîtrise des risques liés à la sécurité au travail des salariés (SST) et ainsi les impacts environnementaux .

En reposant sur la roue de DEMING, le SMI va permettre de manager, en même temps, les correspondances normatives en termes de qualité, sécurité et environnement. Il garantit une performance au quotidien dans la vie d'une entreprise et met en place un système qui lutte en permanence contre les dysfonctionnements et les non-conformités. (BOUCHOUTROUCH, 2010).

Donc le SMI est un système de gestion, qui combine tous les composants d'une entreprise dans un seul système et qui prends en considération trois domaines de management différents : la qualité, sécurité (et santé au travail) et environnement, et cela pour garantir une satisfaction durable de la clientèle en matière de sécurité des produits et services et aussi la sécurité et santé du personnel de l'entreprise et enfin respecter l'environnement ou même protéger la biodiversité.

1.2.La relation entre le système de management intégré QSE et la responsabilité sociale (RSE) et développement durable (DD)

Il est impossible pour une organisation opérant sur un marché concurrentiel d'ignorer les valeurs partagées telles que l'environnement, la responsabilité sociale et les ressources humaines, qui doivent être protégées car elles peuvent être considérées comme des actifs de l'entreprise. En effet, pour qu'une entreprise réussisse sur le marché concurrentiel d'aujourd'hui, les normes de systèmes de Management et les systèmes de management peuvent être considérés comme une vision globale de ces normes. Ils sont considérés comme un outil important pour résoudre les problèmes.

En effet, Le système de Management intégré fournit aux organisations une philosophie de gestion qui permet de gérer les processus avec succès et d'obtenir les résultats souhaités. Lorsque

la nouvelle philosophie de gestion émergente est internalisée par les cadres et les autres employés, elle a un impact positif sur le développement durable et procure de nombreux avantages à l'organisation. Les recherches documentaires effectuées indiquent que le système de management intégré a un effet constructif sur la gestion, les employés, la production, l'environnement, le marché, la santé et la sécurité au travail, afin de s'engager dans une démarche d'amélioration continue.

1.3. Le SMI et la satisfaction des parties prenantes

Le système QSE est un premier pas vers la responsabilité sociétale, dont le concept relie trois objectifs : efficacité économique, sociétale et environnementale. L'organisation garantit sa compétitivité durablement en créant de la valeur d'une façon plus responsable pour les clients et les parties prenantes, En intégrant dans sa stratégie de gestion des risques concernant les aspects de la qualité produits, environnementaux, et sociaux qui pourraient avoir un impact sur son image. Un système intégré doit donc satisfaire trois grandes catégories de parties prenantes

- Les clients
- L'environnement
- Le personnel au travail

-Les clients : ça peut être un client qui achète le produit, celui qui paye et/ou celui qui utilise le produit. Chacun de ces clients a des attentes explicites et implicites qu'il est nécessaire de formaliser pour pouvoir y répondre.

-L'environnement : La norme ISO 14001 qualifie d'environnement, le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, la terre, l'eau, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations. Cette dimension « écologique » peut être complétée de façon plus concrète par la collectivité, le voisinage qui peut être dérangé par les nuisances d'une entreprise, la société civile (associations, etc.)

-Le personnel au travail : : les employés permanents de l'organisation et également les salariés temporaires (CDD, stagiaires, apprentis.) et même les visiteurs (fournisseurs, clients) et les entreprises travaillant au sein des établissements (sociétés de maintenance).

Nous ne pouvons pas parler de parties prenantes sans prendre en considération les autres acteurs majeurs du SMI QSE :

- Les actionnaires : Ils recherchent généralement le rendement maximal de leur capital investi (visant des dividendes ou des plus-values à court terme). Cependant, la recherche de la rentabilité doit être constante, qu'il s'agisse de la qualité, de la sécurité ou de l'environnement. Traquer les déchets (électricité, papier), réduire les amendes et réduire les accidents (sécurité / environnement) sont quelques-unes des motivations dans lesquelles la direction s'implique.
- L'État est un garant qui prends en charge le suivi du respect des réglementations.
- Les assureurs qui recherchent à avoir confiance dans la capacité de l'entreprise à gérer ses risques.
- Et la direction qui veut être rassurée et afficher des performances QSE de son entreprise en amélioration permanente.

Les objectifs du système de management intégré QSE est de garantir que chacune de ces parties prenantes sera satisfaite et que tout est mis en place pour respecter la réglementation , donner confiance et améliorer les performances de l'entreprise sur les aspects QSE et économiques. Plus précisément au travers de ses trois dimensions QSE, le système va répondre à des besoins multiples.

20

1.4. Système de management intégré et la maîtrise des risques

Une organisation qui dispose d'un système de management intégré QSE opère sur une véritable maîtrise des risques avec un outil de pilotage logique qui va accroître sa performance et sa position dans le marché en développant une image d'organisation responsable qui maîtrise ses risques liés à son activité et qui opte à diminuer à un niveau sensé. Elle limite les dangers de contradictions possibles entre les trois systèmes et affirme son engagement en jouant la transparence ²¹

Un système de management intégré QSE satisfait les parties intéressées et démontre l'engagement de tous les membres du comité de direction dans une démarche de progrès et de remise en question.

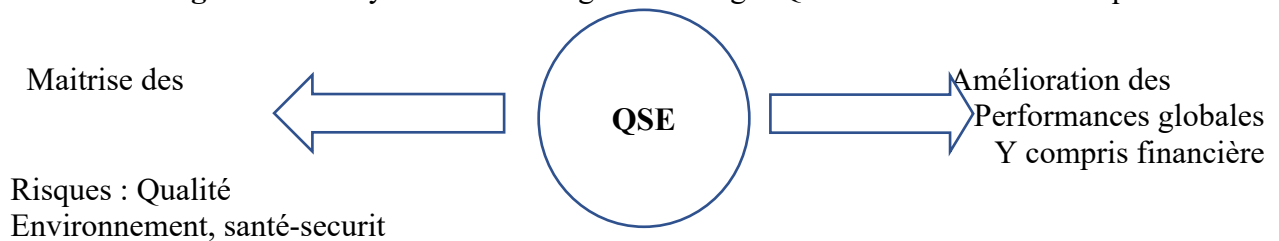
Le système de management intégré se compose de deux fondamentales :

- Une face « maîtrise des risques »,
- Une face « amélioration des performances » qui engage l'entreprise dans une démarche globale de développement durable.

²⁰ GILLET-GOINARD (F), Bâtir un système intégré- Qualité/Sécurité/Environnement, les éditions d'organisation, Paris, 2006 P16

²¹ FAUCHER (S) Système intégré de management Qualité Sécurité Environnement., édition Afnor 2006. Page 4

Figure 1.5 Le Système de Management Intégré QSE et la maîtrise des risques



Source : GILLET-GOINARD, 2006, p 20

1.5. Les enjeux d'un système de management intégré

L'enjeu principal d'un système de management intégré est de mettre l'organisation dans une démarche de progrès permettant la satisfaction de toutes les parties intéressées ²².

Le SMI est un enjeu de qualité du produit. En effet, selon la norme ISO 9000, la qualité fait référence à la capacité d'une organisation à répondre à ses exigences. Les clients ont de nouvelles exigences d'un point de vue écologique. En effet, les clients sont de plus en plus exigeants compte tenu la qualité « écologique ». Le SMI doit prendre en considération cet aspect. Nous devons créer des produits, de bonne qualité, respectueux de la planète dans leur production, mais également dans leur recyclage et enfin respect les conditions de travail des salariés qui l'ont produit.

Pour la santé et la sécurité au travail, l'enjeu est de réduire le risque d'incident liés aux activités de l'entreprise.

Pour l'environnement est de se déclarer conforme aux exigences légales et même permettre d'attester de la performance écologique de ce produit.

Les enjeux du management intégré guident les organisations vers une démarche de progrès et de performance, évitent les redondances, mettent en place des politiques communes de prévention et de contrôle des risques, réduisent les coûts de mise en place et de suivi des différents systèmes de management... Au final, c'est au bénéfice de toutes les parties intéressées.

²² BERNARD (F), JEAN-MARC (G) et FABRICE (B) : op. cit., p51.

1.6. Les avantages du Système management intégré et sa contribution au développement durable. ²³

L'augmentation rapide de la production, et par conséquent de la consommation, a rendu le concept de durabilité encore plus important aujourd'hui. La durabilité est un concept tridimensionnel impliquant des questions environnementales, économiques et sociales. Le développement durable pour les organisations peut être défini comme la capacité de gérer efficacement les risques associés aux facteurs économiques, environnementaux et sociaux afin de créer une valeur à long terme dans les organisations. En résolvant les risques susmentionnés d'un point de vue global, à savoir en traitant ces risques par le biais du SMI, il est possible de créer des contributions positives aux performances et aux développements durables des organisations. En plus des avantages pour les organisations, de nombreuses études révèlent que le SMI présente de nombreux avantages étroitement liés au développement durable. Les avantages ayant une influence sur le développement durable peuvent être résumés :

- Flexibilité et rapidité des de l'organisme en matière de l'écoute client prenant en compte leur préoccupations ;
- De faciliter la formation. En effet le SMI facilite la mise en place des différents dispositifs et la formation à leur mise en œuvre ;
- D'améliorer la performance des processus ;
- Optimisation des ressources liée au fonctionnement de cette structure (qui harmonise Qualité, Sécurité et Environnement ;
- Système documentaire consistant ;
- Unification des systèmes de l'entreprise sous un seul, permettant une bonne gestion, et des décisions pertinentes et efficaces ;
- Satisfaire toutes les parties intéressées à l'organisation sur le plan de la qualité, de la sécurité et de l'environnement ;
- Bénéficier d'une image positive auprès de son environnement ;
- L'implication de l'organisation dans des actions citoyennes ;
- Création de bonnes conditions de travail ce qui renforce la pérennité de l'organisation ;

²³ GILLET-GOINARD (F), op.cit. p 18

- Prendre en considération les exigences du personnel liée à la consiste à sécuriser le travail
- Une compétitivité durable et cela d'une manière équitable et responsable.
- Sur le plan environnemental, cela consiste à protéger l'environnement sur le lieu de travail.

2. Le processus d'intégration du système de management intégré QSE

2.1. Le processus d'intégration :

La mise en place d'un système de management intégré se compose de plusieurs phases. Toutefois il existe plusieurs modèles d'intégration. Il existe les systèmes harmonisés qui dispose de dispositifs communs et des dispositifs spécifiques à chacun des systèmes. Il y a également les systèmes imbriqués avec des dispositifs qui se recouvrent partiellement. Il y'a également le système commun dans le cas où les éléments du management sont traités de la même façon. Et enfin, il y'a le système global qui s'applique à des sous-systèmes ou à un ensemble d'activités.

Un système intégré ne veut pas dire un « système unique », avec un seul manuel, un seul jeu d'instructions et de procédures. Les sous-systèmes du système intégré (qualité, sécurité et environnement) :

- Peuvent avoir des éléments communs, et d'autres distincts et spécifiques ;
- Contiennent des éléments imbriqués, mais qui se retrouvent dans l'un des sous-systèmes ;
- Doivent être coordonnés et faire partie d'un ensemble un système global ou harmonisé.

Un système intégré ne veut pas dire aussi un « système centralisé », mais plutôt décentralisé

2.1.1 L'intégration au sommet

Il existe l'intégration au niveau des politiques et au niveau des fonctions qualité, sécurité et environnement.

- Au niveau de l'intégration des politiques, l'intégration signifie que les politiques des trois systèmes sont exprimées dans un seul et même texte, ou bien ils sont exprimés dans plusieurs textes séparés, mais qui font référence à un texte supérieur qui est le projet de l'entreprise.

- Au niveau des fonctions qualité, sécurité et environnement, pour que l'intégration soit complète, il faut une autorité commune.

Mais l'intégration peut être appliquée avec deux autorités distinctes ; qualité et sécurité-environnement, ou bien, qualité-sécurité et environnement

2.1.2 L'intégration au niveau des processus et du système documentaire :

- Au niveau des processus, l'intégration signifie que les exigences QSE sont prises en compte en même temps et tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un service. De plus, la prise en compte de la sécurité et de l'environnement élargie des perspectives comme la conception, dans laquelle l'organisation prend en compte les accidents qui peuvent se réaliser lors de réalisation du travail, ainsi que les impacts sur l'environnement. L'organisation doit prendre en compte également les exigences de la sécurité et de l'environnement lors des achats, en exigeant à ses fournisseurs le respect des exigences relatives à la sécurité des produits, ainsi que la protection de l'environnement. L'intégration signifie également que les exigences à respecter sont communes. En effet, la plupart des procédures, des instructions et des enregistrements sont communs ou gérés en commun. L'intégration doit être aussi entière. En effet, les objectifs, la politique et les fonctions QSE sont eux-mêmes intégrés.

- Au niveau du système documentaire et au niveau du sommet de l'organisation, un système intégré suppose, soit un manuel commun QSE avec des procédures communes et d'autres spécifiques. Soit des manuels séparés mais qui dépendent à un manuel général de management. A l'opposé au niveau de la base de l'organisation, les documents communs sont de plus en plus nombreux que les documents spécifiques, tel que, les procédures et documents équivalents, ainsi que les instructions, les modes opératoires, les imprimés et les instructions nécessaires pour le respect des exigences QSE. Et enfin, au niveau des personnes, il y'a les fonctions qui définissent les responsabilités relatives aux exigences QSE.

2.1.3. L'intégration au niveau des ressources humaines :

L'intégration signifie la mobilisation des ressources humaines lors de la mise en place du système, pour décrire eux-mêmes les processus du travail, les modes opératoires, et les instructions. Le personnel est sensibilisé sur les exigences qualité, sécurité et environnement, ainsi que sur les similarités et les différences entre eux tout en recherchant l'amélioration des processus.

L'intégration signifie aussi que l'organisation doit former le personnel en permanence, pour assurer la cohérence du système intégré et son optimisation, tout en utilisant les méthodes et outils communs de la qualité, sécurité et environnement, et en mettant en évidence la parenté des concepts

3. Les principes communs du système de management intégré

3.1.L'engagement de la direction :

La mise en œuvre d'un système de management intégré efficace dans une organisation procure un engagement de la direction qui va garantir tous les moyens nécessaires à la mise en place de ce système, et également la formation et l'information du personnel concernés par le système, et enfin la communication dans l'entreprise afin de persuader les employés sur l'importance de l'adoption de cette démarche et ainsi les règles légales et réglementaires. L'engagement de la direction doit être formalisé à travers une déclaration de la politique QSE.

3.2.L'implication du personnel :

Le système de management intégré QSE repose sur un mode de management participatif qui consiste à impliquer les employés à tous les niveaux hiérarchiques dans les suggestions élaborées en matière de fonctionnement de l'organisation. L'implication est faite à travers la communication et la sensibilisation de tous pour mieux comprendre l'importance de la démarche QSE dans la réalisation des objectifs et l'amélioration continue tout en les impliquant dans la résolution des problèmes.

3.3.Satisfaction des parties prenantes :

Elles sont toutes les parties intéressées par le fonctionnement de l'organisation. On aperçoit les parties prenantes internes comme le personnel, la direction et le conseil d'administration et les parties prenantes externes comme les clients, les fournisseurs et les pouvoirs publics. Le but est que toutes les actions faites par l'organisation doivent être appréhendées en cherchant à satisfaire toutes ces parties prenantes.

3.4.Approche processus :

L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme.

Il existe différents types de processus :

- Processus de management ou de pilotage : ils permettent de guider l'organisation.

- Processus de réalisation ou opérationnels : ils permettent de réaliser des produits ou services depuis la détection du besoin jusqu'à l'évaluation de la satisfaction client.
- Processus de support ou de soutien : assurent la disponibilité des moyens nécessaires aux processus opérationnels.

4. Management par approche système :

Il consiste à identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs. Cette approche système permet : d'identifier les processus de l'organisation, de comprendre leurs interactions, et assurer la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

5. Amélioration continue :

Le pilotage du système de management intégré répond à une réelle démarche de progrès constant et d'amélioration continue qui est un concept développé par DEMING

6. Degré de maturité d'un système de management intégré

6.1. Modèles de maturité

Les modèles de maturité aident à améliorer la performance organisationnelle en identifiant les forces et les faiblesses, contribuant ainsi au benchmarking, la représentation de la maturité en utilisant le nombre d'étapes cumulatives facilite la visualisation de la situation de l'entreprise et du chemin qu'elle doit parcourir pour atteindre les meilleures pratiques.

Le premier modèle de maturité a été développé par Crosby et devenu connu sous le nom de *Crosby's Quality Management Maturity Grid*. Il a été publié dans le livre « *Quality is Free* », qui présentait 5 niveaux de maturité et 6 catégories de mesure, c'est-à-dire six points d'évaluation. L'un des modèles les plus connus, *le modèle de maturité de capacité (CMM)*, a été inspiré par la matrice de maturité de Crosby et développé par l'Institut de génie logiciel de l'Université Carnegie Mellon, qui a également développé divers autres modèles basés sur le CMM, notamment l'intégration du modèle de maturité de la capacité (CMMI) processus

La norme ISO 9004, publiée en 2010, présente un modèle de maturité pour évaluer le système de management de la qualité, qui est formé de 5 niveaux de maturité et sert de forme d'auto-évaluation.

Tableau 1.2 Les modèles de maturité des systèmes de management

Modèle de maturité	Développeur	Caractéristiques
La grille de maturité du système de management de la qualité	Crosby	C'est un outil d'application facile et rapide. Les six questions qui constituent la grille abordent des questions générales qui englobent la compréhension et l'attitude de la direction, la perception de la qualité par l'entreprise, la résolution des problèmes et le coût de la qualité
CMM	Software Engineering Institute	CMMI est l'un des modèles de maturité les plus connus dans le monde et a servi de la base de nombreux autres modèles. Son application est beaucoup plus complexe que celle de la grille de Crosby, nécessitant un professionnel ayant une compréhension détaillée. Il a été initialement créé pour le secteur des logiciels, mais il est aujourd'hui largement utilisé pour améliorer le processus de développement de produits et de services.
Modèle ISO 9004	ISO	Ce modèle aide à l'évaluation du SMQ et évalue les aspects suivants de la norme : gestion pour un succès durable ; stratégie et politique ; gestion des ressources ; gestion des processus ; surveillance ; mesure ; analyse et analyse critique ; et amélioration, innovation et apprentissage.

Source : <https://www.scielo.br/j/gp/a/ZFdMqkORMr9HNL4WTmtGpr/?format=pdf&lang=en> consulté le 16 Mai 2022 à 17h32

On peut conclure qu'un système de management intégré (SMI) est un système qui va au-delà du système de management qualité, qui vise la satisfaction des clients et l'amélioration continue pour la maîtrise des processus, il cherche aussi la protection de l'environnement et la sécurité des personnes au sein de leur travail ainsi que les parties intéressées

Il vise à mettre en œuvre et à formuler une politique Qualité/Sécurité/Environnement (QSE) et donc à associer le DD puisque les deux notions sont complémentaires et cela pour créer de la valeur, gérer les risques, améliorer la performance et donner confiance aux parties intéressées grâce à l'engagement de tous les membres de l'entreprise.

Chapitre 2

*La performance sociétale des entreprises :
une évolution des perceptions de la RSE et
développement durable*

Introduction

La responsabilité sociale des entreprises est l'un des concepts les plus dominants en matière de rapports d'activité. Il est devenu obligatoire pour chaque entreprise d'inclure une politique en matière de RSE et de produire un rapport détaillé sur ses activités. La RSE peut être définie comme la relation entre une entreprise et la société dans laquelle elle opère. Le concept de RSE est devenu célèbre à la fin des années 1960 et depuis lors, il a aidé les entreprises à se maintenir sur le marché. La RSE joue un rôle très important dans la durabilité de chaque département de l'entreprise,

En effet, à cette ère de la RSE, l'intérêt s'accroît de plus en plus autour de la notion de performance, ce mouvement qui questionne la réalité de l'entreprise : sa finalité et ses missions, ont conduit, depuis quelques années, à s'interroger sur la nature, sur le contenu de ce concept voire les modalités de son évaluation. Remettre en cause la logique classique de la performance, une logique économico-financière centrée, implique la prise en compte de divers enjeux et préoccupations d'ordre social, politique et environnemental. C'est dans ce contexte particulier qu'a émergé le concept de la performance sociétale ou globale des entreprises. Une notion qui s'inscrit solidement dans cette large réflexion sur la RSE. Le concept de la Performance sociétale de l'Entreprise est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable, renvoyant ainsi à une conception holistique de la performance. En effet, nous consacrons ce chapitre à montrer le cadre conceptuel de la RSE et développement durable et l'émergence de la notion de la performance sociétale comme un véritable argument de la RSE face à la résistance à laquelle elle fait face, tout en éclairant son fondement théorique, ses modèles conceptuels et outils de mesure.

Section 1 : Le concept du développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises.

L'entreprise durable examine comment elle peut s'adapter aux tendances sociales et environnementales mondiales, telles que la réglementation future sur la production de carbone, les pénuries d'eau et l'évolution démographique.

Le social, l'économique et l'environnement sont les trois piliers ou dimensions du développement durable. Le développement durable est un choix conscient et permanent. Pour progresser vers plus de durabilité, nous devons tous changer nos modes de consommation et de production. Les principes du développement durable et de la RSE sont étroitement liés. Les entreprises durables créent l'avenir en créant des marchés plus forts et plus riches pour les entreprises.

Dans cette première section nous allons voir en général le concept du développement durable et la responsabilité sociale des entreprises qui sont primordial pour la notion de la performance sociétale.

1. Le Développement durable, un nouveau paradigme

1.1.L'origine et l'évolution du développement durable

Le concept de développement durable a servi de base à la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement qui s'est tenue à Rio de Janeiro en 1992. Ce sommet a constitué la première tentative internationale d'élaborer des plans d'action et des stratégies pour évoluer vers un modèle de développement plus durable. Plus de 100 chefs d'État et représentants de 178 gouvernements nationaux y ont participé. Des représentants d'une série d'autres organisations représentant la société civile ont également participé au sommet. Le développement durable été la solution aux problèmes de dégradation de l'environnement examinés par la Commission Brundtland dans son rapport de 1987 intitulé Notre avenir à tous.

