

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERY DE TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion

Département des Sciences Economiques

Laboratoire REDYL

Mémoire de master en sciences économiques

Spécialité « Management Territorial et Ingénierie de Projets »

Option : Management et Services Publics Territoriaux MSPT

Préparé par :

HAROUN Aghiles

THEME:

**Interaction entre performance globale et valeurs publiques
dans l'entreprise publique « SONATRACH »**

Sous la direction de :

Pr. Malika AHMED ZAID

Année universitaire : 2014-2015

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes précieux parents qui ont su me soutenir et me comprendre durant toutes ces années, ainsi qu'à ma femme et mes frères, et à toute personne qui est chère à mon cœur.

Remerciements

*Mes plus vifs remerciements s'adressent à mon encadreur Professeur **Malika AHMED ZAID** pour son soutien, sa patience et ses judicieux conseils qui m'ont considérablement aidé dans l'élaboration de ce mémoire, sans oublier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à ma formation.*

Sommaire :

Introduction Générale	01.
Problématique.....	02.
Hypothèses.....	03.
Partie 01 : Présentation des valeurs publiques et de la performance globale	
Chapitre 01 : Notions d'entreprise publique et valeurs publiques	
Section 01 : L'entreprise publique et théorie dans la pratique algérienne.....	05.
1.1.1-définition.....	05.
1.1.2-les avantages de l'existence de l'entreprise publique.....	07.
1.1.3-efficacités des entreprises publiques.....	09.
1.1.4-évolution de l'entreprise publique algérienne.....	09.
Section 02 : Notions des valeurs publiques et de service public.....	11.
1.2.1-la théorie de la valeur publique.....	11.
1.2.2-Les principes du service public.....	14.
Section 03 : Présentation de l'entreprise publique économique SONATRACH.....	20.
1.3.1-Historique de la SONATRACH.....	20.
1.3.2-Organisation de la SONATRACH.....	26.
1.3.2-Missions et objectifs de la sonatrach.....	29.
Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution	
Section 01 : la notion de performance.....	32.
2.1.1-Conception théorique.....	32.
2.1.2-L'approche financière de la performance.....	33.
2.1.3-Mesure de la performance financière.....	36.
Section 02 : L'approche globale de la performance.....	39.
2.2.1-L'approche globale.....	39.
2.2.2- Origine de la performance globale.....	40.

2.2.3-Comment mesurer la performance globale.....	48.
Section 03 : L'analyse de la performance financière de la division exploration de la SONATRACH	58.
2.3.1-Présentation de la division exploration.....	58.
2.3.2-Etude des équilibres financiers.....	59.

Partie 02 : L'interaction entre la performance sociale et les valeurs publiques de l'entreprise publique et économique SONATRACH

Chapitre 01 : les préoccupations de SONATRACH en matière de responsabilité sociétale d'entreprise

Section 01 : les ressources humaines dans le domaine de (H-S-E).....	67.
1.1.1-formation auditeur (HSE).....	67.
1.1.2-Système d'investigation des accidents et incidents.....	68.
1.1.3-E-reporting HSE.....	68.
1.1.4-Formation en droit de l'environnement.....	69.
1.1.5-Prévention des risques professionnels.....	69.
Section 02 : Les retombés sur l'environnement.....	73.
3.2.1-Réduction des émissions à gaz a effets de serre.....	73.
3.2.2-Réduction des gaz torches.....	73.
3.2.3-Adaptation de SONATRACH avec les changements.....	74.

Chapitre 02 : Mise en œuvre de la relation performance sociale et valeurs publiques au sein de l'entreprise publique et économique SONATRACH

Section 01 : Domaine de prédilection	82.
3.4.1-Activités socioculturelles.....	82.
3.4.2-Activités médico-sociale.....	83.
3.4.3-L'investissement social dans les zones d'implantation d'activités.....	83.
3.3.1-Management des déchets et rejets liquides.....	85.

Section 02 : Plans d'actions pour la mise en œuvre de la relation performance sociale et valeurs publiques	87.
3.3.2-Les engagements dans le domaine de l'environnement.....	87.
3.3.3-Développement des énergies renouvelables.....	90.
3.4.4-L'exploitation du gaz de schiste.....	91.
3.4.5-projets en cours.....	94.
Conclusion Générale.....	96.

Résumé :

La recherche proposée tente d'appréhender l'interaction existante entre la performance globale du groupe SONATRACH, et les valeurs publiques d'intérêt général. Elle consacre ainsi l'entreprise publique et économique « SONATRACH » des initiatives et projets à des fins sociales et l'environnementales, et démontre le rôle et l'impact que peut exercer l'entreprise publique en nom de l'intérêt général. La recherche menée sur cette compagnie pétrolière, a obtenu des résultats confirmant les liens positifs entre les valeurs publiques et la réalisation de la performance globale.

Les mots clés : Performance globale, Valeurs publiques, Responsabilité sociétale, Performance social, Performance environnemental, SONATRACH

Summary:

The proposed research attempts to understand the existing interaction between the overall performance of the Sonatrach group and the public values of general interest. She devotes the public and economic company "Sonatrach» the initiatives and projects for social and environmental, and demonstrates the role and the impact can exercise the public undertaking for the name of public interest. The research on this oil company, has achieved the results confirm the positive links between public values and the achievement of the overall performance.

Key Word: Overall Performance, Public Values, Social Responsibility, social performance, environmental performance, SONATRACH.

Introduction Générale

L'entreprise est une entité économique qui utilise des moyens afin de produire des biens et des services, destinés à être proposés sur un marché, l'entreprise publique compte à elle est une entreprise sur laquelle l'Etat peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises, ses entreprises sont constituées d'hommes et de femmes qui prennent des décisions, travaillent ensemble, conçoivent, fabriquent, trouvent des solutions, recherchent des améliorations...

L'environnement de ses entreprises, connaît aujourd'hui des mutations profondes : internationalisation sous toutes ses formes de facteur de production, parts grandissantes et accélération de l'innovation et de la recherche dans la production de biens et services (conception, gestion, marketing..) importance accrue des facteurs financiers dans les décisions industrielles, élargissement de la concurrence aux pays émergents. Cette ouverture globale des économies conjuguées à une accélération technologiques et stratégique sans précédents, conduisent à des remises en cause permanente, et notamment à la recherche de la performance jugée globale.

La performance globale est avant tout une pratique qui a démontré son efficacité économique, d'abord parce qu'elle privilégie l'équilibre entre intérêt des actionnaires, des clients et des salariés, parce qu'elle ne s'intéresse qu'aux indicateurs de création de valeur : croissance et rentabilité. Aussi, par ce qu'elle repose sur les quatre fondamentaux dont dépend la prospérité de l'entreprise : valeurs, marché, hommes et métier. L'investissement sur ces quatre fondamentaux est une garantie de vitalité, de compétitivité, de productivité et de rentabilité. Par la suite l'échelle d'analyse imposera de tenir compte de la complexité des organisations du 21ème siècle. La pérennité de ses dernières demandera de se focaliser sur d'autres périmètres hors qu'économiques, mais aussi sociales et sociétales et environnementales, tout en prenant en comptes les valeurs publiques.

Ce faisant le concept de performance globale de l'entreprise, s'est imposé en tant que valeur sûre, confortant la durabilité de cette dernière. Cette « intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à

Introduction Générale

leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes » est confrontée à la réalité de l'entreprise publique algérienne en proie aux préoccupations de la performance financière, et pose la dimension liée à la performance sociale. Dans le cas de l'entreprise publique aux prises avec le respect de la rationalité économique mais ne devant pas ignorer les formes de rationalité sociale et environnemental, et surtout les valeurs publiques dont elle est empruntée, qui s'avère indispensables.

L'entreprise publique constitue une partie de la société, elle a besoin par ailleurs d'être reconnue pour ce qu'elle apporte à cette société, sa contribution en biens et services marchands ou non marchands, interagit avec les valeurs propres de la société. Grâce aux finalités de ces activités, elle permet la satisfaction des besoins des citoyens, et ainsi la réalisation de l'intérêt générale, sans oublier l'intérêt qu'elle porte à la préservation de l'environnement.

- **Intérêt du sujet :**

Se travail vise à mieux comprendre la conception de la performance globale, dans une démarche de développement durable, appliquée au secteur pétrolier et plus précisément, à une entreprise publique Algérienne d'une renommé internationale, la « SONATRACH ». Ce travail conjugue ainsi entre cette performance globale et les valeurs publiques, car finalement le but de toute entreprise publique est la quête de l'intérêt général et la satisfaction globale.

- **Problématique :**

Comment la performance globale de l'entreprise publique « SONATRACH » interagit avec les valeurs publiques d'intérêt général ?

- **Questions subsidiaires :**

- ❖ **Quel cadre conceptuel régit les valeurs publiques et de la performance globale au sien d'une entreprise publique ?**

- ❖ **Comment l'entreprise publique algérienne « SONATRACH » intègre des préoccupations sociales et environnementales à ces activités commerciales et à ces relations avec les parties prenantes, tout en tenant compte des valeurs publiques ?**

- ❖ **Enfin quelles sont les retombées de l'interaction entre la performance globale de la « SONATRACH » et les valeurs publiques ?**

Pour répondre à ces questionnements, nous avons émis les hypothèses suivantes qui nous aideront à les justifier et valider ou non :

- **Hypothèses de travail :**

1. La performance globale s'obtient par une combinaison de plusieurs facteurs et non pas par un seul facteur. Au niveau de l'entreprise « SONATRACH », celle-ci englobe les trois visions que sont, la performance financière, la performance sociale et la performance environnementale.

2. La performance globale permet aux entreprises publiques d'arriver à la réalisation de leurs objectifs, dans la mesure où elles prennent en compte les valeurs publiques d'intérêt général.

3. La performance globale de l'entreprise « SONATRACH », intègre dans ses préoccupations les valeurs publiques, Elle s'y engage particulièrement avec ces initiatives financières, sociales et environnementales.

Afin de répondre à notre problématique complétée par les questions subsidiaires, et pour justifier et confirmer les hypothèses émises, notre travail sera réparti en deux parties complémentaires qui sont :

La Première partie intitulée « Présentation des valeurs publiques et de la performance globale », est décomposée en deux chapitres complémentaires, qui revisitent un certain nombre de notions relatives à l'entreprise publique, aux valeurs publiques, à la performance globale et à son évaluation, rattachée à la présentation de la « SONATRACH » et sa division exploration suivi de l'analyse financière de cette dernière.

Introduction Générale

Deuxième partie intitulée « L'interaction entre la performance globale et les valeurs publiques » analyse le niveau d'interaction entre la performance globale de la « SONATRACH » et les valeurs publique d'intérêt général, qu'elle est sensée promouvoir.

Nous envisageons de ce fait, les actions que l'entreprise « SONATRACH » prime et qui font sa renommée, en nous appuyant sur des rapports et des plans de charges.

Partie 01 :

Présentation des valeurs publiques et de la performance globale

Chapitre 01 :

Notions d'entreprise publique et valeurs publiques

Introduction

Dans se premier chapitre, nous allons nous intéressé de prés à la notion d'entreprise publique qui est aux centres des préoccupations de nombreux spécialistes du domaine , elle joue un rôle indispensable pour toute économie, elle vise à assurer l'intérêt général et à procurer des biens et services lucratifs ou non lucratifs à la société, rattachée à des valeurs publiques qui soutiennent cette démarche, l'état veille ainsi au bon déroulement de toutes les activités de ces entreprises dites publiques. Par la suite on présentera notre établissement d'accueil qui est la SONATRACH.

Section 01 : L'entreprise publique et théorie dans la pratique algérienne

1.1.1) Définitions :

Proposer une définition précise de l'entreprise publique s'avère être une mission complexe à bien des égards. Les entreprises publiques sont hybrides de nature, elles sont caractérisées par une grande diversité tant sur le plan de leurs statuts juridiques que sur celui de leurs activités.

Le lexique de gestion donne une tentative de définition simplifiée : l'entreprise publique est une organisation dotée de la personnalité juridique, de l'autonomie financière et de gestion placée sous l'autorité ou la tutelle de l'Etat ou d'une collectivité publique et exerçante une activité industrielle et commerciale.

La notion entreprise publique peut être définie selon le dictionnaire le petit Robert comme une entreprise dans laquelle l'Etat est majoritaire. D'après cette définition, il s'agit de distinguer une entreprise publique par rapport aux autres, du fait que cette dernière est totalement fondée en grande partie par l'Etat.

Selon LAROUSSE, elle est une entreprise publique, une personne morale de droit public ou privé, placée sous l'autorité des pouvoirs publics. « public » vient du mot latin « publicus », c'est-à-dire qui relève de l'administration ou des finances de l'Etat.

De même LAROUSSE décrit une entreprise publique comme celle qui remplit les critères suivants :

- ✓ Critère juridique : selon ce critère l'entreprise publique est une institution investie de la personnalité juridique (personne morale). Elle a un patrimoine propre, des droits et des obligations.

Chapitre 01 : Notions d'entreprise publique et valeurs publiques

- ✓ Critère d'ordre administratif : Selon ce critère l'entreprise publique est soumise à un contrôle particulier de la part de l'Etat. C'est à ce titre que l'entreprise est caractérisée par un objectif public.
- ✓ Critère économique : selon ce critère, l'entreprise publique a un objectif industriel ou commercial d'ordre économique et ou social. Dans ce sens, elle agit comme un commerçant et son activité est tournée vers la réalisation du bien être social mais aussi du bénéfice.

Compte tenu des critères ci-dessus, on peut définir l'entreprise publique comme étant un organisme autonome dotée de la personnalité juridique, exerçant une activité d'ordre industrielle, commerciale et sociale mais qui fait l'objet d'un contrôle institutionnalisé spécifique de la part de l'Etat.

Selon Jane Aubert KRIER (1962 :15), les entreprises publiques sont : «des entreprises dans les quelles les pouvoirs publics (Etat ou collectivités publiques) assurent totalement ou partiellement les fonctions d'entrepreneurs. Cette participation à la gestion, résulte d'une détention de propriété par les pouvoirs publics ».

D'après Gérard A. dans le dictionnaire économique et financier, «*les entreprises publiques* sont des organismes placés sous la tutelle ou l'autorité des pouvoirs publics qui en ont la propriété partielle ou entière, et dont l'activité est orientée vers la production des biens et services destinés à la vente à un prix qui tend à couvrir au moins leur prix de revient».

D'après ces deux dernières définitions, le point le plus identique réside sur la propriété.

Les pouvoirs publics (Etat ou collectivités publiques) ont une propriété partielle ou entière des entreprises publiques. D'où les entreprises publiques sont des entreprises créées et soumises au contrôle de l'Etat.