Le rapport Brundtland avait pour mission d'examiner les nombreuses préoccupations soulevées au cours des décennies précédentes, à savoir que l'activité humaine avait des répercussions graves et négatives sur la planète et que les modèles de croissance et de développement ne seraient pas durables s'ils se poursuivaient sans contrôle.

Le concept de développement durable a reçu sa première reconnaissance internationale majeure en 1972, lors de la Conférence des Nations unies sur l'environnement humain qui s'est tenue à

Stockholm. Le terme n'était pas explicitement mentionné, mais la communauté internationale s'est néanmoins accordée sur l'idée - désormais fondamentale pour le développement durable - que le développement et l'environnement, jusque-là traités comme des questions distinctes, pouvaient être gérés de manière mutuellement bénéfique.

Le terme a été popularisé 15 ans plus tard dans Notre avenir à tous, le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, qui comprenait ce qui est considéré comme la définition "classique" du développement durable : "un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs".

Il a toutefois fallu attendre *le sommet de Rio* pour que les principaux dirigeants mondiaux reconnaissent le développement durable comme le défi majeur qu'il représente aujourd'hui.

Plus récemment, le sommet mondial sur le développement durable s'est tenu à *Johannesburg* en 2002, en présence de 191 gouvernements nationaux, d'agences des Nations unies, d'institutions financières multilatérales et d'autres grands groupes, afin d'évaluer les progrès réalisés depuis Rio. Le sommet de Johannesburg a débouché sur trois résultats essentiels : une déclaration politique, le plan de mise en œuvre de Johannesburg et une série d'initiatives de partenariat. Parmi les engagements clés figurent ceux relatifs à la consommation et à la production durables, à l'eau et à l'assainissement, ainsi qu'à l'énergie.

« *Les gouvernements ne peuvent 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* »²⁴ 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.

COP 21 de Paris... les efforts continus

L'Accord de Paris est un traité international juridiquement contraignant sur le changement climatique. Il a été adopté par 196 parties lors de la COP 21 à Paris, le 12 décembre 2015 et est entré en vigueur le 4 novembre 2016.

²⁴ AUDOUIN(A), COURTOIS (A) et RAMBAUD-PAQUIN (A), Communication responsable, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p. 28

L'accord de Paris est une étape décisive dans le processus multilatéral de lutte contre le changement climatique car, pour la première fois, un accord contraignant réunit toutes les nations autour d'une cause commune pour entreprendre des efforts ambitieux de lutte contre le changement climatique et d'adaptation à ses effets. la Convention appelle les pays développés à appuyer, financièrement et technologiquement, les pays en développement, et aussi le principe de «*responsabilité commune, mais différenciée des États*» : celui-ci 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'efforts²⁵, une articulation de principe « pollueur /payeur).

La COP 21 a engendrés des engagements en faveur e la promotion du DD dont²⁶:

- ◆ Accélérer les efforts maintenant, sans attendre l'entrée en vigueur de l'accord de Paris en 2020 ;
- ◆ Créer un cadre international pour l'action des États contre le réchauffement climatique ;
- ◆ Prendre des 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.

1.2.Définition du développement durable

Bien que de nombreuses définitions abondent, la définition la plus souvent utilisée du développement durable est celle qui propose le rapport de Brundtland en 1987 a défini le développement durable comme “un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs”.²⁷

Ce processus vise à concilier l'environnement, l'économie et le social, en établissant une sorte de cercle “vertueux” entre ces trois piliers

²⁵ GAUTIER (c), MAZOUNIE(A), COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat, Réseau climat France, Paris 2015, p.6.

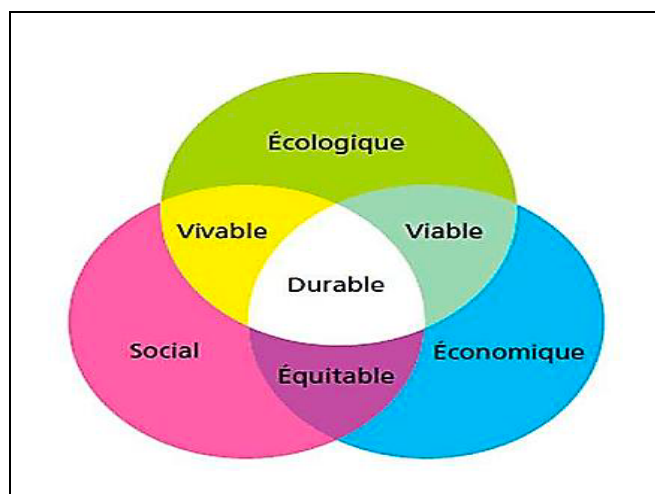
²⁶ Idem p 8-9

²⁷ BRUNDTLAND. Our common Future. REO DE JANERO : Les Editions du Fleuve, traduction française de "Our common Future" rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1989.

Fondée sur des racines anciennes, la notion de développement durable peut s'imposer dans un contexte nouveau.

Le développement durable implique la croissance économique ainsi que la protection de la qualité de l'environnement, chacune renforçant l'autre. L'essence de cette forme de développement est une relation stable entre les activités humaines et le monde naturel, qui ne diminue pas les perspectives pour les générations futures de bénéficier d'une qualité de vie au moins aussi bonne que la nôtre. De nombreux observateurs estiment que la démocratie participative, non dominée par des intérêts particuliers, est une condition préalable à la réalisation du développement durable. Autrement dit, 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 2.1 les piliers du développement durable



Source : Alice AUDOUIN, Anne COURTOIS et Agnès RAMBAUD-PAQUIN, communication responsable, Editions d'Organisation, paris, 2009 p29

1.3. Les piliers et dimensions du développement durable

En tant que paradigme le DD met l'accent sur une trajectoire de transformation positive ancrée essentiellement sur des facteurs sociaux, économiques et environnementaux, les trois

principaux enjeux du développement durable sont la croissance économique, la protection de l'environnement et l'égalité sociale. Sur cette base, on peut affirmer que le concept de DD repose fondamentalement sur trois piliers majeurs et interdépendants :

1.3.1 L'économie

Ce pilier repose sur la capacité des entreprises à développer un système économique responsable. En d'autres termes, elles doivent encourager et promouvoir la protection de l'environnement en limitant les risques posés par leur production. Le recyclage des produits et l'utilisation de matières premières renouvelables sont donc des aspects fondamentaux du pilier économique.

Par ailleurs, la norme ISO 50001, axée sur le management de l'énergie, vise à améliorer la performance énergétique, dans le but de réduire la consommation et donc les coûts. L'application effective de cette norme débouche sur une certification, gage d'une utilisation optimale de l'énergie.

1.3.2 Le social

Le pilier social du DD d'une entreprise consiste à défendre des valeurs qui favorisent l'équité et le respect des droits individuels. Les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sont alors évaluées au regard de ces enjeux. Les principes sur lesquels repose ce pilier sont les suivants :

Lutter contre l'exclusion sociale et les discriminations : aider à la réinsertion, soutenir l'égalité entre les hommes et les femmes, réduire l'écart de rémunération entre les sexes, promouvoir la formation, encourager le dialogue, appliquer les droits sociaux mondiaux, etc.

Promouvoir la solidarité : contribuer à la réduction des inégalités sociales en collaborant avec des associations et des projets locaux et internationaux, en privilégiant les produits du commerce équitable qui garantissent un revenu approprié aux agriculteurs.

Contribuer au bien-être des parties prenantes : développer le dialogue social, encourager l'échange d'informations et la transparence, adapter les horaires de travail en fonction du profil des employés, rendre les locaux accessibles aux personnes à mobilité réduite.

1.3.3 L'environnement

Le pilier environnemental est fondé sur un engagement à protéger l'environnement en réduisant les risques et en mesurant les impacts environnementaux des activités des entreprises. Les défis des entreprises dans ce domaine sont les suivants :

- Économiser et préserver les ressources naturelles ;
- Évaluer leur empreinte carbone et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre pour l'améliorer
- Réduire et mieux gérer leurs déchets.

Les entreprises doivent ensuite se fixer des objectifs pour améliorer leurs performances en matière d'environnement. Ces objectifs font partie intégrante de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE).

1.4. Les objectifs du développement durable

D'après ce que on a vue précédemment et travers la schématisation on peut conclure que le DD a comme objectifs trois éléments liés aux trois piliers, ils sont ainsi :

◆ La croissance économique

Construire une économie forte et compétitive, en veillant à ce que suffisamment de terrains soient disponibles aux bons endroits et au bon moment pour soutenir la croissance et l'innovation, et en identifiant puis en coordonnant les besoins de développement.

◆ La protection de l'environnement

Contribuer à la protection et à l'amélioration de notre environnement naturel et aménagé, tout en aidant à améliorer la biodiversité, à utiliser les ressources naturelles de manière judicieuse, à réduire au minimum les déchets et la pollution, et à s'adapter et contribuer à réduire le changement climatique, notamment par une transition mondiale vers une économie à faible émission de carbone.

◆ Inclusion sociale

Soutenir des communautés fortes, dynamiques et saines en fournissant l'offre de logements nécessaire pour répondre aux besoins des générations actuelles et futures ; et en créant un

développement de qualité, avec des services locaux accessibles qui reflètent les besoins de la communauté et soutiennent son bien-être sanitaire, social et culturel.

1.5. Les principes fondateurs du développement durable

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

◆ Le 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.²⁸

◆ Le 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

◆ Principe de participation et 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 tel qu'ils soient économiques, politique 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.

◆ Le principe de responsabilité ou principe 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 termes de consommation énergétique (déchets, eau, électricité, etc.) ou de pollution pour tenter de réduire ou du moins contrôler la consommation et le gaspillage.

²⁸ DELCHET Karen, *Développement durable, l'intègre pour réussir*, Édition Afnor, St-Just-la-pendue, 2007.p26.

◆ **Le principe de Transparence**

Ce principe suppose la présentation des informations de manière accessible, 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.

◆ **Le principe de Préservation et 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 auteur.

◆ **L'amélioration continue**

Ce principe, basé sur des processus de diagnostics et dévaluations concrétisé par une batterie d'indicateurs vise l'amélioration et le progrès continue et préconise l'adhésion a et l'engagement des moyens afin de mettre en œuvre d'une façon permanente des décisions en faveur de la promotion des principes et valeurs universels.

◆ **Le principe d'équité**

Appréhender globalement les questions de santé, de logement, de consommation, d'éducation, d'emploi et de culture en favorisant afin de satisfaire des besoins essentiels des populations, lutter contre l'exclusion et la pauvreté, réduire les inégalités et respecter les cultures.

En résumé, Le développement durable, est un développement qui harmonise efficacité économique, l'équité sociale et la « viabilité » écologique.

1.6.L'importance du développement durable dans la stratégie de l'entreprise.

Ces dernières années, un bon nombre d'entreprises à l'échelle internationale et de mois au niveau national ont pris conscience que DD est un acte stratégique au sien de la politique générale de l'entreprise ²⁹, de cela il se présente comme un nouveau modèle de direction et de mangement des

²⁹ D'HUMIERS (P), et autres, Le développement durable le management de l'entreprise responsable, Édition d'organisation, Saint-Just-la-pendue, 2005, p. 177.

entreprises qui permet à la fois de d'installer un consensus idéal entre les préoccupations économiques (rentabilité) et les attentes de la société civile en matière d'engagement sociale.

Pour Doris LEUTHARD, agir de façon durable est la condition indispensable d'une réussite économique pérenne », souvent assimilé à la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise, le management durable ne cesse de gagner de l'importance.

L'enjeu de développement durable, entre une prise de conscience et changement esthétique ou un « effet de mode », Loin de vouloir citer les enjeux du DD ou recenser les problèmes du développement, mais le souci que nous essayant d'exposer est celui de la maturité en matière de l'adoption des principes du DD.

Les organisations actuellement ne peuvent pas se contenter d'un ensemble d'actions visant à l'acquisition d'une image positive, il est difficile de tenir un langage de DD s'il n'est pas traduit dans la réalité avec une batterie d'indicateurs pour le vérifier ³⁰

La définition des orientations stratégiques en prenant compte les principes de DD et des réoccupations et la mise en place d'une politique de Développement durable ou une « démarche responsable » ³¹ est un véritable enjeu qui se présente actuellement pour les entreprises précisément.

2. La responsabilité sociale des entreprises

Depuis ces dernières décennies nous subissons à l'émergence d'une notion de DD réactualisé est adapté aux entreprises, celle de la responsabilité sociétale de l'entreprise, cette dernière fera l'objet d'une seconde section, où nous allons essayer de cerner le concept de RSE qui, à l'instar du développement durable, est un concept large et pas encore totalement stabilisé, nous soulignerons ses dimensions, principes, enjeux et le rôle sociétal des organisations.

2.1.Origine de la notion

2.1.1. Le Pacte Mondial (Global Compact)

³⁰ WOLFF (D) et MAULEON (F), *le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, Édition Lavoisier, Hermès sciences publications, Paris, 2005.p 98.

³¹ *Idem*, p 99.

Le pacte mondial ou le global compact est initié par l'ex-Secrétaire général de l'organisation des Nations Unies (ONU), Kofi Annan, lors du Forum économique mondial de Davos en janvier 1999 et officiellement lancé en juillet 2000, le Pacte mondial invite, 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.

Le Global Compact comprend un ensemble de politiques et un cadre pratique pour finalité de « stimuler le comportement positif des entreprises » et vise à 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.

Cette initiative volontaire des Nations Unies vise à faire progresser deux objectifs complémentaires

- ◆ L'intégration des dix principes du Pacte aux activités des entreprises, à l'échelle mondiale.
- ◆ L'orientation des actions dans le sens d'objectifs plus larges des Nations Unies R tels que les Objectifs du Millénaire pour le développement (les OMD)

Selon Ban KI MOON, Secrétaire général des Nations Unies en résumant l'objectif de cette initiative « Les entreprises doivent donner un sens concret à leur action et respecter les valeurs et principes qui font le lien entre toutes les cultures et tous les peuples ».

2.1.2. Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies³³ les premiers pas de la RSE

La durabilité des entreprises commence par le système de valeurs de l'entreprise. Il s'agit d'opérer de manière à respecter, au minimum, les responsabilités fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Les entreprises responsables appliquent les mêmes valeurs et principes partout où elles sont présentes, et savent que les bonnes pratiques dans un domaine ne compensent pas les dommages dans un autre. En

³²GLOBAL 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

³³ <https://www.unglobalcompact.org> consulté le 16/05/2022 à 00 :10

intégrant les dix principes du Pacte mondial des Nations unies dans leurs stratégies, leurs politiques et leurs procédures, et en instaurant une culture de l'intégrité, les entreprises assument non seulement leurs responsabilités fondamentales à l'égard des personnes et de la planète, mais elles préparent également le terrain pour un succès à long terme.

◆ **Droits de l'homme**

Principe 1 : les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection des droits de l'homme reconnus sur le plan international ; et

Principe 2 : à veiller à ce qu'elles ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

◆ **Travail**

Principe 3 : les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à assurer la reconnaissance effective du droit de négociation collective ;

Principe 4 : l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

Principe 5 : l'abolition effective du travail des enfants ; et

Principe 6 : l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

◆ **Environnement**

Principe 7 : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;

Principe 8 : à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et

Principe 9 : à encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

◆ **Lutte contre la corruption**

Principe 10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

2.2. Définition de la RSE

La définition la plus ancienne et la plus importante attribuée à la RSE est celle de Howard Bowen qui CAROLL le considère comme le père de la responsabilité sociale des entreprises. Selon BOWEN « *les obligations des hommes d'affaires de poursuivre ces politiques, de prendre ces*

*décisions, ou de suivre les lignes d'action qui sont souhaitables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société. »*³⁴

Toutes les autres définitions du début des années 50 reconnaissent la nécessité pour les managers d'assumer la responsabilité du bien public. Il doit se demander si l'action est susceptible de promouvoir le bien public, de faire progresser les croyances fondamentales de notre société, de contribuer à sa stabilité, à sa sécurité et à son bien-être, sa force et son harmonie". En outre, les deux définitions se rejoignent sur la nécessité d'aligner la RSE sur ce que les dirigeants considèrent comme les caractéristiques actuelles et dominantes de l'environnement socio-politique dans lequel ils opèrent. Environnement sociopolitique dans lequel ils opèrent. CAROLL a déclaré que l'idée générale de la RSE est « *ce que la société attend des organisations en matière économique, sociale, éthique et discrétionnaire* »³⁵ Elle avance que la RSE insère les attentes de la société : économiques, éthiques, légales et philanthropiques vis-à-vis de l'entreprise.

Pour définir clairement la RSE il convient de se référer à la définition de la commission européenne (CE), « la RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par l'entreprise des préoccupations sociales et environnementale à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement les obligations juridiques applicable, mais aussi au-delà et investir « davantage » dans la capital humain l'environnement et les relations avec les parties prenantes »³⁶

D'après cette définition-là, 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 partenaires³⁷

³⁴ BOWEN, (H.R), *responsibilities of the businessman*, Edition Harper & row, New York, 1953.p.6.

³⁵ CARROLL, (A.B), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, 1979, p.497.

³⁶ Livre vert, juillet, 2001, commission européenne, Bruxelles, 2001, p 8.

³⁷ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52006DC0136> consulté le 17 Mai 2022 a 10h27

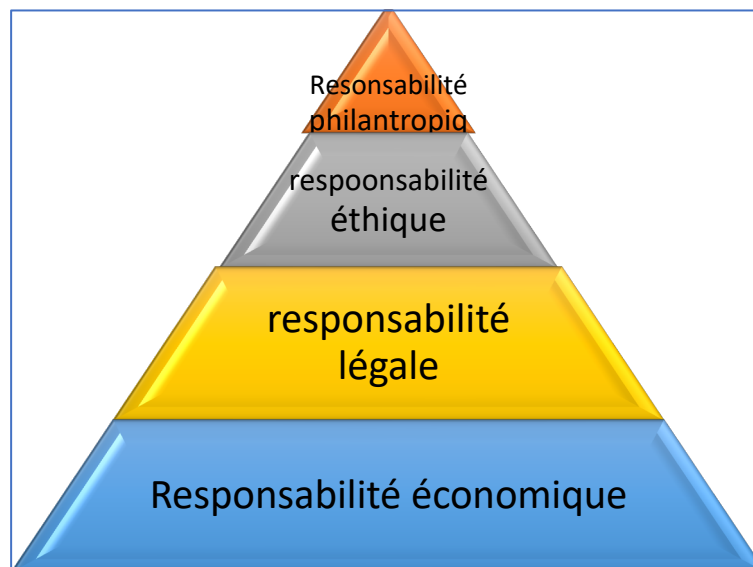
Ces définition la responsabilité sociétale de l'entreprise est cette prise de conscience à la contribution au bien-être de la société et ce comportement responsable qui harmonise l'économique, l'écologique et le social afin d'accroître le « capital sympathie »³⁸ de l'entreprise et pour une « création durable de la valeur »

Pour mieux assimiler la notion et ses dimensions et frontières, nous avons estimé convenable de citer certains auteurs connus comme précurseurs en la matière et de mettre en lumière les approches de définition.

2.2. Typologies de responsabilité sociétale

Selon Archie CAROLL, la responsabilité sociétale des entreprises s'hierarchise sur quatre niveaux, ces derniers les représentent sous forme d'une pyramide, comme la figure ci d'après la montre.

Figure 2.2 : La pyramide de la RSE d'après CAROLL 1979



Source : www.researchgate.net consulté le 17 mai 2022 à 10 :48

³⁸WIDLOECHER (P) et QUERNE (I), Le guide du développement durable en entreprise, Édition Les Echos Editions, Paris 2009. P.209.

Ces quatre niveaux s'hierarchisent comme suit :

Tout d'abord, la responsabilité économique : l'entreprise se doit, pour exister générer des profits économiques ;

Le second niveau de responsabilité des entreprises se réfère à l'application des lois, c'est la responsabilité légale ;

En troisième lieu, la responsabilité est éthique, 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, être une entreprise citoyenne qui contribue aux ressources de la société et améliore la qualité de vie, qui est productrice de biens publics.

Au travers ce modèle proposé par CARROLL, la dynamique d'intégration de la RSE dans les entreprises et de quatre niveaux, selon elle, passer d'un niveau a un autre est une le fait que l'entreprise gagne de maturité et maîtrise de certains éléments, donc atteindre le sommet de la pyramide est synonyme d'appréhender la RSE comme une finalité pour l'entreprise, une entreprise dite « socialement responsable »

Cela a été largement critiqué par les auteurs impliqués en la matière, en reprochant à ce model qu'il ne fonctionne pas à base d'une dynamique logique, autrement dit on peut satisfaire un niveau sans avoir satisfait totalement le niveau précédent.

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.

2.3.Les théories pour analyser et expliquer la RSE

La gestion d'entreprise, la psychologie et toutes les autres disciplines utilisent des théories soigneusement construites pour expliquer et élargir les connaissances disponibles sur les disciplines elles-mêmes. De même, la RSE est également ancrée dans diverses théories, notamment la théorie des parties prenantes, la théorie du contrat social et la théorie de la légitimité.

2.3.1. La théorie des parties prenantes (stakeholders theory)

« Lorsqu'on parle aujourd'hui de responsabilité sociétale d'entreprise, il est devenu courant de dire qu'il s'agit pour l'entreprise de satisfaire les attentes de ses parties prenantes »³⁹

FREEMAN a proposé le concept de la théorie des parties prenantes. Cette théorie affirme qu'une entreprise ne doit pas seulement prendre en compte les intérêts des actionnaires, mais aussi ceux de toutes les parties prenantes. Freeman définit une partie prenante comme "tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation".

Elles se divisent en deux catégories :

- Les parties prenantes interne/ directes (dont l'absence de participation aux activités principales de l'entreprise entraîne son effondrement, comme les actionnaires et les employés) ;
- Les parties prenantes externe/indirectes (celles qui sont affectées par l'organisation, ou qui affectent ou influencent la direction de l'entreprise, mais qui ne sont pas directement impliqués dans les transactions de l'entreprise).

ne entreprise a une série de liens avec différentes parties prenantes et doit donc décider quelles parties prenantes doivent être traitées avec urgence et comment y répondre. Une analyse plus approfondie de la théorie des parties prenantes n'est pas abordée ici, car ce n'est pas l'objectif de cette étude.