On retiendra enfin la définition de la Commission européenne dans la directive 80/723 du 25 juin 1980 relative à la transparence des relations financières entre les Etats membres et les entreprises publiques, qui sont maintenant la référence de toute législation communautaire applicable à ces entreprises. Ce texte définit l'entreprise publique comme "toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent¹". L'influence dominante est présumée lorsque les pouvoirs publics, directement ou indirectement à l'égard de l'entreprise, détiennent la majorité du capital souscrit de l'entreprise ou disposent de la majorité des voix attachées aux parts émises par

¹ la Commission européenne dans la directive 80/723 du 25 juin 1980, définition de l'entreprise publique

l'entreprise ou peuvent désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise.

On peut résumés les entreprises publiques en se qui suit :

- les établissements publics sont des sociétés à caractère industriel ou commercial gérées par l'État, qui détient la totalité du capital social.
- La Poste est un exploitant public autonome, à mi-chemin entre l'administration et l'entreprise privée.
- Enfin, l'État possède aussi des participations majoritaires dans des sociétés anonymes cotées en bourse, comme France Télécom

1.1.2) Les avantages de l'existence des entreprises publiques :

On peut résumés ces avantages comme suit :

- **Partage des fruits du progrès scientifique :**

Dans une entreprise privée les gains de productivité alloués "ex-post" aux facteurs de production (travail et capital) sont répartis comme suit : dividendes pour les propriétaires, hausses de salaires et/ou diminution du temps de travail pour les salariés. Or, étant donné que ce partage est opéré par les propriétaires ceux-ci vont évidemment se privilégier par rapport aux salariés. La répartition sera donc inégale, alors qu'il n'y a aucune raison objective que le capital soit mieux rémunéré que le travail (PS : les robots aussi sont fabriqués par du travail humain, qui est bien la base de tout, et non le capital). Dans une entreprise publique la situation est différente puisque les propriétaires sont l'ensemble des citoyens (du moins en démocratie réelle ...). Il en résulte que dans une entreprise (réellement) publique les gains de productivité sont répartis également entre tous les individus.²

- **Préservation du système productif :**

La politique industrielle d'un pays doit veiller à préserver l'intégrité de la structure productive nationale, tout en favorisant son évolution. Il en résulte la nécessité :

- d'entreprises publiques dans tous les secteurs économiques, afin de limiter l'impact des délocalisations d'entreprises privées vers des pays où les conditions de travail des salariés sont de moindre qualité.

² Note : Pour pouvoir appliquer efficacement une telle politique il importe que les conditions énoncées plus loin (section "iii. Principes du secteur public") soient vérifiées, ce qui n'est pas encore le cas.

Chapitre 01 : Notions d'entreprise publique et valeurs publiques

- de taxer les importations en provenance de ces pays (PS : ce qui a également pour effet d'inciter les employeurs de ces pays à améliorer les conditions de travail de leurs employés).

- **Stabilité :**

Etant donné que les services bancaires de base (dépôt, paiement et crédit) sont devenus un quasi-*monopole* des banques privées, celles-ci sont en mesure d'exercer sur les États un chantage récurrent à l'écroulement du système bancaire si les États (c.-à-d. les contribuables) ne les renflouent pas lorsqu'elles sont en difficultés. Or ces "difficultés" sont généralement causées par l'appât du gain : le but premier n'est pas de fournir des services mais de faire le plus possible de profit, et cela par tous les moyens, dont la spéculation et le chantage à la faillite du système. Il est donc évident que les grandes institutions financières ne devraient être que des entreprises publiques.

- **Développement durable :**

La plupart des produits de consommation sont conçus pour ne pas durer trop longtemps, afin d'accroître le volume des ventes et ainsi le bénéfice des producteurs). D'autre part de nombreux produits artificiels complexes sont produits malgré que des solutions simples et naturelles existent, En résultent l'enrichissement d'une minorité au détriment de la collectivité, un gaspillage de ressources et une pollution accrue. Il faut donc dans chaque secteur des entreprises publiques proposant aux consommateurs des produits/services durables et naturels. Le développement durable passera nécessairement par le développement d'entreprises publiques dans tous les secteurs de l'économie !

- **Pérennité de la concurrence :**

Une des déficiences des marchés totalement aux mains du secteur privé est la formation d'oligopoles et cartels de fait qui, par des ententes implicites, maintiennent les prix à un niveau supérieur et la qualité à un niveau inférieur à ce qu'ils seraient dans un marché véritablement concurrentiel. Ce phénomène confirme que la pérennité de marchés concurrentiels ne peut être garantie que par la présence d'entreprises publiques dans chaque marché.

- **Transparence :**

Prenons le cas du marché des ordinateurs. A notre connaissance il n'existe actuellement pas d'offre par une entreprise publique dans ce domaine. Il en résulte

par exemple que les systèmes de vote électronique les plus récents sur le marché sont des "boîtes noires" car les fabricants veulent protéger leurs brevets de la concurrence. Une entreprise publique pourrait quant à elle avoir pour mission de fabriquer des machines complètement "transparentes" pouvant être utilisées de façon sécurisée dans un système de démocratie directe.

1.1.3) Efficacité des entreprises publiques :

Pour pouvoir parler d'efficacité dans les entreprises publiques, il est indispensable de prendre en compte ces trois notions :

- **Productivité :**

Une bonne allocation des ressources permettra aux entreprises et institutions publiques de gagner en efficacité et de réduire leurs dépenses grâce à la diminution progressive du nombre de salariés inutiles (parce que surnuméraires, insuffisamment qualifiés ou non motivés).

- **Gestion :**

L'idée selon laquelle le difficile arbitrage entre indépendance et contrôle des dirigeants par les propriétaires de l'entreprise serait mieux opéré dans l'entreprise privée que dans l'entreprise publique, n'est pas confirmée par une large majorité d'études empiriques. Mais surtout, même si le handicap supposé du management public était prouvé il resterait à prendre en compte les nombreux avantages comparatifs de l'entreprise publique du point de vue de la collectivité.

- **Fermeture d'entreprises publiques :**

Dans ce cas précis il convient socialement de fermer les grandes entreprises nationales non stratégiques qui font des pertes de façon récurrente. L'on pourrait fixer par référendum des critères objectifs déclenchant automatiquement la fermeture (nombre d'années de pertes consécutives, etc).

1.1.4) Evolution de l'entreprise publique algérienne :

L'entreprise publique algérienne a connu depuis sa naissance jusqu'à l'heure actuelle plusieurs réformes. Certaines sont relatives à la période où prévalait l'économie planifiée. D'autres ont vu le jour depuis l'amorce de la transition vers l'économie de marché. Durant la première période, les principales réformes consistaient en l'autogestion, la gestion socialiste et la restructuration organique et financière des entreprises. Cette dernière opération se voulait une étape préparatoire à la phase de l'autonomie qui est considérée comme étant la pierre angulaire de la réorganisation de l'économie nationale. A partir de là, et poursuivant le programme des réformes économiques engagé en janvier 1988, voire même avant dans d'autres secteurs, la privatisation des entreprises publiques

Chapitre 01 : Notions d'entreprise publique et valeurs publiques

a vu le jour à partir de l'année 1995 avec la promulgation de l'ordonnance n° 95/22. L'esprit de ce texte vise à donner à l'Etat un rôle de régulateur de l'économie nationale et non un rôle de gestionnaire comme c'était le cas dans le système planifié.