2.3.2. La théorie d'agence

La théorie de l'agence s'intéresse à la relation d'agence, cette relation désigne donc un « noeud de contrat »⁴⁰ dans laquelle une partie (le principal) délègue un travail à une autre partie (l'agent). Dans une entreprise, les mandants sont considérés comme les actionnaires, qui sont les propriétaires de l'entreprise. Les gestionnaires de l'entreprise sont considérés comme des agents, qui sont censés agir conformément aux objectifs des mandants. La théorie de l'agence s'intéresse au fait que les agents peuvent se comporter et agir conformément à leurs propres objectifs personnels plutôt qu'à ceux du principal. Cette théorie s'intéresse à deux problèmes qui surviennent souvent dans la relation d'agence. Le premier est le problème d'agence qui survient lorsque les désirs ou les

³⁹ CAPRON (M), *La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques*, Université Paris 12 – Val-de-Marne.2007.p. 1

⁴⁰ JENSEN, MECKLING, *Financial economies*, Harvard University Press, 1976, p. 280.

objectifs du principal et de l'agent entrent en conflit l'un avec l'autre. Le second problème est qu'il peut être difficile ou coûteux pour le principal de vérifier ce que l'agent fait réellement.

En ce qui concerne la RSE, Friedman (1970) a été l'un des premiers à affirmer que s'engager dans des activités de RSE est un comportement égoïste des dirigeants (agents) dont la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux finit par nuire aux actionnaires (mandants) en générant des bénéfices inférieurs. Selon lui, les entreprises ne devraient avoir qu'une seule responsabilité, à savoir la maximisation des profits. Les entreprises ne devraient utiliser les ressources et s'engager dans des activités que pour augmenter les profits, tout en opérant dans les limites de la loi et de la réglementation.

La responsabilité de l'entreprise à travers ses dirigeants (agents) est de maintenir une relation mutuellement bénéfique avec l'ensemble des acteurs de son environnement a fin de pérenniser l'entreprise, cette responsabilité devient de plus en plus complexe de fait que l'entreprise n'arrive pas à identifier et cartographier tous les acteurs dont elle dépend.

2.3.3. La théorie des ressources financières (Slack resources theory)

Cette théorie stipule qu'une bonne performance financière de l'entreprise (PFE) résulte nécessairement en l'existence de ressources financières en quantité suffisante ; ce qui donnera à la firme la capacité et l'opportunité pour s'engager dans des domaines de performance sociale, tels que les relations avec la communauté, les relations avec les employés, ou l'environnement.

L'argument sous-jacent à cette théorie est que si les ressources existent en quantité suffisante dans l'entreprise, alors la bonne PSE résultera dans une meilleure allocation d'une partie de ces ressources dans des domaines à caractère social ; donc une bonne PFE pourra laisser présager d'une bonne PSE.

2.3.4. Théorie du contrat-société

Le contenu de cette théorie s'expose comme étant La RSE produit de l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et la société. De ce fait, L'entreprise se doit de remplir les fonctions sociales que lui assigne la société sous peine de perdre sa légitimité et de se voir retirer le pouvoir dont elle dispose.

2.4. Les principes guides de la responsabilité sociétale de l'entreprise (guidelines)

Appelés aussi les « principes directeurs »⁴¹, 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 se correspondent avec celles du DD. Ils forment les caractéristiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise :

2.4.1. Le principe de la Défense des valeurs universelles

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

2.4.2. Le principe de responsabilité globale

Introduire la globalité à la responsabilité de l'entreprise désigne l'élargissement de l'éventail pour que l'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.

2.4.3. Le 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 AC par la mesure de « l'appareil productif », émissions, déchets et pollution. Autrement dit, opter pour une nouvelle logique « produire mieux et en étant moins dispendieux en ressources »⁴²

2.4.4. Le 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 »⁴³

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

⁴¹ OCDE, *principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales*, Édition de l'OCDE, Paris, 2000

⁴² IGALENS (J) et JORAS (M), *op.cit.* p. 62.

⁴³ *Idem*, p. 64 et 65.

exposé (résultats) afin d'en préserver ainsi les entreprises sont amenés à prendre des mesures d'information et de de protection des lieux de travail.

2.4.5. Le 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.

2.4.6. Le 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, évaluées objectivement et justifié tangiblement, autrement adopter l'approche cause à effet. Et cela mène à l'intégration de tous les risques reconnus d'une façon rationnelle.

2.4.7. Le principe de subsidiarité ou « penser globale et agir local »⁴⁴

Traduction de principe célèbre « penser globale et agir local », 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.

2.4.8. Le principe de participation

Ce principe consiste a identifié, 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 »⁴⁵ 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.

2.4.9. Le principe d'information ou le “reporting responsable” et de la transparence

⁴⁴ *Le Principe est spécifié dans les accords de Maastricht en 1992*

⁴⁵ *GALENS (J), tous responsables, Édition d'organisation, paris, 2004, p.85*

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 considérée comme l'un des éléments clés d'une démarche de « responsabilité globale »⁴⁶ qui vise à démontrer sa volonté et sa capacité à redéfinir ses relations avec la société et à regagner la confiance de ses PP.

2.4.10. Le principe de bonne gouvernance

Le principe de bonne gouvernance se présente comme une exigence qui renvoi les entreprises à se doter d'un système de management qui modélise et formuler 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.

2.5.ISO 26000 comme cadre normatif de la RSE

De fait que les entreprises subissent de plus-en-plus une pression forte de la société civile ces dernières rendent compte de leurs activités et leurs conséquences sur la société et l'environnement elles sont nombreuses celles qui cherche un cadre pour s'initier à la démarche de responsabilité sociétale. Pour cela et Afin de guider les ces organisations, l'iso 26000 se présente comme démarche normatif (normes), à travers des lignes directrices qui tente à offrir une connaissance et une valorisation des pratiques compatible avec le développement durable.

Ces normes-là, sont par nature des documents d'application volontaire autrement dite elles font pas l'objet d'une certification.

⁴⁶ SOBCZAK (A), MINVILLE (N), *Responsabilité globale-manger le développement durable et la RSE*, Édition Vuibert, Paris, 2011, p.108.

Les organisations du monde entier, et leurs parties prenantes, sont de plus en plus conscientes de la nécessité et des avantages d'un comportement socialement responsable. L'objectif de la responsabilité sociale est de contribuer au développement durable.

L'engagement d'une organisation en faveur du bien-être de la société et de l'environnement est devenu un critère central pour mesurer ses performances globales et sa capacité à continuer à fonctionner efficacement. Cela reflète en partie la reconnaissance croissante de la nécessité de garantir des écosystèmes sains, l'équité sociale et une bonne gouvernance organisationnelle. En définitive, les activités d'une organisation dépendent de la santé des écosystèmes écosystèmes. De nos jours, les organisations sont soumises à un examen plus approfondi de la part de leurs diverses parties prenantes.

Il faut savoir aussi que L'ISO 26000 n'est pas une norme de système de management. Elle ne contient pas d'exigences donc, ne peut être utilisée pour la certification.⁴⁷

2.5.1. Les principes de responsabilité sociétale selon ISO 26000⁴⁸

L'ISO 26000 présente une série de principes généraux de responsabilité sociétale d'entreprise. Ces principes sont :

- ◆ La redevabilité (accountability) : « ...il s'agit à la fois d'assumer ses décisions et activités et leurs impacts, et d'en rendre compte. C'est le fait de répondre de ces décisions, de ses activités et des impacts associés » ;
- ◆ La transparence ;
- ◆ Le comportement éthique
- ◆ La reconnaissance des intérêts des parties prenantes ;
- ◆ Le principe de respect de la loi ;
- ◆ La prise en compte des normes internationales de comportement ;
- ◆ Le respect des droits de L'homme.

⁴⁷ AFNOR, *ISO 26000 Responsabilité sociétales de l'entreprise-comprendre-déployer-évaluer*, Éditions AFNOR, Paris, 2010. P.21

⁴⁸ AFNOR, *opcit*, P.23.

Section 2 : La performance sociétale : une réflexion sur la RSE

Nous avons vu précédemment dans la première section le cadre théorique des notions de RSE et DD qui sont les piliers de la performance sociétale, dans cette section nous allons voir le cadre général de la performance sociétale ainsi les outils d'évaluation de cette dernière.

1. L'origine de la notion de la performance

Étymologiquement, le concept de « performance » vient de l'ancien français « parformer » qui, au XIIIème siècle, se traduisait par « accomplissement et exécuter ». Au XVème siècle, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot « performance ». Il signifie à la fois l'achèvement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y atteindre

49

1.1. Définition de la performance ⁵⁰

Selon l'auteur Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un “attracteur étrange” dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficacité) ou encore sociale.

1.2. La performance des entreprises à l'ère de la RSE

La dimension financière était depuis longtemps la plus importante notion en ce qui concerne la performance. Elle ôter systématiquement à la réalisation de la rentabilité des actionnaires tout en préservant la pérennité (financière) de l'organisation. Toutefois, les modèles financiers de mesure de la performance ont été critiqués au début des années 80, une période de temps qui coïncide bien avec l'apparition de la démarche RSE. En reconfigurant le champ de responsabilités de l'entreprise, la RSE a élargi, donc, aux champs social et environnemental, les responsabilités de l'entreprise. La conciliation de ces derniers avec les objectifs économiques tout en intégrant les attentes des différentes parties prenantes désigne la performance sociétale des entreprises (PSE).

⁴⁹<http://revue-rimec.org/reflexion-theorique-sur-linstrumentalisation-de-la-performance-globale/> consulté le 18 mai 2022 à 14h32

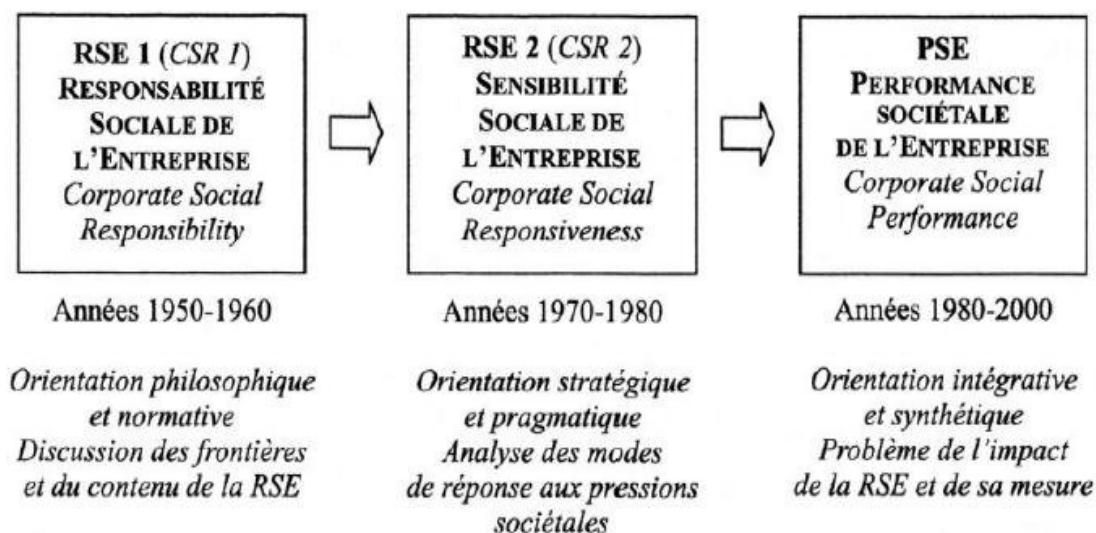
⁵⁰ Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », Bertrand SogbossiBocco, 2010/1 n°241 | pages 117

2. Définition de la performance sociétale ⁵¹

Selon CAROLL La notion de la PSE se présente comme une synthèse renforcée par des différents travaux sur la RSE d'une part et sur le concept de sensibilité sociétale d'autre part, donc la PSE peut être définie comme étant la mesure du niveau de mise en pratique de la RSE dans l'entreprise. Cette responsabilité est souvent considérée comme la mise en application par l'entreprise les principes de développement durable.

Selon la Commission des Communautés Européennes et d'après son livre vert (2001), la performance sociétale est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises qui doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale. Elle apporte et formalise la définition suivante : « la performance sociétale désigne la performance globale au sein de laquelle l'entreprise doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations légales et économiques »

Figure 2.3 : La construction théorique de la RSE



Source : Bouanani El Idrissi J. (2019). « Les pratiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise au Maroc » P.169

⁵¹ <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-1-page-149.htm#re4no4> consulté le 20 Mai 2022 à 21h26

3. La performance sociétale une évolution des perceptions de la RSE

Aussi bien que la RSE, le concept de performance sociétale a fait preuve d'une littérature académique amplement riche. Pour cela, nous avons jugé approprié de présenter une synthèse par le biais du tableau n°1 ci-dessous :

Tableau 2.1 Évolution des perceptions de la RSE

Approche	Auteur(s)	Perception de la Performance Sociétale d'entreprise
<p>La PSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial</p>	Wood (1991)	<p>La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes résultent des trois niveaux d'analyse institutionnelle, organisationnelle et individuelle.</p>
	Swanson (1995)	<p>La RSE intègre une double perspective de contrôle social sur l'entreprise et de respect volontaire par celle-ci d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macroprincipes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision.</p>
<p>La PSE comme intégration des multiples approches de la responsabilité sociétale</p>	Carroll (1979)	<p>La PSE est l'articulation et l'interaction entre différentes catégories de responsabilités sociétales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes.</p>
	Watrack et Cochran (1985)	<p>La PSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.</p>
	Wood (1991)	<p>La PSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de</p>

	Swanson (1995)	programmes/politiques/ résultats observables liés aux relations sociétales de la firme. 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.
La PSE comme capacité à satisfaire les « Stakeholders ».	Clarkson (1995) Van Marwijk (2003)	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. La RSE est un « ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses Stakeholders ».
La PSE, un concept contingent	Husted (2000)	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 : Adapté de (Carroll, 1999 ; Gond et Mullenbach, 2004)

D'après ce tableau, il existe une large disparité de perception de la PSE qui est dure en partie à l'évolution du concept et sa maturité et aussi à la criticité de la thématique liée à l'équilibre sociétal des entreprises. Ces perceptions complémentaires rejoignent la même réflexion, celle du pragmatisme de la démarche RSE.

La PSE est aussi présentée comme cette stratégie qui tente de répondre à la problématique de l'équilibre entre l'efficacité économique, le progrès social et l'engagement (le respect) de l'environnement dans sa dimension écologique.

4. L'objectif de la PSE

Selon CAPRON et QUAIREL La performance sociétale d'entreprise est celle qui résulte de l'interaction entre les trois dimensions de la RSE. Elle est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise.

D'après ce qu'on a vu dans la section précédente, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est l'application au monde de l'entreprise des principes de développement durable et de ses trois piliers environnementaux, sociaux et économiques afin d'accroître la confiance et la satisfaire les attentes des différentes parties prenantes.

Découlant sous plusieurs théories, La RSE repose sur un consensus présenté sous forme de deux idées majeures : l'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de la société et l'environnement dans lesquelles elle évolue, aussi la performance d'une entreprise se mesure non seulement en matière de résultats financiers, mais également de prise en compte de cette responsabilité sociale et environnementale dans ses processus de management ainsi son fonctionnement.

Selon Yvon PESQUEUX, dans les entreprises, la responsabilité sociétale «au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale.»⁵²

5. La Triple Top Line (triple bottom line)

La triple Botton line est une notion développée par John Elkington défend l'idée selon laquelle la performance globale de l'entreprise doit être mesurée par en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, préservation de l'environnement et l'équité sociale.

Appelé aussi le principe de « proactivité » ou règle des 3P (People, Profit & Planet), le « triple Bottom Line » est une expression voire une approche utilisée pour désigner plus ou moins explicitement la responsabilité sociétale de l'entreprise. En fusant allusion au résultat net d'une société (Botton Line), résultat « triplé » si l'on tient compte de la performance sociale et de la performance environnementale.

⁵² BENSLIMANE (O) et BOUSSOURA (A), *Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière, Unité de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (UREMO), Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie, (2009).p. 31.*

Cette notion fait référence au fait que les entreprises focalisent leur attention sur la problématique de la RSE. Autrement le « triple Bottom line » ou « 3P » expression la plus imagée, se résume par ce qu'est compréhensible par tout le monde : « *travailler pour les gens, pour faire du profit, tout en préservant la planète.* »⁵³

6. Les outils d'évaluation de la PSE

Il existe un large choix de dispositifs et d'outils de mesure des performances en matière de de la RSE (cf. Tableau N°2). Ils abordent dimensionnellement ou globalement les problématiques du DD et de la RSE. Comme nous avons pu voir plus haut nous nous intéressons beaucoup plus sur les outils qui fournissent le mieux une vision sociétale et globale de la performance. Les diverses initiatives en reporting social tel que le bilan social et aussi les travaux de normalisation en matière de la qualité (la famille de normes ISO 9000), environnementale (les normes ISO 14000) et de normalisation sociale (ISO 45000, les normes SA 8000, AA 1000) sont des outils unidimensionnels ils traitent en partie les enjeux de la RSE. Par contre, les outils tels que le Balanced Score Card (dans sa version actualisée à la RSE), le Guide SD 21000 et la norme ISO 26000, abordent la dimension globale de la performance, Elles englobent d'une façon holistique les volets de la PSE et proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux de la RSE dans la stratégie et le management de l'entreprise.

Dans le premier chapitre nous avons déjà abordé les normes d'environnement (ISO 14001) et qualité (ISO 9001) et sociale (ISO 45001), et norme RSE (ISO 26000) dans la première section de ce chapitre, donc dans cette section nous allons voir d'autres outils dimensionnels qui n'ont pas étaient mentionnés au cours du premier chapitre comme : *Comptabilité environnementale, Norme EMS* pour le volet environnement et *comptabilité sociale, Norme SA 8000, Norme AA 11000 et bilan social* pour le volet social

⁵³ SOBCZAK (A) et MINVILLE(N), op cit, p.114.

	Bilan social	<p>aux droits de l'homme, qui protège et donne du pouvoir à l'ensemble du personnel se trouvant dans le périmètre de contrôle et d'influence d'une entreprise (Social Accountability international, 2008, p.4)</p> <p>Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.</p>
Sociétal / Globale	Guide SD 21000	« Le SD 21000 est un guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003). Il a comme but de proposer des recommandations pour aider à adapter techniquement et culturellement, un système de management afin qu'il intègre progressivement les objectifs du développement durable/RSE au sein de l'entreprise. Ces recommandations ne sont pas destinées à des fins de certification ou contractuelles.
	Evolutions du Balanced Scorecard (BSC)	En distingue entre le SBSC : BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001) ; et le TBSC : un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002)
	GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.
	Triple Bottom Line Reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la PGE doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité

		économique, à la qualité de l'environnement et au capital social
--	--	--

Source : HADDADEN (M), L'OPÉRATIONNALISATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES : QUEL RÔLE POUR LA DÉMARCHE QUALITÉ. CAS DE TROIS ENTREPRISES ALGÉRIENNES, sous la direction de RABAH Kechad, ESC, 2021, P22-23

7. Le SD 21000, le guide pour la prise en compte du DD

Le guide SD 21000 a été créé en 2000 et publié en mai 2003 par l'AFNOR. Il vise à présenter des recommandations pour aider les entreprises à intégrer les enjeux du développement durable dans leur stratégie et leur management. Ce dernier ne fait pas l'objet d'une certification c.-à-d. il n'est pas destiné à des fins de certification ou contractuelles⁵⁴, mais apporte une cohérence et une complémentarité avec les normes de systèmes de management (qualité, environnement...) utilisées au sein des entreprises en permettant de les intégrer dans une stratégie globale et transparente de développement.

Publié sous la forme d'une brochure de documentation, Afnor Guide SD 210000 offre un plan d'action aux entreprises pour améliorer leur performance dans le respect des valeurs et des principes de la RSE. Ce dernier se compose de trois parties¹ : une aide à la réflexion initiale lors de la définition de la politique, une aide à la mise en place à partir de recommandations et des éléments plus opérationnels à adopter dans le management.

Afin d'aider les entreprises à déployer la stratégie RSE, le guide permet d'identifier les axes d'amélioration à travers un diagnostic et une évaluation de la performance sociétale, cela en positionne l'entreprise en différents niveaux à une échelle de 1 à 5 :

- ◆ **(1/5)**, aucune action n'existe, mais le responsable est conscient de l'importance de cet enjeu et est prêt à lancer des actions.
- ◆ **(2/5)**, le système de collecte de l'information est en place et le responsable a identifié certaines actions de progrès ;
- ◆ **(3/5)**, des actions d'améliorations sont en place.

⁵⁴ IGALENS (J) & PERETTI (J.M), *Audit social, Meilleures pratiques méthodes, outils, Édition d'organisation, paris, 2008.p. 107.*

- ◆ (4/5), stade de maturité, veille sur innovation et définition des impacts sur l'activité ;
- ◆ (5/5), généralisation d'une innovation.

On peut réunir ces degrés sous trois phases :

Phase 1 « L'initiation » : une prise en compte faible des principes de la RSE et un déploiement expérimental et manque d'initiatives en matière du DD.

Phase 2 « La réalisation » : niveau caractérisé par des initiatives et des actions qui prennent en considération les aspects du DD dans le fonctionnement de l'entreprise.

Phase 3 « L'amélioration » ou « l'innovation » : le niveau indique une maturité de la démarche RSE, car la prise des enjeux du DD constitue une préoccupation de l'entreprise en mettant en place une organisation dédiée à la veille en la matière.

Le succès d'une telle démarche est dépendu de degré d'implication de l'entreprise en sa totalité et comme on a déjà souligné la prise en conscience de la RSE comme un axe stratégique.

8. Les systèmes de management, un outil de pilotage de la performance

L'accroissement en puissance de la culture de reporting en ce qui concerne l'engagement sociétal au sein des organisations, reconnu sous l'appellation de « Rapports RSE » ou « rapport de développement durable », pourrait être considéré comme un compte-rendu à la société des pratiques et activités des organisation de manière globale et des entreprises en particulier, à travers des batteries d'indicateurs plus ou moins pertinents. D'ordres social et environnemental, ces indicateurs indiquent les résultats et les performances extra-économiques et hors la valeur ajoutée économique des entreprises ; ils désignent aussi cette adaptation de la RSE à travers la mise en place d'un système d'indicateurs.

Cette nouvelle tendance date de quelques années : en effet, en 1996, un groupe international de spécialistes des mesures et de chercheurs s'est réuni à Bellagio (Italie) afin de discuter cette problématique d'évaluation des progrès en matière d'engagement sociétal). Puis l'initiative de GRI vient consolider cette démarche en proposant une analyse plus approfondie à cette approche d'évaluation par trois sections, à savoir : vision et stratégie, profil et structure de gouvernance. Plusieurs autres initiatives de nature publique gouvernementale et privée ont essayé de construire des référentiels pour la production de la communication des indicateurs de développement durable, afin d'évaluer le degré de contribution des entreprises au développement durable et de mesurer

leurs responsabilités sociétales. L'intégration et l'adhésion plus ou moins courante des entreprises aux référentiels de systèmes de management de la qualité (ISO 9001), de l'environnement (14001), de la santé et la sécurité au travail (ISO 45001 ex OHSAS 18001), ou encore sociétaux avec la norme SA 8000, ISO 26000 à jouer en faveur de cette idée de normaliser la RSE et rendre son déploiement d'une approche stratégique et opérationnelle.⁵⁵

On peut conclure que Le respect des exigences des marchés, la conformité aux réglementations légales, l'amélioration de la compétitivité, et surtout l'optimisation de la performance, sont autant d'objectifs qui font que les entreprises tendent de plus en plus à adopter des systèmes de management et à s'adhérer à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), malgré les charges imposantes qui s'en suivent.

⁵⁵ <https://lechiffredaffaires.dz/les-systemes-de-management-un-outil-de-pilotage/> consulté le 20 Mai 2022 à 15h12

Chapitre 3

*L'apport du système de management
intégré QSE dans la performance sociétale
de l'entreprise FERTIAL*

Introduction

Afin de confronter le savoir académique abordé dans le cadre théorique présenté dans les deux premiers chapitres de cette recherche au savoir pratique qui fera l'objet de ce chapitre présent, pour confirmer ou infirmer nos hypothèses mentionnées au départ et récapitulé comme étant « *un système de management intégré QSE mature contribue positivement à la performance sociétale de l'entreprise* » notre choix a été orienté vers une grande entreprise engagée dans des démarches de certification à différents cadres normatifs et possède plusieurs systèmes de management et un système de management intégré QSE.

Dans ce chapitre, nous allons aborder en premier lieu une présentation de l'entreprise FERTIAL-SOCIÉTÉ DES FERTILISANTS D'ALGERIE, ensuite nous verrons le contexte et l'environnement des démarches Qualité-Environnement-Sécurité et les initiatives RSE, puis nous présenterons une évaluation par le biais de deux grilles d'évaluation qui visent la mesure du degré de maturité du système de management intégré et une autre qui vise la mesure de la performance sociétale et l'engagement en matière de DD, ce qui nous permettra par la suite d'analyser les résultats quantitativement par une ADD (analyse de données) et qualitativement à travers une série d'entretiens qui nous servira d'interprétations afin de conclure en donnant des suggestions et des recommandations.

Section 1 : Présentation de l'entreprise FERTIAL et son environnement

Fleuron national de l'industrie pétrochimique, FERTIAL, Société des Fertilisants d'Algérie, est une société issue d'un partenariat signé en août 2005 entre le Groupe algérien ASMIDAL et le Groupe espagnol GrupoVillar Mir. Installée dans les sites industriels d'Annaba et d'Arzew, l'entreprise a une capacité annuelle de production d'un million de tonnes d'ammoniac. Une partie de cette production est réutilisée pour la production d'une large gamme d'engrais azotés et phosphatés.⁵⁶

1. Présentation de l'entreprise FERTIAL SPA

1.1. Historique

C'est en 1967 que Sonatrach a décidé de construire deux complexes pétrochimiques pour la production d'engrais azotés et phosphatés à la ville de Annaba et Arzew.

La Construction de ces deux complexes se caractérisé comme "un important jalon dans la promotion de l'industrie pétrochimique en Algérie" et traduit aussi "La volonté de l'Algérie d'opter pour un processus d'industrialisation". Ce projet important dessinait déjà la vie économique du pays.

La première étape représente en la pose et en la réalisation de la plateforme d'Arzew, ou une unité d'ammoniac, d'acide nitrique, nitrate d'ammonium et d'urée ont été construite, ainsi que deux unités de stockage et d'expédition de nitrate, d'ammoniac et d'urée. La même plateforme est pourvue d'une centrale d'utilités.⁵⁷ A Annaba les unités de production d'acide sulfurique et phosphorique et d'une large gamme d'engrais et également certaines utilités venant en appui.

La deuxième étape était la réalisation sur le site d'Arzew d'une deuxième plateforme ou deux unités d'ammonium, deux autres pour la production d'acide nitrique, une unité d'ammoniac, deux centrales d'utilités et deux unités de stockage de nitrate entre 1975 et 1981 ont été construites. Quant à Annaba, c'est que en 1975 que le complexe d'engrais azotés a été créé et qui a été connu une

⁵⁶ <https://www.fertial-dz.com/outil.html> consulté le 22 Mai 2022 à 12h47

⁵⁷ <https://www.fertial-dz.com/histoire.html> consulté le 22 Mai 2022 à 13h02

extension en 1982 avec l'installation d'unités d'acide nitrique, de nitrate d'ammonium et de triphosphosphate de soude. S'agissant de l'unité d'ammoniac, et a été entrée en production en 1987.

En septembre 1984, l'usine d'Arzew fut intégrée à celle d'Annaba et toutes les unités des deux complexes sont entrées en portefeuille sous la nouvelle entité Asmidal qui deviendra société par action en 1996.

Avec les réformes économiques engagées par le gouvernement Algérien, un accord de partenariat a été conclu entre Asmidal et le groupe espagnol Villar Mir. Ainsi est né Fertial qui regroupe les unités d'Annaba et Arzew. Après des investissements colossaux visant à améliorer, à rénover et à moderniser les équipements et les installations, Fertial est toujours considérée étant un fleuron de l'industrie pétrochimique en Algérie.⁵⁸

1.2. Les sites de production de FERTIAL en Algérie

FERTIAL dispose de deux unités de production d'engrais l'une à Annaba objet de notre étude à partir du phosphate et l'autre à Arzew à partir du gaz naturel que lui fournit SONATRACH.

- Le site de production d'Annaba⁵⁹

L'usine s'étend sur une superficie de 103 hectares et emploie 850 personnes. L'usine produit de :

1. L'Ammoniac, avec une capacité de production annuelle de 330000 tonnes.
2. L'Acide Nitrique, avec une capacité de production annuelle de 240000 tonnes.
3. Le Calcium Ammonitrate (CAN) à 27% d'azote, avec une capacité de production annuelle de 300000 tonnes.
4. L'Urée Ammonitrate (UAN) à 32 % d'azote, avec une capacité de production annuelle de 300000 tonnes.
5. Les engrais phosphatés simples TSP, les engrais complexes binaires et ternaires (NPK) et le Sulfazot à 26% d'azote, avec une capacité de production annuelle de 300000 tonnes.
6. Les engrais phosphatés simples SSP, avec une capacité de production annuelle de 264 000 tonnes.

⁵⁸ idem

⁵⁹ <https://vitaecurriculum.wixsite.com/fertial-dz/infrastructures> consulté le 23 Mai 2022 à 11h44

7. Les engrais complexes binaires et ternaires (PK et NP), avec une capacité de production annuelle de 150000 tonnes.

8. Le Nitrate d'Ammonium sous formes liquide et solide.

- Le site de production d'Arzew

L'usine s'étend sur une superficie de 50 hectares et emploie 550 personnes. L'usine produit de :

1. L'Ammoniac, avec une capacité de production annuelle de 660000 tonnes.

2. L'Acide Nitrique, avec une capacité de production annuelle de 360000 tonnes.

3. Le Nitrate d'Ammonium granulé à 34.5% d'azote à usage hospitalier et pour la fabrication des explosifs, avec une capacité de production annuelle de 250 000.

4. Le Nitrate d'Ammonium liquide. 5. Le Calcium Ammonitrate (CAN) à 27% d'azote

1.3. La capacité de stockage

FERTIAL dispose d'une capacité de stockage qui avoisine les 200 000 tonnes d'engrais, soit une année complète de vente. A cela s'ajoute, des espaces de stockages dont disposent les deux usines. En effet l'usine d'Annaba dispose d'une aire de stockage de 50.000 tonnes et celle d'Arzew en a une de 30.000 tonnes d'engrais. Cela contribue à l'amélioration constante de sa qualité de service et à un regain de confiance de sa clientèle.

1.4. La distribution des produits de FERTIAL

1.4.1. Marché intérieur

FERTIAL est leader en matière de production d'ammoniac et de fertilisants en Algérie. Ferial augmente constamment ses parts de marché intérieur qu'elle approvisionne à hauteur de 68%. La courbe des parts de marché de Ferial continue sans cesse de grimper depuis 2005.

1.4.1. Produits commercialisés sur le marché intérieur :

Les engrais complexes NPKs 15.15.15 bases sulfate.

Les engrais complexes NPKc 15.15.15 bases chlore.

Les engrais complexes NPKs 10.10.10 à base Sulfate.

Les engrais complexes PK 4.20.25 base sulfate.

Les engrais phosphatés Triple Super Phosphate (TSP) 46% P₂O₅.

Les engrais Simple Super Phosphate (SSP) 20% P₂O₅+ 12% de Soufre.

Le Sulfazot 26% d'azote+35% SO₃ :

L'Urée 46 % d'azote. (Insérer Photo de produit).

Le Sulfate Ammonium 21% d'azote.

L'Urée Ammonium Nitrate (UAN) 32% d'azote.

1.4.2. Marché extérieur

FERTIAL se positionne confortablement comme le premier exportateur d'ammoniac dans le Tout méditerranéen. Ses exportations constituent aussi 21.86% des exportations d'ammoniac dans le monde arabe, ce qui lui confère la deuxième position dans cette région après l'Arabie Saoudite. Les clients de FERTIAL sur le marché extérieur se trouvent dans différentes régions du monde notamment de l'Europe, des États-Unis, de l'Amérique Latine, de l'Afrique du Nord et de l'Asie occidentale. A noter que depuis 2010, FERTIAL a lancé l'exportation du CAN27%.

1.5. Réseau de distribution

Les engrais sont distribués par Asfertrade, filiale du Groupe Asmidal, qui dispose de dépôts de distribution d'engrais dans trois wilayas notamment à AïnDefla, à Alger et à Oran. Dans le but de renforcer son réseau de distribution et de se rapprocher davantage de ces clients, Fertil s'appuie sur les services des Coopératives de Céréales et de Légumes Secs (CCLS) et ceux de l'Union des Coopératives des Céréales (UCC) qui disposent de 46 dépôts de distribution répartis sur le territoire national.

1.6. Conseillers Agronomiques

Une équipe dynamique, composée de 18 conseillers agronomiques compétents.

Couverture : Les conseillers sillonnent l'ensemble du territoire national.

Principales missions :

- Déplacement quotidien pour apporter l'aide et l'assistance nécessaire aux agriculteurs.
- Conseils et formations
- Soutiens et meilleurs suivis techniques
- Accompagnement des exploitants

- Soutiens aux instituts agronomiques et centres de formations.
- Travail en concertation avec des chambres d'agriculture et des services agricoles des wilayas.

1.7. Laboratoires agronomiques et techniques

Deux laboratoires agronomiques au service de l'agriculture et des agriculteurs un à Annaba et un autre à Arzew.

Laboratoire d'Annaba : Construit à l'intérieur de l'usine d'Annaba sur une superficie de 1 000 m², d'une capacité d'analyse : 10 000 échantillons par an.

Laboratoire d'Arzew : Construit à l'intérieur de l'usine d'Arzew, d'une capacité d'analyse comme son aîné d'Annaba de : 10 000 échantillons par an.

Objectif principal :

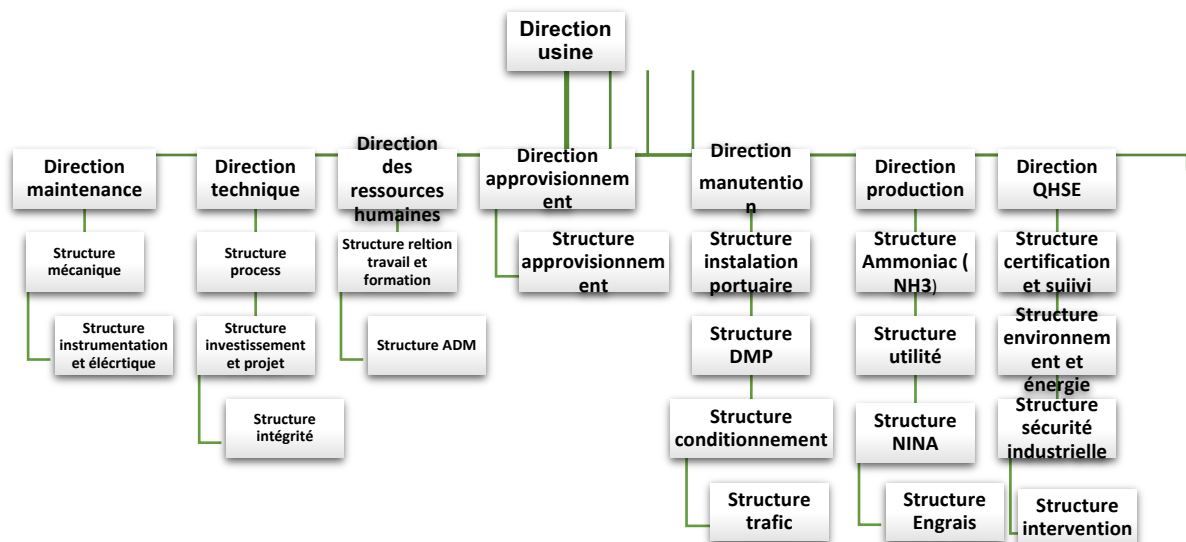
Les laboratoires d'Annaba et d'Arzew son chargé d'effectuer des analyses des sols, des eaux et des végétaux dotés des moyens ultramodernes et dirigé par une équipe d'ingénieurs chimistes, expérimentés. Son objectif principal est œuvré par les moyens scientifiques et technologiques à l'amélioration des rendements agricoles.

Les laboratoires agronomiques de FERTIAL sont accrédités ISO/CEI 17025 auprès d'Algerac. Cette prestigieuse accréditation est un label de qualité hautement apprécié dans les milieux financiers et industriels. Avec ces structures, à nuls autres pareils, FERTIAL entend soutenir les agriculteurs algériens pour améliorer les performances de leurs exploitations.

1.8. Organisation de FERTIAL :

La structure hiérarchique de FERTIAL ANNABA où s'est déroulé notre stage, et qui est l'objet de notre étude se caractérise comme suit :

Figure 3.1 : Organigramme de FERTIAL



Source : Élaboré par nos soins

1.9. Stratégie et politique de FERTIAL

Selon le Directeur général de FERTIAL, la stratégie de l'entreprise a toujours été axée sur le capital humain. L'entreprise a œuvré sans relâche à l'amélioration des conditions de travail en manière de sécurité, de santé, de formations et sans oublier la revalorisation permanente des salaires. De même, la direction des ressources humaines s'applique dans un travail marquant résidant à veiller, à garantir et à créer un climat propice à l'épanouissement de tous les employés particulièrement dans les recrutement, la gestion des carrières, la mobilité des employés, etc. Aujourd'hui, l'entreprise FERTIAL peut se vanter des résultats associés à la diminution maximale des accidents du travail au niveau des usines de Annaba et Arzew, et de la formation qui est au cœur du dispositif du développement du groupe en garantissant une mise à niveau constantes de toutes les compétences.

- De plus, le directeur général a assuré que les salaires des travailleurs, sont revalorisés périodiquement en concertation intelligente avec le syndicat qui demeure très vigilant sur toutes ces questions. Ainsi que l'entreprise FERTIAL a déployé tous les moyens primordiaux pour

garantir des conditions optimales au capital humain pour qu'ils trouvent leur plein épanouissement dans l'entreprise FERTIAL.

2. Les certification ISO et accréditations obtenus par FERTIAL ⁶⁰

FERTIAL compte, désormais, parmi les entreprises dont la gestion est soumise aux standards internationaux grâce à l'obtention des certifications ISO 9001, 14001, ISO 45001, ISO 17025 pour ces deux laboratoires agronomiques, l'EFQM degré 4, ISO 50001 pour le Management de l'énergie. Cela permettra à l'entreprise, en toute confiance, de soutenir son développement, de veiller scrupuleusement au respect strict de l'environnement, d'assurer la sécurité à ses employés et de fournir régulièrement aux clients un produit de qualité irréprochable et aux normes internationales. Ajouté à cela, FERTIAL est membre de l'International Fertilizers Association (IFA) et de l'Arab Fertilizers Associations (AFA).

2.1. Le système de management de la qualité (SMQ)

Certifiée ISO 9001 obtenue en 2010, FERTIAL ne cesse d'améliorer ses performances visant une gestion conforme aux exigences de management de la qualité notamment à travers la rénovation de ses installations industrielles, l'augmentation de ses capacités de production, la maîtrise parfaite du processus de production, la revalorisation permanente de sa ressource humaine et la certification ISO 9001.

2.2. Le système management de la santé et la sécurité au travail (SMSST)

FERTIAL œuvre sans cesse à l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité que ce soit à l'intérieur de l'usine ou au niveau des installations industrielles. Elle a doté ses deux sites industriels de deux équipes qui veillent à la sécurité des biens et des personnes dans les usines et a obtenu la certification OHSAS 18001 en 2011 et sa mise à jour ISO 45001 en 2020. FERTIAL prouve ainsi, sa volonté d'assurer une sécurité optimale à ses employés. Ainsi, depuis 2005, le nombre d'accidents de travail a été réduit de plus de 95%. L'objectif à terme que s'est assigné la société est d'atteindre zéro accident de travail.

⁶⁰ Documents interne de l'entreprise

2.3. Le système de management de l'environnement (SMI)

Certifiée ISO 14001 obtenue en 2010, FERTIAL a engagé de nombreuses actions et investissements afin de préserver l'environnement, réduire les émissions de gaz polluants et d'assurer une production de qualité.

2.4. Le système de management de l'énergie (SMEn)

Certifié ISO 50001, FERTIAL a mis en place un système de management énergétique en 2015 qui a permis à l'entreprise en premier lieu, une ÉPARGNE ÉNERGÉTIQUE, étant donné que non seulement les améliorations sont identifiées et des mesures s'établissent pour les implanter. La norme fournit aussi le cadre d'efficacité énergétique dans la chaîne d'approvisionnement (achats). Cela se traduit immédiatement par une réduction des coûts pour Fertial, qui a permis à la Société un meilleur positionnement en terme de compétitivité.

2.5. ISO/IEC 17025

FERTIAL a obtenu l'accréditation ISO 17025 en 2012 une première en Algérie et sur le continent africain pour ces deux laboratoires agronomiques et technique de l'usine de Annaba, Ce référentiel est une reconnaissance formelle de la qualité, de la compétence technique et de la fiabilité des résultats du laboratoire. FERTIAL a démarqué ainsi, par l'excellence de son service à la clientèle. Et son attention aux besoins des agriculteurs, son de spécialistes, qui cumule plusieurs années d'expérience, offre un service personnalisé et adapté à la réalité.

2.6.EFQM

FERTIAL a obtenu en 2013 la certification d'excellence EFQM L'acquisition de cette certification est un aboutissement de tout un projet visant l'excellence managériale. C'est une première en Algérie, attribuant à Fertial cette certification d'excellence. EFQM (European Foundation for Quality Management) porte essentiellement sur les pratiques managériales, mais aussi sur les relations avec les employés, les actionnaires, les clients et les collectivités avec lesquels travaille l'entreprise.

3. Le système de management intégré de FERTIAL

Au niveau de l'entreprise FERTIAL, la mise en place des systèmes de management vise la promotion du principe d'amélioration continue à tous les niveaux de la société, d'ailleurs depuis l'année 2010 avec la mise en place du SMQ, SME et SMSST, FERTIAL n'a pas cessé de booster ses différents systèmes de management.

3.1. Cartographie des processus ⁶¹

Macro-processus Management (Stratégique) : Il s'agit des processus qui dressent la stratégie de l'entreprise, qui suivent et analyse les performances de l'entreprise et que sont chargé de prendre des décisions d'ordre stratégique et organisationnel. Ces processus sont : Direction QHSE, Management de l'entreprise

Macro-processus de réalisation : 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 : Direction Commercial (Marché intérieur/Marché extérieur), Direction d'approvisionnement, Direction de Production

Macro-processus de support ou de soutien : Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires. FERTIAL a élargi le champ d'application de ses systèmes de management par l'intégration des processus « informatique ». Le premier est élaboré et formalisé. Ces processus support sont : Direction de Maintenance, Direction des Ressources humaines, Direction Informatique

Le processus Informatique peut être reliée aux différents macro-processus, le terme d'approche processus qui fait en sorte de relié tous les processus selon les besoins des uns et des autres « client en interne »)

A côté de cela, comme exigences entrantes sur tous ses macro-processus, nous avons le contexte de l'entreprise, les besoins et attentes des parties intéressés pertinentes PIP et clients potentiels, pour enfin satisfaire non seulement les clients en interne, en externe, et aboutir aux objectifs fixés par l'entreprise.