Durant son processus de transformation, l'entreprise publique algérienne a connu plusieurs appellations suivant les moments qu'elle a vécus :

- La première phase, qui était très courte, fut celle de l'autogestion : cette opération a été considérée comme une tentative de la part des travailleurs d'assurer la continuité de l'activité économique. Le but était de sauvegarder les entreprises abandonnées par les colons qui avaient quitté le pays au lendemain de l'indépendance en 1962.
- La deuxième phase fut celle des sociétés nationales : cette opération qui a commencé dès 1963, avait pour but plusieurs objectifs. Tout d'abord, celui de l'intervention directe de l'Etat dans la gestion des affaires économiques, et cela pour instaurer le socialisme, ensuite la réduction de la puissance du secteur autogéré, à cela s'ajoute, en même temps que cette phase, la création de nouvelles entreprises (sociétés à l'époque), ainsi que la nationalisation des compagnies détenues par le capital étranger, particulièrement français. Le mode de gestion qui a caractérisé cette phase était plutôt autocratique : le Directeur Général détient des pouvoirs de décisions de type administratif dans des structures organisationnelles encore très rigides.
- La troisième phase fut celle de la gestion socialiste des entreprises (G.S.E) : cette opération a débuté dès l'année 1971, par l'apparition de la loi 71/ 74 dans ce domaine. Cette loi avait comme but de faire participer les travailleurs à la gestion de l'entreprise, de sauvegarder leurs intérêts et de renforcer le régime socialiste mis en place par les autorités de l'époque. Pour cela, les entreprises publiques ont subi leur deuxième transformation, qui est passée du statut de sociétés nationales à celui d'entreprises socialistes. Dans ces dernières, la gestion était pratiquée par des conseils d'administration (C. A), composés du D. G ou P. D. G, des directeurs techniques et de représentants des travailleurs, ces derniers n'ayant aucune formation en gestion.
- La quatrième phase fut la phase des entreprises publiques économiques (E.P.E). Vu leur grande taille en terme de quantité d'unités de production, de nombre d'employés et de chiffre d'affaires, et dans le but de surmonter leurs difficultés de gestion en tout genre (financières, organisationnelles, de production, etc.), les responsables ont décidé de restructurer ces entreprises en suivant deux

formes de restructuration : restructuration organique et restructuration financière.

- La privatisation de l'E.P.E : L'opération de la privatisation en Algérie est apparue pour la première fois au début des années quatre-vingt avec la loi 81/84 relative à la cessation des biens immobiliers publics aux particuliers presque au Dinar symbolique, suivie de la loi 87/19 concernant les exploitations agricoles publiques, qui a donné lieu à la création d'exploitations agricoles individuelles (E.A.I) et d'exploitations agricoles collectives (E.A.C). Ont été aussi mises en place les lois de la réforme, dès janvier 1988, sur l'autonomie de l'entreprise publique (loi 88/01), les lois 88/02, 88/03, respectivement loi relative à la planification, et loi relative aux fonds de participation, la loi 89/01 enfin qui complète la notion de contrat de "management" et ses principales caractéristiques : c'est à ce titre que la société internationale SOFITEL gère des infrastructures hôtelières neuves, pour le compte d'une entreprise publique touristique. La constitution du 23 février 1989, notamment dans son article 12, précise le champ de la propriété publique. Celui-ci fut mieux apprécié dans l'article 18 qui distingue le domaine privé de l'Etat, de son domaine public ; quant au secteur bancaire, on peut citer la loi n° 90/10, relative à la monnaie et au crédit . Mais la loi propre à la privatisation des entreprises publiques est celle contenue dans l'ordonnance n° 95/22 du 26 août 1995. Cette loi a été révisée et modifiée par le décret n° 96 /10 de janvier 1996. Elle a permis d'éclaircir les modalités de la privatisation, ainsi que les branches à privatiser et les différentes procédures relatives à cette opération.³

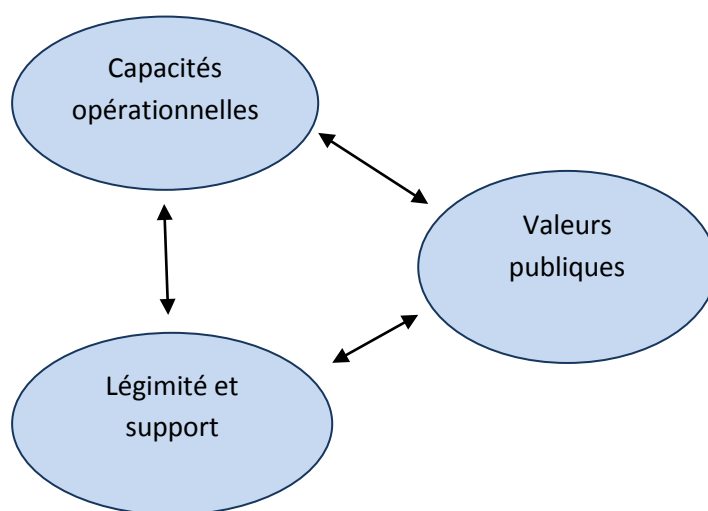
Section 02 : Notions des valeurs publiques et de service public

1.2.1) La théorie de la valeur publique :

Le terme de théorie est sans doute trop fort pour désigner cette nouvelle avenue de pensée que constitue « la nouvelle valeur publique », bien qu'elle présente une approche susceptible de réunir la plupart des autres propositions. Mark H. Moore a été le principal promoteur de cette approche, à partir de ses recherches sur les gestionnaires des organisations publiques qu'il a réalisées à la Harvard Kennedy School of Government, recherches publiées en 1995 dans *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. Bien que se présentant comme une alternative au NPM, l'analyse demeure plus descriptive que théorique. L'ouvrage fournit cependant une vision nouvelle de la gestion et de la valeur publique expliquée à partir d'un triangle stratégique de la gestion des services publics. Certains chercheurs plutôt favorables au NPM reconnaissent que cette

³ la privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'état dans ce processus, par dr. mohamed bouhezza

approche représente sa critique la plus élaborée et la plus sérieuse, mais qu'elle pose de grandes difficultés pour le modèle Westminster quant au rôle respectif des élus et des fonctionnaires (Rhodes et Wanna, 2011). Sur ce point, il faut souligner que des chercheurs britanniques se sont intéressés à l'approche de la nouvelle valeur publique. C'est le cas notamment de John Benington, professeur émérite à la Governance and Public Management à Warwick Business School, qui s'est associé à Mark H. Moore dans un ouvrage plus récent (Benington et Moore, 2011). De même, le BBC Trust a soutenu la publication d'un manifeste de la valeur publique écrit par Diane Coyle et Christopher Woolard (2010). Ces derniers examinent non seulement le cas des communications mais aussi ceux d'arts et des musées, de la santé et des gouvernements locaux. Il faut mentionner également les travaux réalisés par Coats et Passmore (2008) à *The Work Foundation* qui est rattachée à Lancaster University.