⁶¹ Document interne de l'entreprise

3.3. Rôle des différents acteurs de la Direction QHSE :

- **Certification et suivi :** (Responsable des SM)
 - Planification et réalisation des activités du système de management QSE
- Environnement et Énergie :**
 - Pilotage opérationnel du système de management de l'environnement.
 - Pilotage du système de management de l'Énergie 50001
 - Inspection quotidienne sur chantier (partie environnementale)
- Sécurité industrielle (Prévention) :**
 - Pilotage des évaluations des risques AES.
 - Signature de permis de travail.
 - inspection quotidienne sur chantier (partie sécuritaire)
- Intervention :**
 - Contrôle, inspection de tout matériel de sécurité
 - Intervention en cas d'accident/incident
 - Réalisation de simulations d'urgence

3.4. L'engagement de la direction, un facteur déterminant dans la réussite de la démarche QSE pour l'entreprise FERTIAL

La mise en place de ses systèmes de management SMI repose sur une organisation qui permet de garantir un suivi et une évaluation régulière de son efficacité. Pour FERTIAL Les rôles et fonctions des différents intervenants ou acteurs dans le cadre de ses systèmes de Management sont définis comme suit :

3.4.1. Directeur Général

Outre ses missions de premier responsable de FERTIAL, 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 SMI et approuve les documents du SMI.

3.4.2. Responsable certification et suivi

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

- S'assurer que les systèmes de management sont établis, diffusés, mis en place et entretenus au niveau de FERTIAL
- Contribuer à l'obtention et au maintien des labellisations et certifications.
- 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
- 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 FERTIAL.
- Assurer dans les limites de ses prérogatives, les relations avec les organismes externes et notamment : l'organisme de certification, les bureaux de prestations,
- Entamer le dialogue avec les Partie Prenantes Identifiées.

3.4.3. Responsable QSE (Qualité, Sécurité et Environnement)

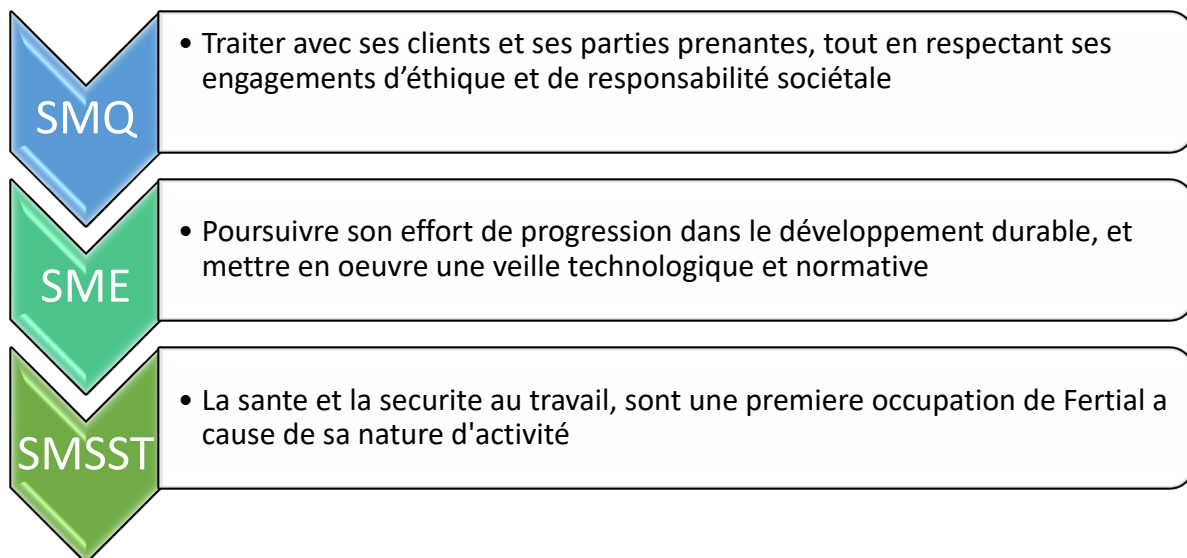
Dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du SMI, et en conformité avec les exigences légales et réglementaires y afférentes, un Responsable Qualité, Sécurité et Environnement a été désigné avec autorité et responsabilité pour assurer les missions suivantes :

- 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 FERTIAL ;
- Veiller à la mise en place de la réglementation en ce qui concerne sécurité, les conditions de travail, et environnement
- Assister la commission paritaire d'hygiène et de sécurité, dans toute investigation sur les accidents et incidents qui auraient révélé l'existence d'un danger susceptible d'entraîner des conséquences graves ;
- Établir les statistiques se rapportant aux accidents de travail et maladies professionnelles.

3.5. Synthèse du système management intégré de FERTIAL

L'entreprise FERTIAL possède plusieurs systèmes de gestion, qualité, environnement, santé et sécurité au travail et énergie, mais son système intégré pour l'instant se compose que de qualité-sécurité- environnement, la démarche QSE se présente par la figure suivante.

Figure 3.2. Système de management intégré de FERTIAL



Source : Élaboré par nos soins

3.6. La politique QHSE de FERTIAL ⁶²

FERTIAL est une Société consciente de ses enjeux internes et externes et de l'importance de la gestion et de la maîtrise des risques elle entreprend une démarche d'amélioration continue par l'adoption des exigences des normes QHSE⁶³, des meilleures pratiques applicables à ses activités et des 12 principes de l'IFA en matière de qualité, sûreté, sécurité, santé et d'environnement. (Voir annexe 1)

-La satisfaction des clients, la sûreté, la santé et la sécurité des travailleurs, l'intégrité de ses ouvrages et installations, la protection de l'environnement et la préservation des ressources

⁶² Documents interne de l'entreprise

⁶³ <https://www.fertial-dz.com/qhse.html> consulté le 24 Mai à 00h30

énergétiques, l'encouragement de la consultation et la participation des travailleurs, et l'accompagnement des fournisseurs et sous-traitants dans ses démarches QHSE. Telles, sont les fondements des axes stratégiques de FERTIAL.

-En matière qualité le Directeur Général et Président du Comité de Direction de la Société FERTIAL, s'engage à mettre en œuvre les moyens humains, techniques, organisationnels et financiers afin de garantir des conditions de travail sûres et saines et de s'assurer du déploiement et du respect de la politique QHSE au sein de la société

-La politique de FERTIAL vise à garantir une gestion responsable et proactive de tous les risques liés à son activité de fabrication des différents produits de leur commercialisation et même au-delà lorsque, FERTIAL a l'influence.

-Son engagement est d'atteindre l'excellence dans la performance QHSE au sein de FERTIAL. Pour cela, elle s'engage

- à conformer aux dispositions légales, réglementaires et aux autres exigences auxquelles FERTIAL a souscrit, et s'inspirer des meilleures pratiques, en matière de sûreté, qualité, santé et sécurité au travail, environnement et efficacité énergétique

-Développer et maintenir une démarche proactive intégrée de gestion de et réduction du risque et de prévention de la non-qualité ;

-Veiller à l'évaluation et à l'amélioration continue des performances en matière de qualité, sûreté, santé et sécurité au travail, environnement, consommation énergétique et satisfaction des clients.

-Entretenir une culture qui encourage les travailleurs à être de plus en plus responsable dans les domaines de la réduction et de la gestion proactive des risques industriels

-Minimiser les impacts environnementaux en optimisant la consommation des ressources naturelles et en adoptant les pratiques industrielles les moins polluantes et en gérant les cycles de vie des produits.

-Améliorer la performance des installations et ouvrages en intégrant des critères d'efficacité énergétique dans le processus de prise de décision :

-Améliorer et développer un système d'information et de communication transparent envers ses travailleurs, ses parties prenantes et incorporer leurs besoins et attentes dans sa démarche d'amélioration continue.

-Promouvoir en continu la culture de qualité, sûreté, santé, sécurité, environnement et de préservation des ressources au sein de Fertial et chez ses prestataires de services, en soutenant la consultation et la participation des travailleurs.

-Moderniser et digitaliser les outils et les méthodes de travail, tout en assurant le transfert de connaissance et d'expérience dans le cadre du plan de relève de l'entreprise.

4. FERTIAL, une entreprise citoyenne au service du développement local

Pour FERTIAL, la démarche RSE ne fait pas l'objet d'une démarche formel qui fait référence a cadre normatif mais certaines pratiques liées aux volets sociaux et environnementaux sont prises en charge dans le cadre de sa démarche QSE, Une démarche basée sur la participation de tous les membres de l'organisation et qui vise la satisfaction non pas du client seulement mais s'élargie vers tous les partie prenantes et le respect de l'environnement

La production de l'entreprise FERTIAL sont fabriqué selon les normes internationales applicables en la matière, et cela à travers ses différents systèmes de management et certifications qu'elle avait obtenue, pour FERTIAL la quête de la qualité est un souci permanent ou l'entreprise veille à amener un appui à l'agriculture Algérienne, et un véritable soutien aux agriculteurs à travers le pays.

L'engagement de FERTIAL à soutenir l'Agriculture algérienne se traduit non seulement à travers la qualité supérieure de ses produits, mais également à travers l'accompagnement qu'elle assure, de manière gracieuse, à travers ses conseillers agronomiques éparpillés à travers le pays et ses laboratoires agronomique et technique qui permettent une meilleure identification de la qualité des sols et des produits et les plannings de fertilisation les plus adaptés.

4.1. Centre de Formation pour Agriculteurs et vulgarisateurs

Dans son élan d'investissement afin de développer et améliorer l'agriculture algérienne, Fertial à construit deux centre de formation pour agriculteurs et vulgarisateurs. Ces deux structures dotées de tous les moyens nécessaires pour créer un environnement de travail et d'apprentissage stimulant et motivant. Ainsi, Fertial offre, aux agriculteurs et vulgarisateurs, de l'Est et de l'Ouest, la possibilité d'avoir accès à des formations ciblées et adaptées leurs besoins leur permettant d'élargir leurs connaissances en matière d'analyse, de prélèvement,

d'engrais,... etc. et de découvrir les nouvelles procédures en la matière.

Pour se moderniser, une agriculture a besoin, non seulement de fertilisants de qualité mais aussi d'une ressource humaine qualifiée, d'un savoir faire et d'outils de recherche scientifique.

4.2. Le respect de l'environnement une préoccupation permanente de FERTIAL ⁶⁴

Préserver l'environnement est l'une des préoccupations permanentes de FERTIAL élément constitutif de notre culture d'entreprise.. Sensible, donc à la protection de l'environnement par devoir et par culture. A Ferial, la gestion de l'environnement constitue un moyen efficace pour réduire les risques, tant pour le personnel que les villages et les villes qui les entourent. La prise en compte de l'environnement s'inscrit dans une démarche globale de développement durable, en associant développement économique et progrès social. Engagée dans un mouvement de réduction des nuisances, Ferial n'a ménagé aucun effort notamment financier pour créer un milieu professionnel sain d'où l'obtention de la certification ISO 14001 qui prouve que la rentabilité et le respect de l'environnement ne sont pas incompatibles. Depuis 2005, nous n'avons cessé de déployer de grands moyens pour instaurer au sein de l'entreprise une politique environnementale axée, entre autres, sur le strict respect de la législation, la prévention de la pollution, les améliorations continues de l'outil de production, sur la formation et la sensibilisation. Aujourd'hui, en plus de ses collaborations avec différentes institutions impliquées dans la gestion de la politique environnementale, Ferial dispose d'une équipe d'ingénieurs qualifiés et formés chargés de veiller au bon fonctionnement des unités de l'entreprise tout en assurant des actions de sensibilisation et de prévention. La préservation de l'environnement devient depuis quelques années un enjeu mondial. Ferial n'est pas en reste. L'éthique environnementale qui est en train de devenir une fonction à part entière dans la vie de l'entreprise.

Etant donné que Ferial dispose de gigantesques installations classées et conçues pour son activité principale qu'est la production de matières premières et produits chimiques, elle enregistre forcément des rejets soit liquides ou atmosphériques. A cet effet, le top management de l'entreprise a jugé impératif de s'intéresser à ce volet environnemental notamment qu'elle a adopté l'ISO 9901, 14001, ISO 45001, l'ISO 50001 et trace son chemin vers l'excellence, le développement durable (ISO 26000) ainsi que la valorisation de l'usine citoyenne.

⁶⁴ www.fertial-dz.com

FERTIAL s'est engagé dans l'automatisation et l'amélioration du contrôle environnemental de ses activités qui ne vise pas seulement d'automatiser les systèmes du contrôle environnemental des activités de l'entreprise ou la protection et la préservation de l'environnement, elle vise également à maîtriser la consommation des ressources naturelles et énergétiques tout en contribuant au développement durable.

4.3. Axe social de FERTIAL

FERTIAL œuvre constamment à l'amélioration des conditions de travail et de sécurité et au développement de sa ressource humaine. Concernée par le bien-être de ses employés, Ferial a mis en œuvre une politique sociale fondée sur la solidarité et la prise en charge de certaines difficultés auxquelles font face ses employés. Ainsi, elle accorde aux travailleurs des prêts immobiliers, des crédits automobiles...etc. L'entreprise veille activement à être au côté de ses travailleurs dans des moments difficiles en leur apportant aides matérielles ou pécuniaires. Ferial adopte une éthique et une politique citoyenne et de proximité à travers différentes actions de sponsoring (clubs sportifs, journées et congrès scientifiques, associations de protections de l'environnement ...etc.). En outre, Ferial organise en continu différents programmes de formation, en Algérie et en Espagne, destinés à la revalorisation permanente de ses compétences. En effet, Ferial, consciente de l'importance de la formation pour son développement tous azimut, a consacré depuis 2005 un investissement de plus de 2 milliards de dinars pour ses effectifs que ce soit au niveau des deux usines ou au niveau du siège de la Direction Générale.

Les services chargés de la sécurité au sein de FERTIAL bénéficient régulièrement de programmes de formation visant l'amélioration de leur action en la matière. Ainsi, depuis 2005, le nombre d'accidents de travail a été réduit de plus de 80%. L'objectif à terme que s'est assigné la société est d'atteindre zéro accidents de travail. Et dans le but d'atteindre cet objectif, FERTIAL a institué un dispositif attribuant un bonus aux travailleurs en cas d'absence d'accidents de travail pour une durée successive de 90 jours. La société a obtenu sa certification OHSAS 18001 fin 2011.

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

La pertinence d'une étude est un élément déterminant qui permet de fonder la validité des hypothèses, en partant de ce principe et après avoir présenté le cadre et le milieu dans lequel notre étude s'est déroulée et donner une description des démarche QSE et sociétale de l'entreprise FERTIAL, nous procédons à l'exposition de notre méthodologie de recueil et d'analyse.

1. Présentation de la méthodologie de l'étude

Afin de confirmer les hypothèses de départ nous avons opté pour une étude quantitative et qualitative, permettant à la fois de récolter un panel de données et d'en exploiter les résultats pour les analyser.

En récoltant des informations qualitatives et quantitatives sur le cas étudié concernant l'évaluation de la maturité du SMI et l'évaluation de la performance sociétale tirées en premier lieux à travers de deux grilles d'évaluation qui sont la grille d'évaluation du degré de maturité des enjeux QSE et le SD 21000 (Annexe 03 et 04).

En second lieu nous avons opté pour des entretiens semi-directifs qui nous permettions contrairement aux grilles d'évaluation de « faire parler » les professionnels de la QHSE pour nous faire part des leurs perception et avis sur ses deux phénomènes en matière de pratiques, missions de leurs entreprises dans le cadre de cette démarche et entouré pratiquement les thèmes de la QSE et RSE.

1.1.La méthode quantitative

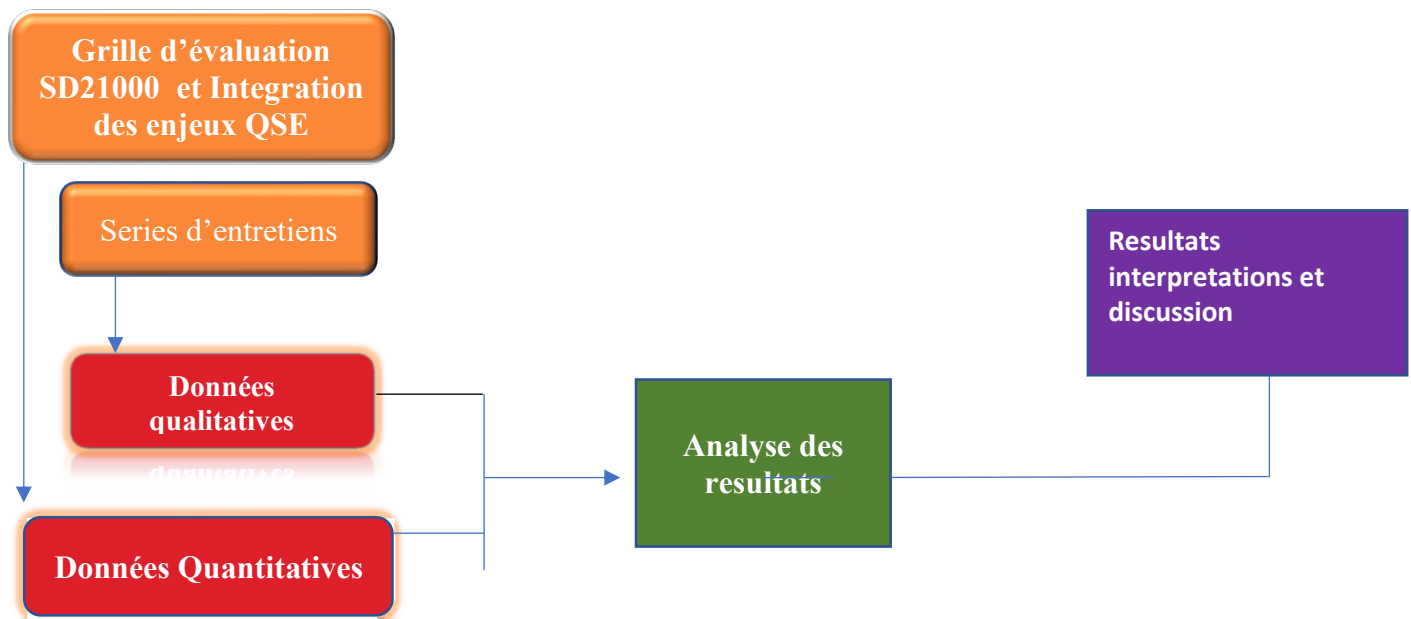
La méthode quantitative repose à recueillir, traiter et analyser statistiquement les données tirées à partir de la grille d'évaluation, , pour pouvoir accepter ou refuser les hypothèses de départ de la recherche et ceci d'après les résultats déduits.

1.2.La méthode qualitative

En guise d'étude qualitative, Nous avons opté pour une série d'entretiens auprès des responsables ciblés qui sont les responsables de (SMI) certification et suivi, le responsable QHSE, délégué de l'environnement, et Responsable d'audit interne et cela afin de collecter des

informations que nous estimons plus appropriée pour éclairer la vision d'entreprise et sa perspective concernant sa performance sociétale. Ses personnes qualifiées nous permettent à travers des questions structurées de découvrir et élaborer portrait sur le sujet et avec plus d'objectivité. Les résultats des entretiens ont été enregistré en tant que notre perception personnelles des pratiques QSE et RSE de l'entreprise des deux grilles réalisées.

Figure 3.3. Présentation synthétique de notre méthodologie d'étude



Source : élaboré par nos soins

1.3. Le logiciel de collecte utilisé

Pour prendre en charge le traitement des données quantitatives, nous avons eu recours à un logiciel générique qui le tableur Office EXCEL.

1.4. Description des grilles d'évaluation

Afin de démontrer cet apport entre la démarche QSE et la démarche RSE nous avons utilisé deux grilles d'évaluations (présentées dans l'Annexe 03 et 04), d'abord la grille de maturité de la démarche QSE inspiré de la grille d'évaluation de CROSBY qui va nous servir d'outil de mesure de degré d'intégration des enjeux du management intégré QSE, ensuite une grille inspiré du guide SD 21000 (présenté dans le chapitre 2 comme outil de mesure de la performance sociétale et de

diagnostic de la démarche d'intégration des principes du développement durable), ces deux grilles seront administrées aux responsables ciblés de FERTIAL, ajoutant à cela nos propre évaluations à partir des séries d'entretiens effectuées pour enfin avoir une base de données que nous pourrons analyser.

1.5.Présentation des résultats quantitatifs

Après avoir administrer les deux grilles d'évaluations aux responsables, nous avons obtenu les résultats sous forme des scores (notes1) sur une échelle de trois niveaux qui indique les degrés de maturité des démarches QSE et les enjeux de la performance sociétale.

1.5. La grille d'évaluation de la maturité de la démarche

Responsable ciblés	RCS ²	RQHSE ³	DAI ⁴	PP ⁵
Enjeux de la démarche QSE				
1. Engagement de la direction	3 ¹	3	3	3
2. Management par les processus	3	3	3	3
3. Satisfaction des parties prenantes	3	3	3	3
4. Leadership et constances des objectifs	2	3	2	2
5. Développement et implication des personnes	3	3	3	3
6. Formation continue (apprentissage) innovation et amélioration	3	3	3	3
7. Développement des partenariats	2	2	1	2
8. Responsabilité sociale/ sociétale	2	2	2	2
9. Revue de la direction	3	3	3	3
Indice moyen en quantité (note /3)	2.67			
Description de l'indice moyen en qualité (phase)	Maturité			
Taux d'intégration des enjeux SMI QSE	89%			

²Responsable certification et suivi

³ Responsable QHSE

⁴ Directeur de l'Audit interne

⁵ Perception personnelle (à partir d'une série d'entretien des deux grilles)

¹ Les notes (indices) sont sur une échelle de 1 à 3 ou (1) : désigne la phase d'Initiation, (2) : désigne la phase de réalisation, (3) : désigne la phase de maturité ou d'innovation

1.6 La grille d'évaluation de la performance sociétale (inspiré du guide SD21000)

Responsable ciblés	RCS	RQHSE	DE ⁶	PP
GOVERNANCE ET PRATIQUE MANAGERIALES				
1. Engagement de la direction	2	2	2	2
2. Stratégie, politique et objectifs	2	2	2	2
3. Système de management	3	3	3	3
4. Organisation et responsabilité	2	2	2	2
5. Participation, implication et motivation du personnel	2	2	2	2
6. Communication interne	2	2	2	2
7. Communication externe	2	2	2	2
8. Veille réglementaire	2	2	2	2
9. Prise en compte d'autres facteurs	2	2	2	2
10. Identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	3	3	3	3
Indice moyen en l'axe (note /3)	2,44			
Taux d'intégration de enjeux de l'axe	81.33%			
DEVELOPPEMENT DURABLE				
1. Produit écoconception	1	1	1	1

⁶ Délégué de l'environnement

2. Politique d'achat	3	3	3	3
3. Gestion et prévention des risques	3	3	3	3
4. Stockage	2	1	1	2
5. Transports des salariés et accessibilité du site	2	3	2	2
Indice moyen de l'axe (note /3)	2.15			
Taux d'intégration des enjeux de l'axe	71,66%			
PERFORMANCE ECONOMIQUE				
1. Relation commerciales	3	3	3	3
2. Production et politique de tarification	3	3	3	3
3. Coûts investissement	3	3	2	3
4. Responsabilité et partage de la valeur ajoutée	3	3	3	3
5. Contrôle et pérennité	3	3	2	3
6. La communication	2	2	3	2
Indice moyen de l'axe (note /3)	2.79			
Taux d'intégration des enjeux de l'axe	93 %			
RESPONSABILITÉ SOCIALE				
1. Travail, conditions générales et ambiance	2	3	2	2
2. Équité	2	2	2	2
3. Emploi, compétences et formation	3	3	3	3

4. Hygiène, santé et sécurité	3	3	3	3
5. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités	2	2	2	2
Indice moyen de l'axe (note /3)	2.6			
Taux d'intégration des enjeux de l'axe	86,66%			
RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE				
1. L'eau, gestion des consommations	2	2	3	2
2. L'eau : pollution	2	2	2	2
3. L'énergie, consommation	3	3	3	3
4. L'aire pollution et gaz à effet de serre	3	3	3	3
5. Les déchets	2	2	2	2
6. Les sols, gestion et pollution	2	2	3	2
7. Bruits et odeurs, pollution interne et externe	2	2	2	2
8. La biodiversité	1	1	1	1
9. Transport et logistique	1	2	1	1
Indice moyen de l'axe (note /3)	2.08			
Taux d'intégration des enjeux de l'axe	69,33%			
Indice moyen pour les 5 axes (note /3)	2.23			
Taux de d'intégration moyen sur les 5 axes	74,33%			

2. Constat, diagnostic et analyse des résultats

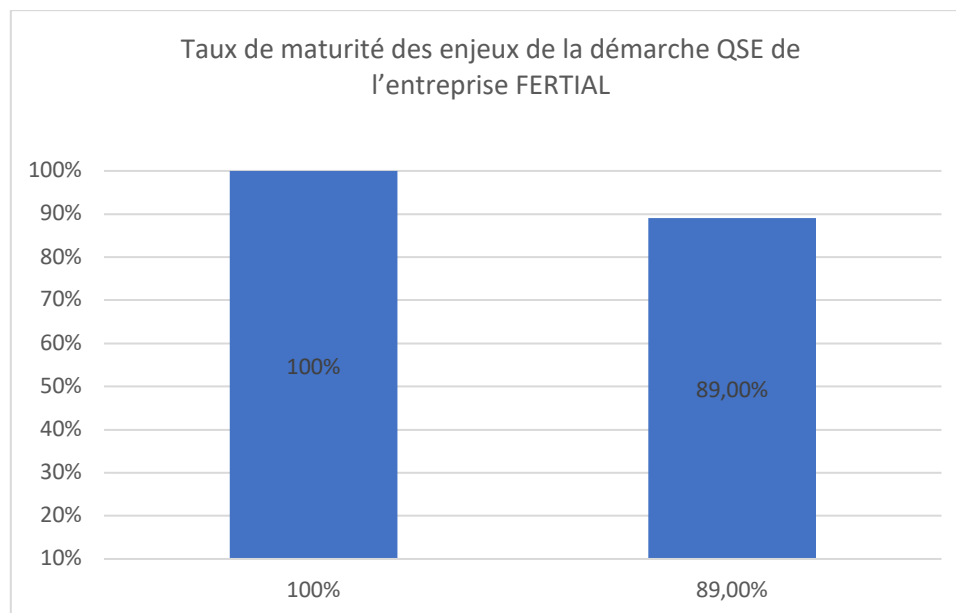
L'objet de cette étude menée auprès de FERTIAL est de mettre en évidence qu'un système de management intégré QSE mature, structuré et qui est conforme aux cadres normatifs contribue positivement à la performance sociétale des entreprises.

Les données utilisées dans cette évaluation représentent des résultats obtenus à partir des deux grilles d'évaluations et une série d'entretiens auprès des responsables ciblés.

2.1. Analyse des deux grilles d'évaluation

2.1.1. Analyse de la grille de maturité de la démarche QSE

Figure 3. 4 Taux de maturité des enjeux de la démarche QSE de l'entreprise FERTIAL



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats EXCEL

Nous remarquons que à partir des résultats de la grille d'évaluation et cette figure que le taux d'intégration des enjeux relatifs à la démarche QSE de la société FERTAL est de 89 %, ce qui montre que l'entreprise est en phase d'amélioration (maturité), ce qui prouve qu'il existe une forte intégration des enjeux du système de management intégré QSE de l'entreprise FERTIAL, selon le

directeur de l'audit interne DAI, les audits internes et la révision de SMI sont effectués plusieurs fois par an de sorte que l'audit annuel de l'organisme de certification passe presque inaperçu. Les indicateurs de performance de tous les processus de l'organisation sont mesurés, ainsi qu'une formation régulière des employés est dispensée à tous les niveaux de la structure organisationnelle. Il existe également des plans de développement et de formation ou leur efficacité et leur efficience sont contrôlée et une excellente communication dans l'organisation, verticalement et horizontalement, avec des pouvoirs et des responsabilités précisément définis.

2.2. Analyse de la grille d'évaluation de la performance sociétale (outil SD 21000)

2.2.1. Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales

-Selon la grille d'évaluation l'engagement de la direction est en phase d'application ce qui montre que l'entreprise FERTIAL a intégré les valeurs du développement durable dans sa politique QHSE, stratégie et mission et dans les tâches de chaque employé, cela est aussi prouvé par ses forts engagements dans ses démarche Qualité ISO9001- environnement ISO14001- énergie 50001 et Santé et sécurité au travail ISO45001

-La stratégie, politique et objectifs sont en phase d'application ce qui prouve que les attentes des parties prenantes sont une préoccupation et un axe de la stratégie de FERTIAL. Elle a réussie à mettre en place des politiques adaptées a la maîtrise des risques qui sont évaluées périodiquement. FERTIAL adopte, en matière de sécurité, d'environnement et de qualité, une attitude constructive de transparence et de dialogue vis-à-vis des parties prenantes et des tiers.

-Le système de management est en phase d'amélioration ce qui peut être constaté à travers la mise en place d'un système de management intégré QSE certifié par Veritas et le système mangement de l'énergie et aussi l'intention de FERTIAL d'intégrer au futur une démarche RSE selon la norme ISO 2600 selon le responsable des systèmes de management (RCS)

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

-Participation, implication et motivation du personnel est en phase d'application car le personnel est consulté de façon continue pour connaître leurs problèmes, leurs préoccupations et leurs attentes, aussi les managers de l'entreprise se sont engagés à chercher les sources de motivation de ces derniers et d'y répondre et cela dans le but d'augmenter la productivité de l'entreprise et aussi l'un des principes de la qualité est d'impliquer le personnel.

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

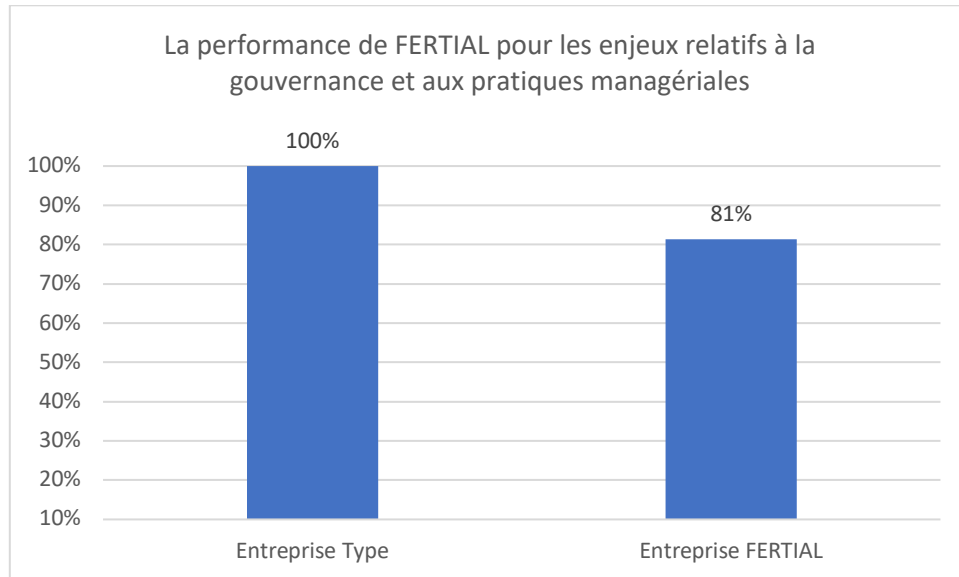
-Communication externe est en phase d'application puisque l'entreprise traite les volets du développement durable (économique, sociale et environnementale)

-Veille réglementaire est en phase d'amélioration car l'entreprise participe aux activités des réglementations nationales et internationales.

- Prise en compte d'autres facteurs est en phase d'amélioration car l'entreprise à travers le SME et SMÉnergie respecte son environnement et grâce au SMI et la certification d'excellence EFQM de niveau 4 ainsi que l'accréditation 17025 FERTIAL respecte ses clients internes et externes.

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

Figure 3.5 La performance de FERTIAL pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats EXCEL

Selon la grille d'évaluation et la figure ci-dessus, nous remarquons que la performance de l'entreprise FERTIAL pour les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales est de 81.33%, ce qui montre que l'entreprise est en phase d'amélioration cela prouve la détermination de la direction à travers ses systèmes de management de la qualité ISO 9001, de l'environnement 14001, de l'énergie 50001 et santé et sécurité au travail ISO45001 applique les principes du DD dans l'entreprise dans sa démarche QHSE.

2.2.2. Enjeux transversaux du Développement durable

-Produit /éco conception en phase d'initiation car l'entreprise étant ses principales productions sont des produits chimiques (NH3, NPK, Ammoniaque...), FERTIAL n'a aucun produit écologiquement conçu.

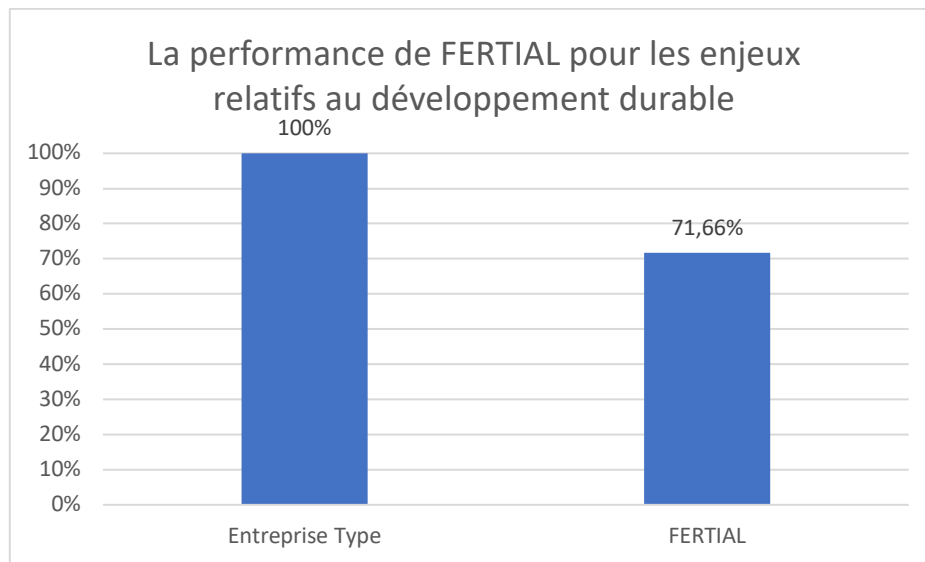
- Politique d'achat en phase d'application puisque les cahiers de charge de l'entreprise comportent quelques exigences QHSE relative au développement durable.

-Gestion et prévention des risques dans la phase d'amélioration, la nature de FERTIAL fait que sa première préoccupation est la gestion des risques, La mise en application des mesures de prévention décidées par Ferial ne peut se faire sans l'implication des travailleurs. un principe sur lequel se base la politique QHSE qui fait de la mobilisation et de la sensibilisation de sa ressource humaine le pivot de sa stratégie de prévention et de lutte contre les accidents.

-Stockage en phase d'application puisque l'entreprise s'engage toujours de réduire ses stockages et stock ses déchets dans le site.

- Transports des salariés et accessibilité du site en phase d'amélioration étant donné que l'entreprise possède une direction de manutention.

Figure 3.6 La performance de FERTIAL pour les enjeux relatifs au développement durable



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats EXCEL

-Le pourcentage de la performance de l'entreprise dans ces enjeux est de 60 % cela prouve que l'entreprise est en phase d'application dans l'enjeu puisque l'entreprise intègre les volets du DD dans sa démarche QHSE par ses systèmes de management QSE, mais n'a aucune production écoresponsable.

2.3. Enjeux de la performance économique

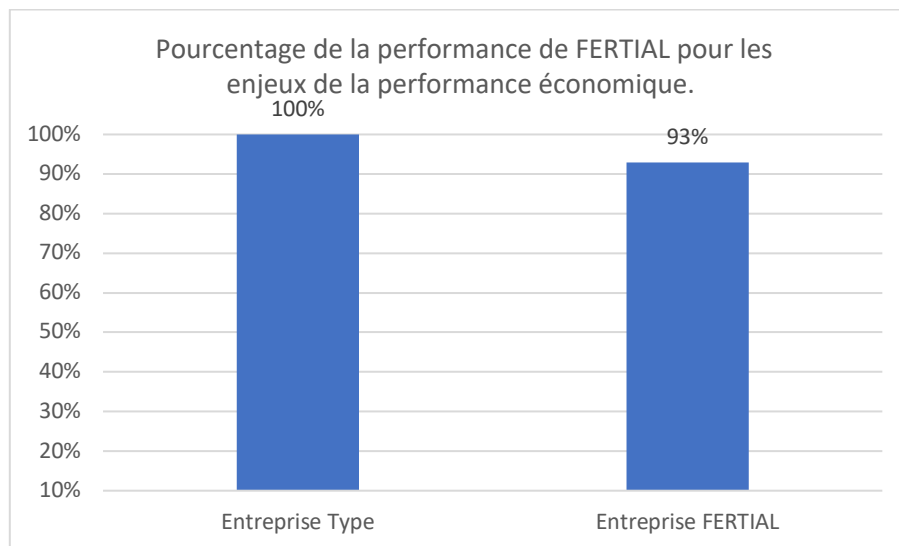
-Relation commercial est en phase d'amélioration car l'entreprise exige à ses fournisseurs d'avoir des pratiques environnementales (Fiche sécurité, respect des aspects environnementaux),

-Production et politique de tarification en phase d'amélioration puisque les conditions de travail sont améliorées avec l'application du SMSST ISO 45001, Fertial a mis en œuvre une politique sociale fondée sur la solidarité et la prise en charge de certaines difficultés auxquelles font face ses employés. Ainsi, elle accorde aux travailleurs des prêts immobiliers, des crédits automobiles...etc.

-Coûts d'investissement en phase d'amélioration puisque, en plus de l'investissement dans l'amélioration des conditions de travail, l'entreprise a pu améliorer sa rentabilité à travers le SMQ qui touche le coté économique du développement durable et le SME grâce au quelle elle n'a eu aucune amande liés à la législation environnementale.

-Contrôle et pérennité en phase d'application puisque l'entreprise dispose d'un tableau de bord intégrant plusieurs indicateurs qui touche les trois volets du DD.

Figure 3.7 : Pourcentage de la performance de FERTIAL pour les enjeux de la performance économique.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats EXCEL

Le pourcentage de la performance de l'entreprise dans cet enjeu est de 89% ce qui prouve que l'entreprise a atteint presque la perfection dans ce dernier.

2.4.Enjeux de responsabilité sociale

-Travail conditions générales et ambiance est en phase d'amélioration puisque les conditions de travail sont optimisées pour chaque salariés (climatisation dans chaque bureau même dans l'atelier de production, transport et restauration gratuite, système d'isolation du bruit et les équipements pour faciliter l'accomplissement des tâches)

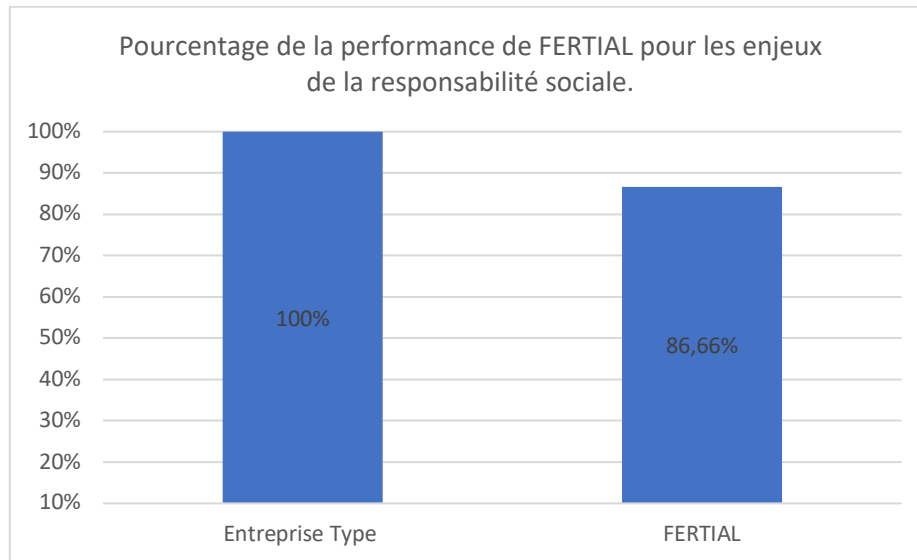
- Equité est en phase d'application puisque l'entreprise intègre une politique de non-discrimination et une grille de salaire connue mais aucune action en vue d'améliorer l'équité comme : lutte contre l'illettrisme

-Emploi compétence, formation en phase d'amélioration puisque l'entreprise dispose de 2 indicateurs (développer les compétences du personnel, évaluer les compétences du personnel) dans son tableau de bord et elle a mis en place plusieurs plan de formation avec azimuth, FERTIAL a consacré depuis 2005 un investissement de plus de 2 milliards de dinars pour ses effectifs que ce soit au niveau des deux usines ou au niveau du siège de la Direction Générale.

- Hygiène, santé, sécurité en phase d'amélioration puisque l'entreprise dispose d'un SME et SMSST ISO 45001 depuis plus de 10 ans . L'entreprise a aussi un responsable QHSE et responsable sécurité qui ont pour mission de veiller sur le personnel en matière de sécurité et de santé.

- Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités en phase d'application puisque l'entreprise a participé dans plusieurs compagne de ramassage d'ordure.

Figure 3.8 Pourcentage de la performance de FERTIAL pour les enjeux de la responsabilité sociale.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats EXCEL

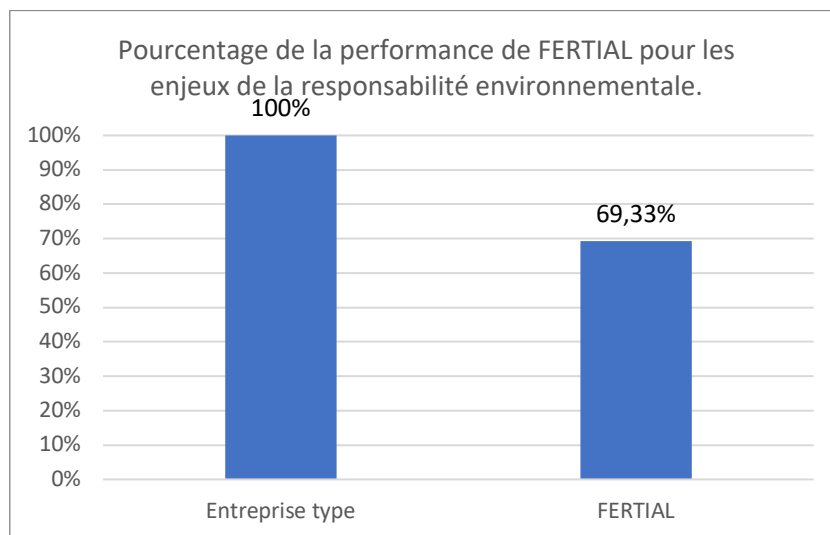
Le niveau de performance de l'entreprise dans cet enjeu est de 86,66%, donc elle est dans la phase amélioration et cela prouve que l'entreprise est socialement responsable.

2.5.Enjeux de responsabilité environnementale:

- L'eau : gestion des consommations est en phase d'application puisque l'entreprise a mis en place une un système de limitation de consommation d'eaux
- L'eau : pollution en phase d'application étant donné que FERTIAL procure un traitement des déchets en conformité avec la réglementation.
- L'énergie, consommation est en phase d'amélioration attendu que FERTIAL dispose d'un système de management de l'énergie ISO 50001 pour réduire au maximum la consommation énergétique
- L'air pollution et gaz à effet de serre est en phase d'amélioration car l'entreprise suit plusieurs normes pour contrôler et réduire ses rejets atmosphérique NH₃,N₂O, NO_x
- Les déchets en phase d'application car l'entreprise isole ses rejets et les recycle après à travers ses sous-traitant.

- Les sols: gestion et pollution en phase d'application puisque l'entreprise réhabilite les sols suite à son activité
- Bruits et odeurs en phase d'amélioration puisque l'entreprise a beaucoup investie dans la mise en place d'un système d'isolation du bruit.
- La biodiversité est en phase d'initiation puisque aucune démarche n'a été faite pour le moment.
- Transports et logistique en phase d'initiation car l'entreprise fait livrée ses produits à ses clients à temps en réduisant a maximum les distances, en plus elle choisit ses sous-traitant selon des critères bien défini.

Figure 3.9 Pourcentage de la performance de FERTIAL pour les enjeux de la responsabilité environnementale.