Shéma 01 : le triangle stratégique (F.Moore)

Le triangle stratégique de la valeur publique selon Moore s'appuie sur trois préoccupations qui doivent s'imposer aux dirigeants politiques et aux gestionnaires des services publics. En premier lieu, la définition de la valeur publique, soit concrètement la clarification des objectifs et des finalités des services qui doivent inclure la production de valeur non seulement pour les individus directement touchés mais aussi pour les communautés concernées, ce qui suppose de faire le lien entre l'utilisateur et le citoyen et de faire appel à la délibération puisque la valeur publique est plurielle et qu'elle n'est jamais définie une fois pour toutes. Le gestionnaire public (public servant) joue un rôle important pour faire que cette préoccupation de la valeur publique soit effectivement prise en compte pour la production et la livraison des services publics. En deuxième lieu, la préoccupation pour la valeur publique ne peut se réaliser sans un environnement autorisé et légitime puisqu'il faut à la fois le support des autorités publiques et la construction d'une coalition des parties prenantes (usagers, communautés, secteur privé, secteur public,

secteur associatif) aux intérêts diversifiés. En troisième lieu, la capacité opérationnelle de construction de biens et de services s'impose, ce qui renvoie à la faisabilité en termes de mobilisation des ressources opérationnelles (financières, personnelles, de compétences, technologiques) à l'intérieur et à l'extérieur des organisations nécessaires pour obtenir les résultats, y compris sur le plan de la valeur publique. À nouveau, la fonction publique joue un rôle important pour favoriser l'alignement de ces trois préoccupations dans la mise en œuvre.

Comme le laisse voir le triangle stratégique (schéma 2), la nouvelle valeur publique est intimement liée à la mise en place d'une gouvernance collaborative en raison de l'importance des parties prenantes. De même, elle ne saurait s'imposer sans de nouvelles innovations sociales dans le domaine de l'administration publique et des services publics.⁴

1.2.2) Les principes des services publics :

Les entreprises publiques sont liées aussi à des principes du service public, qui peuvent être interprétés comme les résultats des valeurs publiques. Les principes d'égalité, de continuité, de mutabilité et d'accessibilité ont une valeur juridique, ils ont été consacrés par les tribunaux dès la fin du XIX^{ème} siècle. Les principes de transparence, de neutralité, de fiabilité se retrouvent dans la Charte des services publics [La documentation française] de 1992. Tout comme ceux débattus au niveau de l'Union Européenne, ils font l'objet d'intenses débats publics.

1.2.1 Egalité :

C'est à la fois le principe fondamental du service public et l'une des valeurs de la République. Les services publics sont le principal instrument de ce principe et l'égalité devant le service public et l'égalité d'accès aux services publics est déterminante pour l'accomplissement cette "mission".

« {Le principe d'égalité implique qu'aucune distinction ne soit faite entre usagers quant à l'accès au service public comme au service rendu lui-même. Chacun doit être à même de bénéficier des prestations du service public sans se trouver en position d'infériorité en raison de sa condition sociale, de son handicap, de sa résidence, ou de tout autre motif tenant à sa situation personnelle ou à celle du groupe social dont il fait partie.

Mais égalité des droits ne veut pas dire uniformité de la prestation. Le principe d'égalité d'accès et de traitement n'interdit pas de différencier les modes d'action du service public afin de lutter contre les inégalités économiques et sociales. Les

⁴ Editions vie économique coopérative de solidarité, la nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique, *Benôit Lévesque, professeur émérite (UQAM) et professeur associé (ÉNAP)*

réponses aux besoins peuvent être différenciées dans l'espace et dans le temps et doivent l'être en fonction de la diversité des situations des usagers} ».

Les transformations sociales en cours depuis plus de vingt ans accentuent à la fois l'importance du principe et les difficultés de sa mise en œuvre. Elles se sont traduites par de multiples controverses, comme celle sur l'équité, que certains ont perçue comme « égalité au rabais ».

1.2.2 Continuité :

L'importance des services publics induit un principe de continuité. La continuité des services publics est la concrétisation de celle de l'Etat et elle peut également être considérée comme un corollaire de celui d'égalité, car la rupture du service pourrait introduire une discrimination entre ceux qui en bénéficient et ceux qui en sont privés.

« La continuité est de l'essence même du service public. Elle exige la permanence des services essentiels pour la vie sociale comme les services de sécurité (police, pompiers), les services de santé (hôpitaux), les services de communication, certains services techniques (électricité, gaz, eau), etc. Elle implique que tout service doive fonctionner de manière régulière, sans interruptions autres que celles prévues par la réglementation en vigueur et en fonction des besoins et des attentes des usagers. Elle suppose aussi dans son acceptation actuelle, la présence de services publics rénovés et polyvalents dans les zones rurales et dans les quartiers urbains en difficulté».

Dans une période de rapide transformation des technologies et des besoins, la continuité suppose donc des aménagements et rejoint le principe d'adaptation des services.

La principale controverse à laquelle donne lieu l'application du principe de continuité est celle de sa compatibilité avec le droit de grève dans les services publics, expression de la conflictualité sociale, notamment dans les transports.

1.2.3 Adaptation (mutabilité) :

L'adaptation est nécessaire pour ajuster les technologies aux besoins, tous deux en évolution rapide, lorsque les exigences de l'intérêt général évoluent, le service doit s'adapter à ces évolutions.

Se fondant sur les évolutions (voire mutations) technologiques, économiques et sociales, ce principe a du mal à trouver sa traduction en droit où il prend le plus

souvent la forme de questions relatives à la création ou suppression d'un service. Un service public n'existant pas durablement par nature et tous relevant, en dernier ressort, de choix des autorités publiques, il est pratiquement impossible de déduire du principe de mutabilité une obligation stricte pour le gestionnaire ou un droit précis pour l'utilisateur. Par contre, il peut signifier une obligation pour ce dernier de se plier aux modifications que suppose l'adaptation du service aux évolutions de l'intérêt général.

1.2.4 Accessibilité :

L'accessibilité et la simplicité sont les conditions mêmes d'un service tourné vers les usagers.

« {La complexité des règles administratives, l'inflation des textes législatifs et réglementaires sont à juste titre dénoncés et l'opacité de certaines règles ne peut que susciter l'incompréhension entre les services publics et l'utilisateur-citoyen.

La complexité est pour une part inévitable, dans une société elle-même de plus en plus complexe et diversifiée et pour une administration qui s'efforce de répondre à des exigences de plus en plus fortes et à des demandes de plus en plus personnalisées. L'existence de procédures ou de textes clairs et compréhensibles est toutefois garante de l'état de droit dans notre société républicaine : neutralité, égalité et respect de la loi dans des conditions identiques pour tous en fonction des situations de chacun.

L'effort de simplification et de clarification administrative est donc un levier essentiel de l'amélioration de la relation des services publics avec leurs usagers.

Les services publics doivent s'attacher à lutter contre l'inflation des normes de toutes sortes et ne préparer de nouvelles règles juridiques que dans la mesure où le problème posé ne peut être résolu par d'autres moyens.

Ils doivent en permanence rechercher les moyens d'un allègement des démarches et formalités que l'utilisateur doit accomplir pour bénéficier d'un service ou d'une prestation et tout usager doit pouvoir être aidé par les agents des services publics pour l'accomplissement des formalités qui le concernent.

Le service rendu à l'utilisateur constitue la finalité de l'action administrative. Les contraintes internes des services publics ne doivent pas dès lors peser sur l'utilisateur. Ainsi, des mesures bénéfiques à l'utilisateur ne doivent pas être écartées au prétexte qu'elles compliquent l'activité interne des services publics. Bien entendu, cette règle doit être liée à un bilan global coût-avantage, les mesures ne devant pas augmenter de façon injustifiée la charge des services publics qui, en tout état de cause, est supportée par le contribuable.

Les services publics doivent aussi être accessibles en termes d'implantation géographique. Ainsi en est-il de la présence administrative en milieu rural comme

dans les quartiers en difficulté des zones urbaines. De nouvelles formes de coopération interservices publics doivent être recherchées au cas par cas, en fonction des besoins et des spécificités locales, pour faire en sorte que les services publics soient présents et accessibles sur tout le territoire national.