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats EXCEL

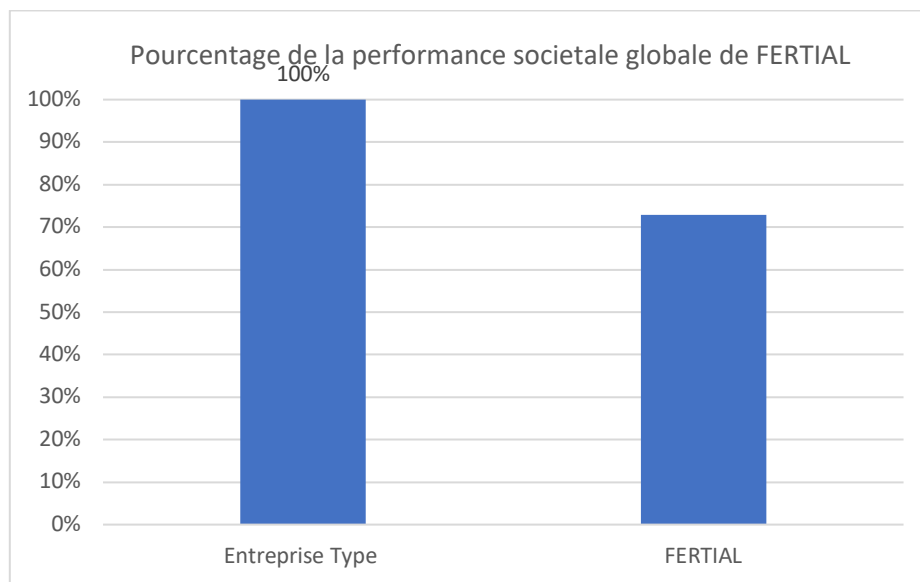
L'entreprise a un pourcentage de performance de 69, 33% pour cet enjeu, donc elle est en phase d'amélioration, cela est prouvé par la maturité de SMI intégrant le SME ISO 14001 qui est mis en place depuis plus de 10 ans dans l'entreprise.

2.6.La performance sociétale globale de FERTIAL

Les enjeux de développement durable dont les performances sont les plus faibles sont ceux qui sont liés au la performance environnementale, mais ça n'est pas trop grave puisque cela est dû à

l'activité principale de FERTIAL qui est la production de l'ammoniac et d'autres produits chimiques mais elle est en phase d'application puisqu'elle prend en considération les AE et elle a mis un SME pour mieux gérer son impact sur l'environnement. A l'opposé l'entreprise a atteint la perfection pour les enjeux de la performance économique est cela grâce à son SMQ qui a pu faire entrer le client au cœur de l'entreprise (en prenant en compte leurs attentes et en menant une étude satisfaction client de façons périodique). Elle a atteint également presque la perfection pour les enjeux de la performance sociale et cela grâce à son système SST, la prévention et la maîtrise des risques au niveau des site opérationnels est la première préoccupation de l'entreprise, elle s'engage toujours à un défi presque zéro accident.

Figure 3.10 Pourcentage de la performance sociétale globale de FERTIAL

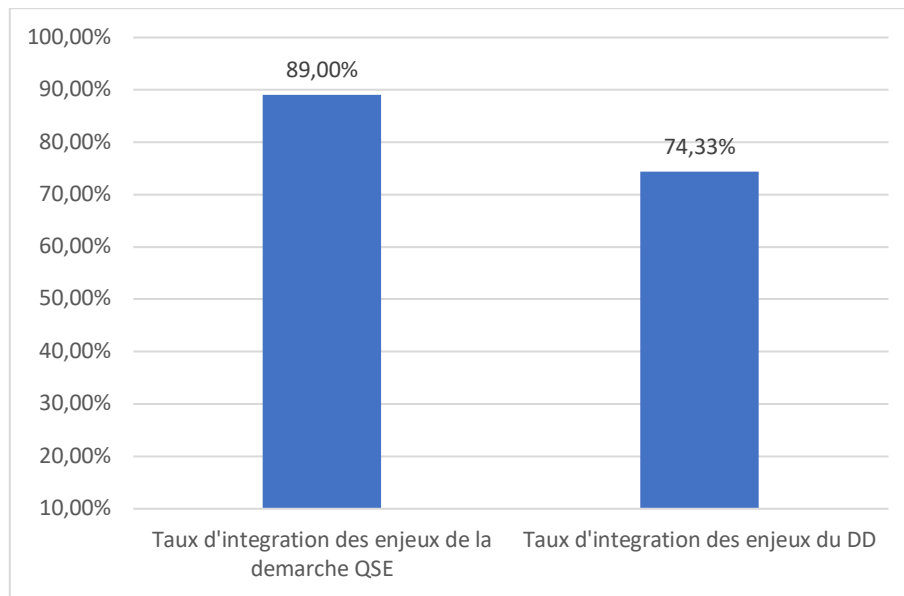


Source : élaboré par nos soins d'après les résultats EXCEL

La performance sociétale globale de l'entreprise est de 74,33% ce qui prouve que cette dernière est en phase d'amélioration c'est-à-dire qu'elle a atteint le niveau d'art dans son secteur.

3. Synthèse des résultats

Figure 3.11 Pourcentage d'intégration des deux démarches QSE/RSE



Source : élaboré par nos soins d'après les résultats EXCEL

Après l'analyse des résultats des deux grilles portant sur la maturité des enjeux de la démarche QSE et la prise en compte des enjeux du DD qui mesurent la performance sociétale d'une entreprise administrée aux responsables ciblés de l'entreprise FERTIAL, nous avons relevé les constatations suivantes :

À travers cette étude nous avons constaté que bien que l'entreprise n'ait toujours pas adopté une démarche RSE dans sa politique, mais nous remarquons que l'entreprise a enregistré un taux d'intégration des enjeux du développement durable de 74.33% et cela est dû à son grand engagement dans les systèmes de management avec un taux d'intégration des enjeux QSE de 89%. Selon le responsable des système de management de FERTIAL, le SMI de l'entreprise touche principalement quelques piliers de la RSE qui sont Environnement avec le système de management de l'environnement ISO 14001 pour le respect et la préservation de l'environnement, Social avec son système de management de la qualité ISO 9001 pour la satisfaction de toutes les parties prenantes et son système de management de la santé et sécurité au travail ISO 45001 pour maîtriser

ses risques d'accidents au travail et améliorer la sécurité de ses employés et créer des conditions de travail meilleures et plus sûres.

Recommandations :

D'après les résultats, nous pourrions donner les recommandations suivantes :

- De s'intéresser à la biodiversité et dont faire un outil pour donner une meilleure image de l'entreprise.
- D'élargir l'étude environnementale faite et d'introduire d'autres aspects environnementaux dans leur système de management pour améliorer leur performance environnementale.
- Produire des emballages biodégradables pour les produits des fertilisants.
- Élaborer des rapports de développement durable pour mesurer ses impacts sur l'environnement
- Mettre en place une démarche RSE selon la norme ISO 26000.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion Générale

Le concept traditionnel de performance financière n'est plus suffisant pour évaluer la performance réelle de l'entreprise. Aujourd'hui, sa performance est déterminée non seulement par sa performance économique/financière, mais aussi par sa performance sociétale.

Avec l'émergence de préoccupations environnementales et sociales liées au développement durable, les réglementations environnementales et la pression croissante des parties prenantes, les entreprises ont ressenti le besoin de préserver leur réputation et de travailler sur leur image de marque en tenant compte des valeurs émergentes : le respect de l'environnement, le respect des droits de la personne et la responsabilité de leurs entités dans les communautés. Un enthousiasme sans précédent est né au sujet du terme RSE.

L'entreprise algérienne voit maintenant de nouvelles variables l'orienter modestement vers le développement durable (un nouveau cadre législatif, institutionnel et coopératif). Il n'est pas nécessaire, dans toute entreprise, d'avoir un niveau de perfection, mais simplement d'intégrer des éléments déjà connus dans l'entreprise en les orientant selon leurs valeurs d'utilité pour la société.

Les systèmes de gestion intégrée de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité au travail sont bien connus et déployés par diverses industries avec des niveaux de réussite différents. Pourtant, un nombre très limité de recherches théoriques et empiriques se concentrent sur l'interrelation entre les SMI et le développement durable.

Nous avons donc essayé à travers ce modeste travail de montrer la relation entre la maturité des enjeux de la démarche QSE et l'intégration des enjeux du développement durable qui sont le socle de la performance sociétale, et surtout pour répondre à la problématique suivante : **quel apport d'un système de management intégré QSE dans la performance sociétale d'une entreprise ?**

Pour répondre à ce questionnement, nous avons d'abord, dans les deux premiers chapitres, traité les notions théoriques générales des systèmes de management selon les normes ISO 9001 Version 2015, ISO 14001 Version 2015 et ISO 45001 version 2018, ensuite le cadre conceptuel de la notion du développement durable et la démarche de la responsabilité sociétale des entreprise pour enfin traiter la notion de la performance sociétale comme étant une perception de la RSE.

Ensuite, dans le troisième et dernier chapitre, nous sommes rentrés au centre de l'étude à travers la présentation de l'entreprise FERTIAL et ses systèmes de management dans un premier temps, puis quelques pratiques sociétales de l'entreprise dans un seconds temps, cette étude a abouti aux résultats suivants :

-L'entreprise FERTIAL a atteint la maturité dans les enjeux de la démarche QSE grâce à sa grande implication dans les systèmes de management qualité environnement et santé et sécurité au travail.

-L'entreprise FERTIAL a atteint la phase d'amélioration dans les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques grâce à la certification ISO 9001 et ISO 14001 qui lui ont permis de bien définir une politique qualité et environnement, de faire participer le personnel et de le motivé en tenant en compte leurs attentes.

- L'entreprise FERTIAL a atteint presque la perfection pour la performance économique grâce à son système de management intégré QSE.

- L'entreprise FERTIAL a une bonne performance pour les enjeux du développement durable et les enjeux de la responsabilité sociale grâce a la norme ISO 9001 et ISO 45001 qui lui a permis de définir une politique d'achat conforme aux normes et garantir une meilleure condition de santé et sécurité a tous ses collaborateurs.

-Malgré son système de management environnemental et sa certification selon la norme ISO 14001 FERTIAL a une performance environnementale moyenne.

-L'entreprise FERTIAL a une bonne performance sociétale et cela à travers la maturité de sa démarche QSE qui englobe plusieurs critères sociétaux.

Après avoir rassemblé les données que nous avons traité dans l'étude empirique, nous pouvons **confirmer** notre première hypothèse qui prend en forme comme étant un SMI est un levier pour le respect des exigences de la RSE. Cela est dû à la relation des trois sphères de la démarche RSE aux exigences des normes des systèmes de management QSE, selon le Responsable de la certification et suivi de la structure QHSE:

L'économie : La sphère économique est présente de fait dans la RSE car la pérennité économique s'agit du but principal de l'entreprise, Dans ce sens, la totalité des exigences des 3 normes y participent de manière directe ou indirecte.

Social : I SO 9001/14001 : Ambiance, condition et culture de travail favorable, la formation, etc., ISO 45001 : cette norme a comme finalité de contrôler les risques liés à la santé et à la sécurité au travail.

Environnement : ISO 14001, la quasi-Totalité des exigences ont été conçues dans l'unique volonté d'assurer un respect éternel de l'environnement.

Concernant la deuxième hypothèse : un système de management intégré mature contribue positivement dans la performance sociétale d'une entreprise, cette dernière a été **confirmé** à travers les deux grilles d'évaluation qui déterminent la maturité de la démarche QSE et l'intégration des enjeux du développement durable qui mesurent la performance sociétale d'une entreprise, puisque nous avons remarqué que la maturité des enjeux du système management QSE a permis à l'entreprise de réaliser plusieurs enjeux du développement durable et atteindre un niveau de performance sociétale assez bien étant donné que l'entreprise ne dispose pas d'une démarche RSE selon la norme ISO 26000.

À travers les résultats obtenus, nous pouvons conclure qu'un système de management QSE est devenu un facteur nécessaire pour les entreprises qui veulent augmenter leur performance économique, sociale et environnementale mais aussi qui veulent améliorer leur maîtrise des risques et donc au global de contribuer à la durabilité et la pérennité de leur organisation.

Les outils du cadre normatifs tels que ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 et aussi ISO 50001 permettent de concevoir les fondements et le socle de la performance sociétale.

La combinaison d'une approche QSE et de la responsabilité sociale d'une entreprise permet à l'entreprise d'acquérir ou de renforcer deux qualités essentielles à sa durabilité : l'agilité et la capacité d'adapter son modèle économique aux changements de son écosystème.

Concernant les limites de la recherche, notre cas pratique s'est déroulé dans une seule entreprise « **FERTIAL** », or qu'on souhaitait réaliser une étude comparative entre deux ou trois entreprises certifiées ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 ou même ISO 26000 à des niveaux de maturité différentes afin de pouvoir déterminer les pratiques sociétales exercées par chaque entreprise dans sa démarche QSE. Et pouvoir par la suite démontrer une corrélation entre la maturité de la démarche QSE et la performance sociétale d'une entreprise.

S'ajoute à cela la période de la recherche, qui n'était pas assez suffisante et qui nous a limité le champ de recherche. De plus l'absence des modèles théoriques établissant la relation entre le SMI et les pratiques RSE, nous a rendu la mission un peu plus difficile de s'approfondir dans les deux dimensions.

Ces limites peuvent servir de base à d'autres travaux de recherche, en ce qui suit on présentera quelques voies de recherche issue de notre investigation sur le terrain :

- ◆ L'impact des systèmes de management sur la mise en place d'une démarche RSE.
- ◆ Le rôle d'un système de management intégré sur durabilité et la responsabilité sociale des organisations.
- ◆ La double démarche QSE/RSE sur la performance globale d'une entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE**Ouvrage :**

- AUDOUIN Alice, COURTOIS Anne et RAMBAUD-PAQUIN Agnès, Communication responsable, Éditions d'Organisation, paris, 2009
- BERLAND (N) et DE RONGE (Y). Contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales, . Paris: édition Pearson France 2009
- BERNARD. F et JEAN-MARC. G, et FABRICE (B) Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système de management intégré, AFNOR, 2007
- BOWEN, H.R, responsibilities of the businessman, Edition Harper & row, New York
- CROSBY.P, la qualité c'est gratuit, édition, economia paris 1986
- CLAUDE.P, 10 clés pour réussir sa certification QSE, Edition afnor, paris, 2009
- Claude Pinet, L'ISO 9001 facile : Réussirça démarche de certification, édition lexisis, Paris, 2011,
- D'HUMIERS.P et autres, Le développement durable le management de l'entreprise responsable, Édition d'organisation, Saint-Just-la-pendue, 2005
- DELCHET.K, Développement durable, l'intègre pour réussir, Édition Afnor, St-Just-la-pendue, 2007
- Francis.R, Dominique.S, management stratégique et management de la qualité édition afnor, 2015
- GALENS.J, tous responsables, Édition d'organisation, paris, 2004
- GILLET-GOINARD (F), Bâtir un système intégré- Qualité/Sécurité/Environnement, les éditions d'organisation, Paris, 2006
- GOUGUE J.M, qualité totale, et plus encore, le management de la qualité en question, éd. Le Harmattan, Paris, 2006
- J.KELEDA joseph, Comprendre et réaliser la qualité total, édition Quafec, Montréal, 1991
- SOBCZAK André et MINVILLE Nicolas, Responsabilité globale-manger le développement durable et la RSE, Édition Vuibert, Paris, 2011

Œuvre universitaire

- AUDIRFFEN (T). Contribution à la maîtrise des conformités légales en Santé et Sécurité au Travail. ParisTech : Thèse Mines , 2012
- BENSLIMANE Olfa et BOUSSOURA Azzedine, Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière, Unité de Recherche et d'Études en Management des Organisations (UREMO), Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie, 2009
- *CAPRON (M), La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques, Université Paris 12 – Val-de-Marne.2007*
- HADDADEN (M), L'OPÉRATIONNALISATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES : QUEL RÔLE POUR LA DÉMARCHE QUALITÉ. CAS DE TROIS ENTREPRISES ALGÉRIENNES, sous la direction de RABAH Kechad, ESC, 2021
- WOLFF Dominique et MAULEON Fabrice, le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Édition Lavoisier, Hermès sciences publications, Paris, 2005

Revues:

- CARROLL, A.B, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, 1979,
- KADRI. MLe développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001, édition L'harmattan, 2009
- Panorama du Management de la Qualité des Systèmes d'Information, Formitys, édition UMMO WORLD publishing, 2020

Rapport et article :

- BRUNDTLAND. Our common Future. REO DE JANERO : Les Editions du Fleuve, traduction française de "Our common Future" rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1989

- COUJARD J.L, La dérive des cadres normatifs : des standards d'interopérabilité au formatage des représentations, CREFIGE/CEREMO, Université Nancy 2, 5e du colloque La Métamorphose des organisations, Novembre 2006.Nancy
- GAUTIER Celia, MAZOUNIE Alix, COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat, Réseau climat France, Paris 2015
- 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
- *JENSEN, MECKLING, Financial economies, Harvard University Press, 1976, p. 280.*
- OCDE, principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, Édition de l'OCDE, Paris, 2000

Autres publications

- ISO 9001, système de management qualité exigence, édition ISO, Genève, 2015
- ISO 14001, systèmes de management environmental exigences et lignes directrices pour sont utilisation, edition ISO, 2015
- WIDLOECHER Patrick et QUERNE Isabelle, Le guide du développement durable en entreprise, Édition Les Echos Editions, Paris 2009.
- *JENSEN, MECKLING, Financial economies, Harvard University Press, 1976, p. 280.*
- OCDE, principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, Édition de l'OCDE, Paris, 2000

Webographie

- <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2014-3-page-27.htm> consulté le 20 Mai 2022 a 12h31
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52006DC0136> consulté le 17 Mai 2022 a 10 :27
- www.fertial-dz.com
- www.iso.org
- www.ISO.Org <https://prezi.com/0ftnwvg131bn/comparaison-entre-iso-9001-version-2008-et-2015/> consulté le 15 /05/2022 a 12h11

-
- <https://prezi.com/0ftnwvlg131bn/comparaison-entre-iso-9001-version-2008-et-2015/> consulté le 15 /05/2022 a 12h11
 - <https://sales.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/1/394293.html.sx>
 - <https://www.swalamanagementconsulting.com/iso-9001-2015> consulté le 15/05/2022 a 12h45
 - <https://www.unglobalcompact.org> consulté le 16/05/2022 a 00 :10

ANNEXES

Annexe 1 : Politique QHSE de FERTIAL



POLITIQUE QHSE

Qualité, Sureté, Santé, Sécurité, Environnement et Energie

FERTIAL est une Société de production et de commercialisation d'ammoniac et d'engrais azotés et phosphatés. Consciente de ses enjeux internes et externes et de l'importance de la gestion et de la maîtrise des risques elle entreprend une démarche d'amélioration continue par l'adoption des exigences des normes QHSE, des meilleures pratiques applicables à ses activités et des 12 principes de l'IFA en matière de qualité, sûreté, sécurité, santé et d'environnement.

La satisfaction de nos clients, la sûreté, la santé et la sécurité de nos travailleurs, l'intégrité de nos ouvrages et installations, la protection de l'environnement et la préservation des ressources énergétiques, l'encouragement de la consultation et la participation de nos travailleurs, et l'accompagnement de nos fournisseurs et sous-traitant dans leurs démarches QHSE. Telles, sont les fondements des axes stratégiques de FERTIAL.

En ma qualité de Directeur Général et Président du Comité de Direction de la Société FERTIAL, je m'engage à mettre en œuvre les moyens humains, techniques, organisationnels et financiers afin de garantir des conditions de travail sûres et saines et de s'assurer du déploiement et du respect de la politique QHSE au sein de notre Société.

La politique de FERTIAL vise à garantir une gestion responsable et proactive de tous les risques liés à son activité de fabrication des différents produits de leur commercialisation et même au-delà lorsque FERTIAL a l'influence.

Notre engagement est d'atteindre l'excellence dans la performance QHSE au sein de FERTIAL. Pour cela, nous nous engageons à :

- Nous conformer aux dispositions légales, réglementaires *et aux autres exigences auxquelles FERTIAL a souscrit*, et nous inspirer des meilleures pratiques, en matière de sûreté, qualité, santé et sécurité au travail, environnement et efficacité énergétique ;
- Développer et à maintenir une démarche proactive intégrée de gestion de et réduction du risque et de prévention de la non-qualité ;
- Veiller à l'évaluation et à l'amélioration continue des performances en matière de qualité, sûreté, santé et sécurité au travail, environnement, consommation énergétique et satisfaction des clients ;
- Entretenir une culture qui encourage les travailleurs à être de plus en plus responsable dans les domaines de la réduction et de la gestion proactive des risques industriels ;
- Minimiser les impacts environnementaux en optimisant la consommation des ressources naturelles et en adoptant les pratiques industrielles les moins polluantes et en gérant les cycles de vie des produits.
- Améliorer la performance des installations et ouvrages en intégrant des critères d'efficacité énergétique dans le processus de prise de décision ;
- Améliorer et développer un système d'information et de communication transparent envers nos travailleurs, nos parties prenantes et incorporer leurs besoins et attentes dans notre démarche d'amélioration continue.
- Promouvoir en continu la culture de qualité, sûreté, santé, sécurité, environnement et de préservation des ressources au sein de Fertil et chez ses prestataires de services, en soutenant la consultation et la participation des travailleurs.
- Moderniser et digitaliser les outils et les méthodes de travail, tout en assurant le transfert de connaissance et d'expérience dans le cadre du plan de relève de l'entreprise.

Chacun à son poste et dans son activité, est responsable de l'application de la Politique de FERTIAL dans ce domaine.