Ces services publics de proximité pourront prendre la forme de mise en commun de moyens, de guichet unique, de formations communes, éventuellement de réorganisations fonctionnelles conduisant à des regroupements de service ou des redécoupages de circonscriptions d'action locale}».

1.2.5 Neutralité :

La Charte des services publics introduit un principe de neutralité : « {Corollaire du principe d'égalité, la neutralité garantit le libre accès de tous aux services publics sans discrimination. Intimement liée à la nature de l'État républicain, à son rôle de gardien des valeurs républicaines, la neutralité doit s'inscrire dans l'activité quotidienne des services publics. Elle implique la laïcité de l'État, l'impartialité des agents publics et l'interdiction de toute discrimination fondée sur les convictions politiques, philosophiques, religieuses, syndicales ou tenant à l'origine sociale, au sexe, à l'état de santé, au handicap ou à l'origine ethnique.

Tout usager dispose donc des mêmes droits face à l'administration et les procédures doivent être garantes de son impartialité} ».

1.2.6 Transparence :

La transparence et la responsabilité permettent aux citoyens et aux usagers de s'assurer du bon fonctionnement du service public et de faire valoir leurs droits ; cette exigence s'est renforcée au milieu des années quatre-vingt, en réaction à divers scandales révélant que des conventions de délégation de service public permettaient de fonder un circuit de financement occulte de partis politiques. Et que plus largement, les règles de passation des marchés publics n'étaient trop souvent pas respectées par les collectivités locales.

Le principe de transparence permet à tout citoyen ou usager de s'assurer du bon fonctionnement des services publics.

Tout usager dispose d'un droit à l'information sur l'action des services publics et ceux-ci ont l'obligation d'informer les usagers de manière systématique (média, presse, brochure, guide). La transparence doit être conçue comme une condition du dialogue et de la concertation, mais également comme un instrument du contrôle de l'action des services publics par les usagers.

L'action de l'administration doit respecter certaines procédures (enquêtes publiques, procédures consultatives, motivation des décisions).

L'administration doit s'efforcer de suivre une procédure contradictoire préalable à la décision afin de permettre à l'administré de faire valoir ses arguments. Souvent, elle en a l'obligation.

De même, les services publics doivent, toutes les fois qu'il est possible, consulter leurs usagers avant de prendre des décisions touchant à l'organisation et au contenu du service rendu dans leurs unités de base.

La transformation de l'action des services publics passe par une évaluation objective du résultat de cette action et, sur cette base, par des mesures destinées à en mesurer l'efficacité. L'évaluation des politiques et des actions publiques est un devoir s'imposant à tous les services et à tous les niveaux de l'État. Elle est le gage de l'efficacité mais aussi de l'effectivité du service public.

Tout usager peut obtenir communication de documents administratifs dans les limites de la législation en vigueur. Il peut obtenir communication de documents nominatifs le concernant et consigner ses observations en annexe du document communiqué.

Les services publics doivent informer l'utilisateur des raisons de la décision prise. Ils doivent lui indiquer les possibilités de réclamation et les voies de recours}»

1.2.7 Confiance et fiabilité

La confiance et la fiabilité imposent de se comporter en toute circonstance en partenaires loyaux.

L'utilisateur a le droit à la sécurité juridique et à la fiabilité dans ses relations avec l'administration et les services publics. Cela signifie notamment que :

- l'État doit établir clairement les modalités et conditions de fonctionnement de ses services publics.
- les règles doivent être stables : en cas de changement imposé par l'évolution de la société ou les circonstances, les nouvelles règles doivent être mises en vigueur suivant des modalités permettant à l'utilisateur de s'adapter dans les meilleures conditions.

Sur le terrain économique et social, la fiabilité des services publics est un enjeu de taille à l'heure de l'ouverture du marché européen. En effet, les entreprises qui voudront s'implanter et donc créer des emplois se tourneront plus facilement vers les pays qui présenteront l'environnement administratif le plus sûr juridiquement et le plus performant.

Une évaluation des règles existantes devra être faite et, dans toute la mesure du possible, des fiches d'impact estimant les coûts tant directs qu'induits pour l'administration et les usagers seront établies pour les nouvelles règles. L'œuvre de

codification des textes existants, entreprises par la commission de codification, sera poursuivie dans le but de clarifier l'état du droit. Les relations avec les usagers et les clients des services publics doivent être pensées non en termes d'obligations et de suspicion mais de partenariat et de confiance réciproque.

Enfin, les services publics doivent savoir reconnaître leurs erreurs, les corriger le plus rapidement possible et en tirer toutes les conséquences tant auprès des usagers pour des dédommagements éventuels qu'en termes de réglementation et d'organisation des services.

À ce titre, les services publics doivent mettre à exécution sans délai toute décision de justice les concernant».

L'approche de la Commission Européenne, quant à elle, se fonde sur 9 principes :

- Permettre aux pouvoirs publics d'être proches des citoyens : les services d'intérêt général devraient être organisés et régulés aussi près que possible des citoyens et que le principe de subsidiarité doit être rigoureusement respecté.
- Atteindre des objectifs de service public au sein de marchés ouverts et concurrentiels : la Commission reste d'avis qu'un marché intérieur ouvert et concurrentiel, d'une part, et le développement de services d'intérêt général de qualité, accessibles et abordables, de l'autre, sont des objectifs compatibles : en vertu du traité CE et sous réserve des conditions fixées à l'article 86-2, l'accomplissement effectif d'une mission d'intérêt général prévaut, en cas de tension, sur l'application des règles du traité.
- Assurer la cohésion et l'accès universel : l'accès de tous les citoyens et entreprises à des services d'intérêt général de qualité et abordables sur l'ensemble du territoire des États membres est essentiel pour favoriser la cohésion sociale et territoriale de l'Union européenne. Dans ce contexte, le service universel est une notion clé que la Communauté a développée pour assurer l'accessibilité effective des services essentiels.
- Maintenir un niveau élevé de qualité et de sécurité : en outre, la sécurité de la fourniture des services, en particulier la sécurité d'approvisionnement, constitue une exigence essentielle qui doit être prise en compte lors de la définition des missions de service public. Il faut également que les conditions de fourniture des services offrent aux opérateurs des incitations suffisantes pour maintenir des niveaux adéquats d'investissement à long terme.
- Garantir les droits des consommateurs et des usagers : ces principes concernent en particulier l'accès aux services, notamment transfrontaliers, sur tout le territoire de l'Union et pour tous les groupes de population, l'accessibilité financière des services, y compris des régimes spéciaux pour les personnes à faible revenu, la sécurité physique, la sécurité et la fiabilité, la continuité, la qualité élevée, le choix,

la transparence et l'accès aux informations des fournisseurs et des régulateurs. La mise en œuvre de ces principes nécessite généralement l'existence de régulateurs indépendants investis de pouvoirs et de devoirs clairement définis. Ceux-ci incluent des pouvoirs de sanction (moyens de contrôler la transposition et l'application des règles en matière de service universel), et devraient également englober des dispositions concernant la représentation et la participation active des consommateurs et des usagers lors de la définition et de l'évaluation des services, la mise à disposition de voies de recours et de mécanismes de compensation appropriés, ainsi que l'existence d'une clause évolutive permettant l'adaptation des exigences en fonction de l'évolution des besoins et des préoccupations des usagers et des consommateurs, ainsi que des mutations de l'environnement économique et technologique.

- Suivre et évaluer le fonctionnement des services : partageant l'avis le plus couramment exprimé lors de la consultation publique, la Commission estime qu'une éventuelle évaluation devrait être multidimensionnelle et porter sur tous les aspects juridiques, économiques, sociaux et environnementaux pertinents.
- Respecter la diversité des services et des situations : toute politique communautaire relative aux services d'intérêt général doit tenir dûment compte de la diversité qui caractérise les différents services de ce type et les conditions dans lesquelles ils sont fournis. Cela ne signifie toutefois pas qu'il ne soit pas nécessaire d'assurer la cohérence de l'approche communautaire entre différents secteurs ou que l'élaboration de concepts communs applicables à plusieurs secteurs soit inutile.
- Accroître la transparence : ce principe devrait s'appliquer à tous les aspects du processus de mise en œuvre et englober la définition des missions de service public, l'organisation, le financement et la régulation des services, ainsi que leur production et leur évaluation, y compris les mécanismes de traitement des plaintes.
- Assurer la sécurité juridique : la Commission sait bien que l'application du droit communautaire aux services d'intérêt général pourrait soulever des questions complexes. C'est pourquoi elle va mener une action permanente afin d'améliorer la sécurité juridique liée à l'application du droit communautaire à la fourniture des services d'intérêt général, sans préjudice de la jurisprudence de la Cour européenne de justice et du Tribunal de première instance.

Section 03 : Présentation de l'entreprise publique économique SONATRACH

Sonatrach est une compagnie étatique algérienne et un acteur international majeur dans l'industrie des hydrocarbures, le groupe pétrolier et gazier est classé 1ère en Afrique et 12ème dans le monde en 2013, toutes activités confondues, avec un chiffre d'affaires à l'exportation plus de 60 milliards de US\$.

Née le 31 décembre 1963, la compagnie intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle est 4ème exportateur mondial de GNL, 3ème exportateur mondial de GPL et 5^{ème} exportateur de Gaz Naturel.

Adoptant une stratégie de diversification, Sonatrach se développe aussi bien dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière.

Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, Sonatrach opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte), Europe (Espagne, Italie, Portugal, Grande Bretagne), Amérique Latine (Pérou) et USA.

Sonatrach est une Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures, « S.P.A » est une entreprise publique algérienne créée le 31 décembre 1963, un acteur majeur de l'pétrolière surnommé la *major africaine*. Sonatrach est classée la première entreprise d'Afrique.⁵

1.3.1) Historique de la SONATRACH :

Une Algérie prospère, une Algérie portée par la volonté d'un état qui, après l'indépendance, a très tôt compris que l'accès à l'énergie est une voie essentielle menant au développement économique, social et politique. C'est dans cette perspective qu'au lendemain de son indépendance, l'Algérie a créé, le 31.12.1963, Sonatrach, la « Société nationale de transport et de la commercialisation des hydrocarbures ».

➤ Année 1964 :

1. Sonatrach, pour confirmer son acte de naissance, a lancé la construction du premier oléoduc algérien, l'OZ1, d'une longueur de 805 KM, reliant Haoud El Hamra à Arzew.
2. L'Algérie décide de lancer la grande aventure du gaz, en mettant en service le premier complexe de liquéfaction de gaz naturel, dénommé GL4Z (CAMEL – Compagnie Algérienne du Méthane Liquéfié), d'une capacité de traitement de 1,8 milliards m3 gaz/an.

⁵ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sonatrach>

3. Mise en service de la raffinerie d'Alger.

La réalisation de ces infrastructures a permis à l'Algérie d'entrer de plain pied dans l'industrie des hydrocarbures.

➤ **Année 1965 :**

1. Les négociations algéro-françaises relatives au règlement des questions touchant les hydrocarbures et le développement industriel de l'Algérie, ont abouti à la création d'une association coopérative « ASCOOP » entre SOPEFAL, représentant l'Etat français, et l'Etat Algérien. Cette étape a permis à l'Etat algérien d'élargir considérablement son champ d'activités dans la gestion des hydrocarbures du pays.
2. Lancement de la première campagne sismique de recherche d'hydrocarbures par Sonatrach avec l'implantation de 3 forages.

➤ **Année 1966 :**

1. La mise en service de l'Oléoduc OZ1, un ouvrage d'une grande portée stratégique, a permis d'augmenter les capacités de production et d'acheminement de près de 30%.
2. Augmentation du capital de SONATRACH qui passe de 40 à 400 millions de Dinars.
3. Les missions de Sonatrach, qui étaient limitées à la gestion des pipelines et à la commercialisation, sont élargies à la recherche, à la production et à la transformation des hydrocarbures.
4. Sonatrach devient la société nationale de recherche, production, transport, transformation et commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

➤ **Année 1967 :**

1. L'Algérie se lance dans un processus de nationalisation des activités de raffinage et de distribution, au terme duquel Sonatrach est à la tête de la distribution des produits pétroliers sur le marché national et inaugure la première station-service aux couleurs de l'entreprise.
2. Première découverte de pétrole à El Borma (Hassi Messaoud Est).
3. Lancement de la construction du nouvel oléoduc Mesdar- Skikda.
4. Sonatrach devient majoritaire (à plus de 50%) dans le transport terrestre des hydrocarbures en Algérie, elle crée ses sociétés de services et détient le monopole dans la commercialisation du gaz.
5. Sonatrach se lance aussi dans la réalisation d'une usine d'ammoniac et prévoit la construction d'un complexe de produits pétrochimiques à Skikda et l'aménagement d'un port méthanier.

➤ Année 1968 :

1. Découverte de gaz à Gassi EL Adem, au sud Est de Hassi Messaoud.
2. SONATRACH est autorisée à transporter des hydrocarbures gazeux en provenance du gisement de Hassi R'mel et des zones productrices algériennes, à travers le gazoduc Hassi R'Mel – Skikda.

SONATRACH évolue comme une société intégrée à la faveur de ses découvertes de pétrole, et devient une société qui détient des réserves en hydrocarbures.

➤ Année 1969 :

1. L'Algérie devient membre de l'OPEP
2. Le projet de transport de gaz de pétrole liquéfié (GPL) et de condensat « Hassi Messaoud-Arzew », présenté par SONATRACH, est approuvé par l'Etat. SONATRACH est autorisée à exploiter l'ouvrage.
3. Sonatrach débute les premières opérations d'exploitation pétrolière par ses propres moyens sur le champ d'El BORMA.

➤ Année 1971 :

24 Février 1971 : *Nationalisation des hydrocarbures Une nouvelle ère pour le développement économique du pays*

La nationalisation des hydrocarbures décidée par l'Algérie en Février 1971 place la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique.

Une planification de plus en plus rigoureuse est mise en place, les objectifs de Sonatrach étaient alors l'extension de toutes ses activités à l'ensemble des installations gazières et pétrolières et l'atteinte de la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures.

Cette année a été marquée aussi par l'acquisition du premier méthanier baptisé au nom du gisement gazier Hassi R'Mel.

➤ Année 1972 :

1. Mise en service du complexe de liquéfaction de gaz naturel (GL1K) à Skikda, d'une capacité de production de 6,5 millions m³/an de GNL, 170 000 tonnes/an d'Ethane, 108 400 tonnes/an de Propane, 92 600 tonnes / an de Butane, 60250 tonnes /an de Gazoline et des postes de chargement de 2 méthaniers d'une capacité de 50 000 à 70 000 m³ .
2. Mise en service de la raffinerie d'ARZEW, d'une capacité de production de 2400 000 tonnes/ an de carburants, 70 000 tonnes/an de bitumes, 55 000 tonnes/an de lubrifiants et 110 000 tonnes/ an de GPL.