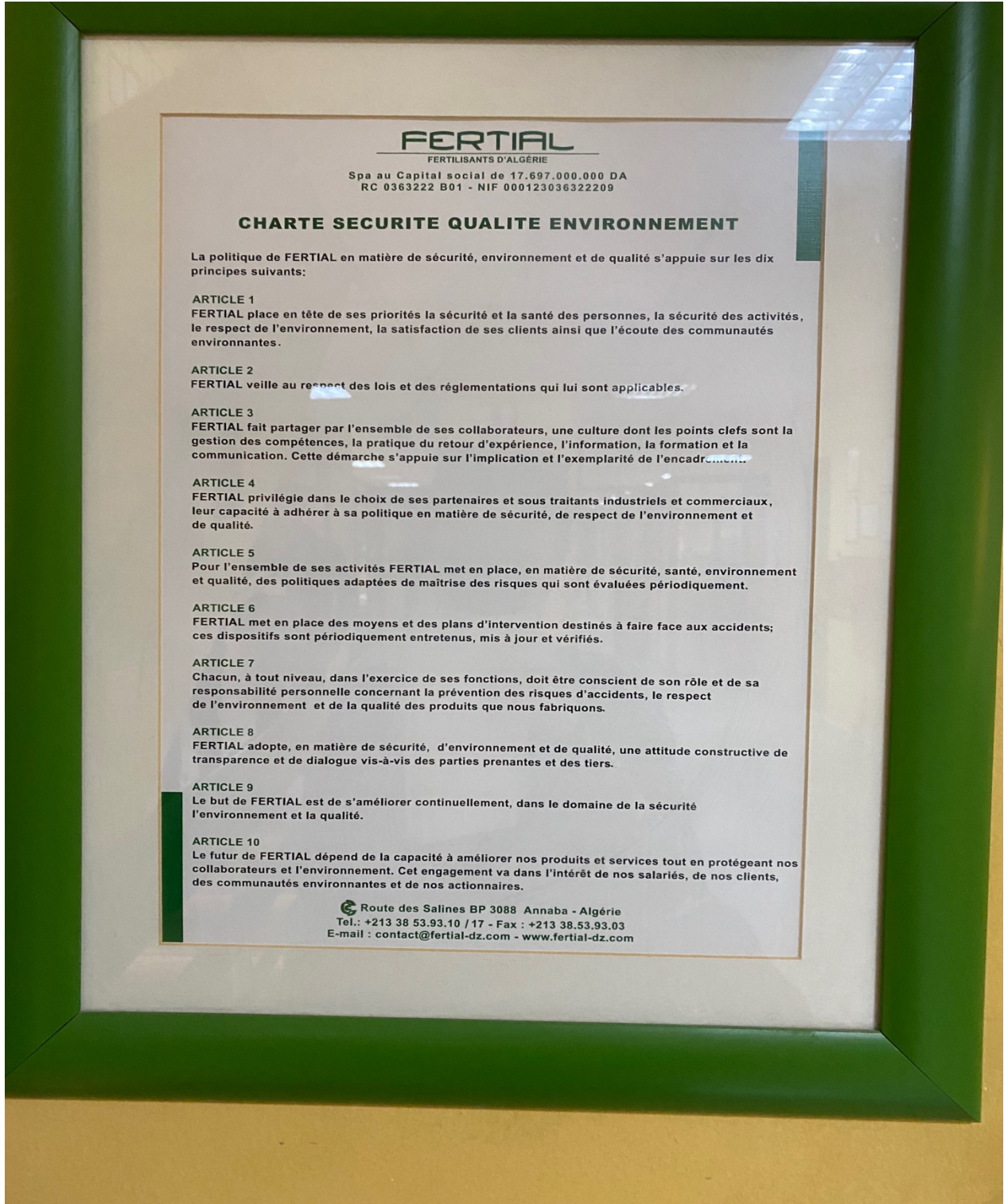


30 JUL. 2021

STÉPHANE DISUDE
Directeur Général

Source : document interne de l'entreprise

Annexe 2 : Charte Sécurité-Qualité-Environnement



Source : Document interne de l'entreprise

Annexe 3 : Grille d'évaluation de la maturité des enjeux de la démarche QSE

Concept	Initiation (01)	Réalisation (02)	Maturité (03)	Rép.	Motif ou justification de choix
Orientation résultats	Identification de toutes les parties prenantes	Évaluation structurée des besoins des parties prenantes	Existence de mécanismes de transparence visant à satisfaire les attentes des parties prenantes		
Orientation clients	Évaluation de la satisfaction des clients	Association entre les buts et les objectifs et les besoins et attentes des clients. Règlement des questions relatives à la fidélité	Appréhension, mesure et exploitation des catalyseurs de la satisfaction des besoins et de la fidélité des clients		
Leadership et constance des objectifs	Définition de la vision et de la mission	Alignement de la politique, des personnels et des processus Existence d'un « modèle » de leadership	Existence de valeurs partagées et de modèles de rôle éthique à tous les niveaux de l'organisation		
Management par les processus et les faits	Définition des processus permettant d'obtenir les résultats souhaités	Utilisation des données et des informations comparatives pour fixer des objectifs stimulants	Appréhension pleine et entière et utilisation de l'aptitude des processus pour mener à bien les améliorations de performances		

	Développement et implication des personnes	Acceptation de la paternité et de la responsabilité par le personnel afin de résoudre les problèmes	Innovation et créativité des personnels dans l'élaboration d'objectifs pour l'organisation	Autorisation des personnels à agir et à partager ouvertement leurs connaissances et leurs expériences		
--	---	--	---	--	--	--

Formation continue (apprentissage), Innovation et Amélioration	Identification et exploitation des possibilités d'amélioration	Acceptation par chaque individu de l'amélioration comme objectif	Développement et intégration de l'innovation et de l'amélioration qui se révèlent satisfaisantes		
Développement des partenariats	Existence d'un processus de sélection et de management des fournisseurs	Reconnaissance de l'amélioration et des réalisations des fournisseurs et identification des partenariats externes principaux	Interdépendance de l'organisation et de ses partenaires principaux. Développement conjoint des plans et des politiques sur la base des connaissances partagées		
Responsabilité sociale/sociétale de l'organisation	Appréhension et satisfaction des exigences juridiques et réglementaires	Engagement actif dans la „collectivité“	Mesure et traitement des attentes de la collectivité		

REVUE de la DIRECTION	L'analyse se fait de manière totalement séparée.	L'analyse est effectuée de manière conjointe et intégrée, en établissant des objectifs et des indicateurs pour l'évaluation des performances des systèmes. l'évaluation des systèmes.	L'analyse est effectuée de manière conjointe et intégrée, en établissant des objectifs et des indicateurs de performance. évaluation des systèmes et, le cas échéant, mise en œuvre d'actions pour améliorer les performances.		
------------------------------	---	--	---	--	--

Annexe 4 : Grille d'évaluation de la performance sociétale (intégration des enjeux du développement durable)

Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	Initiation 1	Application 2	Amélioration 3	Réponse
A.1. Engagement de la direction	Pas d'engagement de la direction ou engagement limité à certains aspects du développement durable	Engagement de la direction couvrant les trois piliers du développement durable	Engagement marqué de la part du dirigeant sur les valeurs du développement durable allant au-delà de la seule politique valeurs, missions, comportement individuel.	
A.2. Stratégie, politique et objectifs	Pas de stratégie ou stratégie limitée à certains aspects du développement durable	Stratégie s'appuyant sur les trois piliers du développement durable	Stratégies de développement durable intégrant les attentes des parties prenantes	
A.3. Système de management	Système de management non formalisé ou en cours de construction	Fonctionnement de l'entreprise au travers d'un système de management établi intégrant les dimensions et Environnementales	Management stratégique à partir des principes du développement durable	
A.4. Organisation et responsabilités	Organisation et responsabilités en matière de développement durable non définies	Définition du rôle et des responsabilités de chacun en matière de développement durable (économique, environnement, sociale).	Décentralisation des responsabilités et organisation en mode transverse.	
A.5. Participation, implication et motivation du personnel	Aucune ou peu d'implication et de motivation du personnel	Le personnel est consulté, la motivation des salariés est une préoccupation des managers.	Le salarié associé à la définition de la stratégie est impliqué dans la réalisation d'initiatives et d'actions concrètes et motivantes.	

A.6. Communication interne	Communication informel et fréquence variable.	Communication descendante organisée et régulière.	Communication structurée (ascendante et descendante)	
A.7. Communication externe	Communication (essentiellement de nature économique)	Communication traite les volets du Développement durable.	Implication des parties prenantes dans le choix des stratégies de communication afin d'assurer une communication adaptée à leurs besoins.	
A.8. Veille réglementaire	Veille réglementaire mise en œuvre de façon partielle.	Canaux organisation de veille réglementation applicable à l'entreprise identifié et systématiquement mis en œuvre	Anticipation sur la réglementation future (participation à des réseaux de veille, actions de lobby...)	
A.9. Prise en compte d'autres facteurs	Affichage du respect des grands principes universels de la politique de l'entreprise (respect des droits de l'homme, l'enfance, l'environnement,...)	Application des grands principes sous forme d'une initiative. Utilisation des produits issus du commerce équitable, ou bien labels de non travail des enfants.	Intégration du déploiement des grands principes dans les valeurs et la culture de l'entreprise.	
A.10. Identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	Connaissance superficielle des parties prenantes de l'entreprise et de leurs attentes.	Identification de l'ensemble des parties prenantes et hiérarchisation de leurs attentes, traduction en enjeux pour l'entreprise	Veille permanente sur les parties présentes et anticipation sur leurs attentes	

ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE	Initiation 1	Application 2	Amélioration 3	Réponse
B.1. Produite/éco conception	Pas de démarche d'éco-conception.	Intégration de paramètres environnementaux dans la conception de certains produits de l'entreprise.	Démarche généralisé d'éco conception des produits.	
B.2. Politique d'achat	Achats sur la base de cahiers de charges comportant uniquement des clauses techniques et économiques.	Achats des produits et/ou service socialement responsable (achats équitables, produits bio, produits éco conçus,...) Cahiers des charges comportant des exigences de développement durable.	La stratégie d'achat est globale. Elle intègre notamment les circuits d'approvisionnement, les conditions de travail chez les fournisseurs. L'entreprise réalise des campagnes d'information sur le terme et incite ses salariés à l'achat de produits durables.	
B.3. Gestion et prévention des risques	Information ponctuelle sur les principaux risques liés à l'activité de l'entreprise.	Mise en œuvre d'un plan de prévention des risques (sensibilisation, exercices d'évacuation,...)	Concertation avec les acteurs territoriaux de sécurité (pompiers, forces de l'ordre, collectivités territoriales,...)	
B.4. Stockage	Contrôle ponctuel des conditions stockage.	Stockage géré en confronté avec la réglementation en vigueur	Optimisation et réduction du stockage.	
B.5. Transports des salariés et accessibilité du site	Participation partielle aux frais de transports des salariés	Incitation à l'utilisation de solutions alternatives à la voiture individuelle.	Facilitation et animation de solutions de transport collectif.	

ENJEUX DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE	1	2	3	
C.1. Relation commerciale	Niveau de dépendance fort a un faible nombre de clients et / ou de fournisseurs pratique systématique d'une politique du moins-disant auprès des fournisseurs. Manque de transparence dans la relation avec les clients.	Diversification de la clientèle comme de sources d'approvisionnement. Modalités de relation avec les clients formalisées et appliquées. Diversification des sources d'approvisionnement. Ecoute du fournisseur et prise en compte de ses intérêts.	Equilibre des risques au niveau des portefeuilles clients et fournisseurs. Intégration de critères environnementaux et sociaux dans le choix des fournisseurs. Développement et encouragement des meilleures pratiques commerciales.	
C.2. Production et politique de tarification	Production réalisée aux couts les plus bas.	Amélioration de la productivité en lien avec une amélioration des conditions de travail.	Transparence dans la politique de prix au regard de l'amélioration apportées en matière de développement durable.	
C.3. Couts investissement	Endettement fort Investissements limités	Equilibre endettement/capacité d'autofinancement dans l'amélioration des méthodes et conditions de travail	Rentabilité démontrée des investissements développement durable. Banquier et assureur investissement d'un rôle de conseil et de partenaire de l'entreprise.	
C.4. Responsabilité et partage de la valeur ajoutée	Entreprise a l'équilibre financier.	Entreprise gagnant de l'argent intéressement des salariés	Autofinancement dégagé support de la croissance de l'entreprise. Investissement sur les aspects sociaux et environnementaux et rétribution	

			équitable des parties prenantes.	
C.5. Contrôle et pérennité	Tableau de bord intégrant les données économiques et a l'usage exclusif de l'équipe de direction	Tableau de bord diffusé au management de l'entreprise et intégrant certaines données économiques, environnementales et sociales.	Tableau de bord développement durable avec indicateurs de suivi de l'activité économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Diffusion a l'ensemble des parties prenantes.	

ENJEUX DE LA PERFORMANCE SOCIALE	1	2	3	
D.1. Travail conditions générales et ambiance	Condition de travail limité au respect de la législation en cours.	Implication des salariés dans l'amélioration des conditions de travail.	Optimisation des conditions de travail pour chaque salarié.	
D.2. Equité	Thème parfois évoqué dans l'entreprise.	Prospect de ce principe ; pas de discrimination a l'embauche, insertion de personnes handicapé... Grilles de salaires connues.	Actions en vue d'améliorer l'équité : Lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme. Transparence dans les politiques de rémunération.	
D.3. Emploi compétences, formation	Limitation des actions de formation aux minimums légaux	Plan annuel de formation (continue ou en alternance). Entretien annuel pour déterminer les besoins individuels des salariés. Indicateurs RH (taux de formation,	Gestion des carrières. Capacité d'évolution et de promotion interne. Action en faveur de l'employabilité des salariés.	

		niveau compétence, absentéisme,...) dans le tableau de bord de l'entreprise		
D.4. Hygiène, santé, sécurité	Sensibilisation et information du personnel sur ce thème	Formation aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité. Mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail.	Groupes de travail pour l'amélioration des conditions de travail (hygiène, santé, sécurité). Positionnement de l'entreprise au-delà de la législation en vigueur.	
D.5. Intégration territoriale de l'entreprise et des externalités	Peu d'attention portée sur les problématiques locales.	Actions visant à améliorer la qualité de vie au sein de la collectivité et à participer à son développement incitation auprès des salariés à s'investir dans la vie associative du territoire (culturelle, sportive).	Participation de l'entreprise à l'aménagement du territoire. Partenariat avec les acteurs territoriaux (participation à des agendas 21 locaux)	
PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE	1	2	3	
E.1. L'eau gestion des consommations	Evaluation de l'ensemble des postes de consommation d'eau	Suivi des consommations d'eau. Mise en place de limitation de consommation d'eau aux postes les plus consommateurs	Recherche de moyens limitant la consommation d'eau : circuit fermé, eau renouvelable	
E.2. L'eau : pollution	Chiffrage et analyse de la nature des rejets.	Traitement des rejets en conformité avec la réglementation. Recherche de technologies propres.	Utilisation systématique de technologies propres et de produits biodégradables évitant les pollutions de la ressource d'eau.	

E.3. L'énergie , consommation	Evaluation de l'ensemble des postes de consommation d'énergie	Réduction des consommations énergétiques aux postes les plus touchés	Utilisation des ressources énergétiques renouvelable.	
E.4. L'aire pollution et gaz a effet de serre	Identification des postes entrainant des émissions de polluants dans l'atmosphère et identification de la réglementation s'y rapportant.	Mise en œuvre des mesures de traitement des émissions polluantes. Réduction aux postes les plus émetteurs.	Réduction des émissions polluantes sur l'ensemble des activités et services.	
E.5. Les déchets	Identification de l'ensemble des déchets par catégories et l'ensemble des filières de traitement correspondant.	Mise en place 'un suivi de traitement de déchets et intégration de ce suivi au niveau des cahiers des charges des entreprises traitant les déchets.	Intégration de la réhabilitation des sols suite à son activité dans le bilan de l'entreprise.	
E.6. Les sols : gestion et pollution	Connaissance des lieux de risques de pollution des sols. Respect de la réglementation en termes de stockage.	Réalisation de la qualité des sols de l'entreprise et traitement selon la nature des résultats.	Intégration de la réhabilitation des sols suite à son activité dans le bilan de l'entreprise.	
E.7. Bruits et odeurs : pollutions internes et externes	Identification des points de rejets et de la législation s'y rapportant.	Réalisation d'enquêtes internes et externe a l'entreprise pour la mise en place de mesures de traitement.	Investissement dans la recherche & développement de technologies et de produits limitant les émissions sonores et off actives.	
E.8. La biodiversité	De la diversité locale.	Identification des couts d'un éventuel recule de la biodiversité sur l'activité de l'entreprise.	Préservation de la biodiversité : aides aux associations, reboisement...	

Table of Contents

<i>DEDICACES</i>	
<i>Remerciements</i>	
<i>Liste des tableaux</i>	
<i>Liste des figures</i>	
RÉSUMÉ	
SOMMAIRE	
Introduction Générale	1
Chapitre 1	6
Le système de management intégré QSE, un outil stratégique pour les organisations	7
Section 1 : Notions générales et définitions sur les systèmes de management	7
1. Le système de Management.....	7
2. Le système de management de la qualité (SMQ)	8
2.1. Les principes de système management de la qualité	10
2.2. L'approche processus.....	11
2.3. Le SMQ ISO 9001, le passage vers la version 2015	12
2.4. L'évolution des chapitres de la norme ISO 9001.....	12
2.5. Les avantages d'un système de management de la qualité :	13
3. Le système de Management environnemental (SME).....	14
3.1. Définition du système de management environnemental	14
3.2. Principe de la démarche Système de management environnemental	15
3.3. Structure de la norme 14001 relatif au SME.....	15
3.4. Les raisons d'introduire un système de management environnemental.....	17
3.5. Le lien entre Le SME et développement durable	18
3.6. Les bénéfices d'introduire un SME.....	19
4. Le système de management sécurité et santé au travail	19
4.1. Définition.....	20
4.2. Le passage de OHSAS 18001 à ISO 45001	20
4.3. Les principes du système de management SST selon le référentiel ISO 45001	21
Section 2 : Le système de management intégré QSE.....	24
1. Cadre conceptuel du SMI.....	24
1.1. Définition.....	24
1.2. La relation entre le système de management intégré QSE et la responsabilité sociale (RSE) et développement durable (DD).....	25
1.3. Le SMI et la satisfaction des parties prenantes.....	26
1.4. Système de management intégré et la maîtrise des risques	27
1.5. Les enjeux d'un système de management intégré.....	28
1.6. Les avantages du Système management intégré et sa contribution au développement durable.	29
2. Le processus d'intégration du système de management intégré QSE	30
2.1. Le processus d'intégration :	30
3. Les principes communs du système de management intégré.....	32
6. Degré de maturité d'un système de management intégré	33

6.1. Modèles de maturité.....	33
Chapitre 2.....	34
<i>La performance sociétale des entreprises : une évolution des perceptions de la RSE et développement durable.....</i>	34
Section 1 : Le concept du développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises.	36
1. Le Développement durable, un nouveau paradigme	36
1.1. L'origine et l'évolution du développement durable	36
1.2. Définition du développement durable.....	38
1.3. Les piliers et dimensions du développement durable	39
1.4. Les objectifs du développement durable	41
1.5. Les principes fondateurs du développement durable	42
1.6. L'importance du développement durable dans la stratégie de l'entreprise.....	43
2. La responsabilité sociale des entreprises	44
2.1. Origine de la notion.....	44
2.2. Définition de la RSE.....	46
2.2. Typologies de responsabilité sociétale.....	48
2.3. Les théories pour analyser et expliquer la RSE	49
2.4. Les principes guides de la responsabilité sociétale de l'entreprise (guidelines)	51
2.5. ISO 26000 comme cadre normatif de la RSE.....	54
Section 2 : La performance sociétale : une réflexion sur la RSE	56
1. L'origine de la notion de la performance.....	56
1.1. Définition de la performance	56
1.2. La performance des entreprises à l'ère de la RSE	56
2. Définition de la performance sociétale	57
3. La performance sociétale une évolution des perceptions de la RSE	58
4. L'objectif de la PSE.....	60
5. La Triple Top Line (triple bottom line)	60
6. Les outils d'évaluation de la PSE.....	61
7. Le SD 21000, le guide pour la prise en compte du DD.....	64
8. Les systèmes de management, un outil de pilotage de la performance	65
Chapitre 3.....	66
<i>L'apport du système de management intégré QSE dans la performance sociétale de l'entreprise FERTIAL.....</i>	66
Introduction	68
Section 1 : Présentation de l'entreprise FERTIAL et son environnement	69
1. Présentation de l'entreprise FERTIAL SPA	69
1.1. Historique	69
1.2. Les sites de production de FERTIAL en Algérie.....	70
1.3. La capacité de stockage.....	71
1.4. La distribution des produits de FERTIAL.....	71
1.5. Réseau de distribution	72
1.6. Conseillers Agronomiques.....	72
1.7. Laboratoires agronomiques et techniques	73
1.8. Organisation de FERTIAL :	73
1.9. Stratégie et politique de FERTIAL.....	74
2. Les certification ISO et accréditations obtenus par FERTIAL	75
2.1. Le système de management de la qualité (SMQ)	75

2.2.	Le système management de la santé et la sécurité au travail (SMSST)	75
2.3.	Le système de management de l'environnement (SMI)	76
3.	Le système de management intégré de FERTIAL.....	77
3.1.	Cartographie des processus	77
3.3.	Rôle des différents acteurs de la Direction QHSE :	78
3.4.	L'engagement de la direction, un facteur déterminant dans la réussite de la démarche QSE pour l'entreprise FERTIAL.....	78
3.5.	Synthèse du système management intégré de FERTIAL	80
3.6.	La politique QHSE de FERTIAL	80
4.	FERTIAL, une entreprise citoyenne au service du développement local	82
4.1.	Centre de Formation pour Agriculteurs et vulgarisateurs	82
4.3.	Le respect de l'environnement une préoccupation permanente de FERTIAL	83
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....		85
1.	Présentation de la méthodologie de l'étude	85
1.1.	La méthode quantitative	85
1.2.	La méthode qualitative	85
1.3.	Le logiciel de collecte utilisé.....	86
1.4.	Description des grilles d'évaluation	86
1.5.	Présentation des résultats quantitatifs.....	87
2.	Constat, diagnostic et analyse des résultats	94
2.1.	Analyse des deux grilles d'évaluation	94
2.2.	Analyse de la grille d'évaluation de la performance sociétale (outil SD 21000)	95
3.	Synthèse des résultats	104
Conclusion Générale		107
BIBLIOGRAPHIE		112
ANNEXES		118