➤ Année 1973 : Mise en service du complexe de séparation de GPL (GP2Z), d'une capacité de production de 600 000 tonnes/ an de GPL.

➤ **Année 1974 :**

La capacité de production du gisement de Hassi R'mel a été portée à 14 milliards de m³ de gaz naturel et 2 400 000 tonnes de condensat stabilisé.

➤ **Année 1975 :** Découverte du gisement de pétrole de Mereksen

➤ **Année 1976 :**

Mise en service de deux (02) unités de transformation des matières plastiques, une à Sétif et l'autre à Chlef.

➤ **Année 1977 :**

Avec la diversification de ses activités (de la recherche à la pétrochimie), la nécessité d'un plan directeur s'est imposée à l'Algérie.

Le plan « Valhyd » (Valorisation des Hydrocarbures) est lancé. Il a pour objectif, l'accroissement des taux de production de pétrole et de gaz, la récupération des gaz associés au pétrole pour les réinjecter dans le cadre de la récupération secondaire, la production maximale de GPL et de condensat, la commercialisation du gaz naturel sous ses formes gazeuses et liquides, la substitution de produits finis au brut à l'exportation, la satisfaction des besoins du marché national en produits raffinés, pétrochimiques, engrais et matières plastiques.

Grâce à des investissements massifs, l'Algérie est devenue un grand pays pétrolier exportateur.

➤ **Année 1978 :**

1. Mise en service du Module 1 de Hassi R'Mel, avec une capacité de production de 18 milliards m³/an de gaz et 3 millions de tonnes/ an de condensat.
2. Mise en service du complexe de liquéfaction (GL1Z) à Arzew, d'une capacité de production de 17,5 millions de m³/ an de GNL.

➤ **Année 1979 :**

1. Mise en service du Module 2 de Hassi R'Mel, avec une capacité de production de 20 milliards m³/an de gaz, 4 millions de tonnes/ an de condensat et 880 000 tonnes/an de GPL.
2. Achèvement des travaux du Module 4 de Hassi R'Mel, avec une capacité de production de 20 milliards m³/an de gaz, 4 millions de tonnes/ an de condensat et 880 000 tonnes/an de GPL.

➤ **Année 1980-1985 :**

Durant cette période, l'Algérie a lancé de grands projets économiques qui ont permis la mise en place d'une assise industrielle dense. Ce qui lui a permis de tirer profit de la rente

pétrolière dont une bonne partie a été réinvesti dans les projets de développement économique.

Sonatrach s'est engagée selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui a abouti à la création de 17 entreprises.

- ❖ 4 entreprises industrielles :
 - NAFTAL (raffinage et distribution des hydrocarbures).
 - ENIP (l'industrie pétrochimique).
 - ENPC (industrie du plastique et du caoutchouc).
 - ASMIDAL (engrais).
- ❖ 3 entreprises de réalisation :
 - ENGTP (Grands travaux pétroliers).
 - ENGCB (Génie-civil et bâtiment).
 - ENAC (Canalisation).
- ❖ 6 entreprises de services pétroliers :
 - ENAGEO (Géophysique).
 - ENAFOR & ENTP (Forage).
 - ENSP (Service aux puits).
 - ENEP (Engineering pétrolier).
 - CERHYD (Centre de recherche en hydrocarbures).
- ❖ 4 entreprises de gestion des zones industrielles à Arzew, Skikda, Hassi R'mel et Hassi-Messaoud. Cette restructuration a permis à Sonatrach de se consacrer essentiellement à ses métiers de base. D'une entreprise de 33 personnes en 1963 avec pour objectif principal le transport et la commercialisation des hydrocarbures, à une entreprise de plus de 103.300 travailleurs en 1981 avec un domaine d'activité englobant la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures.

En 1981, mise en service du complexe de liquéfaction (GL2Z) à Bethioua, d'une capacité de traitement de 13 milliards de m³ /AN.

En 1983, le gazoduc « Enrico Mattei » a été mis en fonction pour alimenter l'Italie et la Slovénie via la Tunisie voisine, avec une capacité dépassant aujourd'hui les 32 milliards de m³ par an.

➤ **Année 1986-1990** : Ouverture au partenariat

La loi de 86- 14 du 19 août 1986 définissait les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures permettant à Sonatrach de s'ouvrir au partenariat.

Quatre formes d'associations étaient possibles tout en accordant à Sonatrach le privilège de détenir une participation minimum de 51% :

- Association « Production Sharing Contract » (PSC) : contrat de partage de production
- Association de « contrat de service »

- Association en participation sans personnalité juridique dans laquelle l'associé étranger constitue une société commerciale de droit algérien ayant son siège en Algérie
- Association en forme de société Commerciale par actions, de droit algérien, ayant son siège social en Algérie.

➤ **Année 1991- 1999 : Sonatrach,**

Un groupe pétrolier et gazier de renommée internationale

Les amendements introduits par la loi 91/01 en décembre 1991, ont permis aux sociétés étrangères activant notamment dans le domaine gazier, la récupération des fonds investis et leur ont accordé une rémunération équitable des efforts consentis. Plus de 130 compagnies pétrolières dont les majors, ont noué contact avec Sonatrach et 26 contrats de recherche et de prospection ont été signés durant les 2 années qui ont suivi le nouveau cadre institutionnel.

Mise en service en 1996 du gazoduc Maghreb Europe appelé « Pedro Duran Farell » qui approvisionne l'Espagne et le Portugal via le Maroc. Sa capacité est de plus de 11 milliards de m³ de gaz par an.

➤ **Année 2000 à Aujourd'hui : Modernisation et développement**

Sonatrach a consenti des efforts considérables : en exploration, développement et exploitation de gisements, en infrastructures d'acheminement des hydrocarbures (gazoducs et stations de compression), en usines de liquéfaction de gaz naturel et en méthaniers. Depuis l'an 2000, plusieurs projets ont été lancés, dans le processus de développement des performances, l'internationalisation, le développement de la pétrochimie et la diversification des activités du groupe Sonatrach, ainsi l'objectif de production primaire fixé pour la période 1999-2007 a été largement dépassé.

Les gisements mis en production durant la période (99-2009) par Sonatrach seule ou en association ont assuré la croissance de la production primaire des hydrocarbures qui est passée de 8 millions de tep à 233 millions de tep.

Sonatrach est aujourd'hui devenu un puissant élément d'intégration nationale, de stabilité et de développement économique et social.

1.3.2) Organisation de la SONATRACH :

La Direction Générale du Groupe Sonatrach est assurée par Monsieur **Amine MAZOUZI**, Président Directeur Général, depuis le **25 Mai 2015**.

Adopté le 06 mars 2012, le schéma d'organisation de la macrostructure de Sonatrach reconduit pour l'essentiel l'ancien schéma (A001/25) et le restructure en procédant à la création de deux nouvelles entités, à savoir :

- Une Direction Coordination Groupe Pétrochimie
- Une Direction Centrale Informatique et Système d'Information.
- La macrostructure de Sonatrach a pour but de répondre aux exigences suivantes, à savoir:
- Donner plus de valeur ajoutée à nos ressources naturelles à travers la mise en œuvre d'un plan de développement pétrochimique actuellement en phase de maturation.
- Développer la capacité managériale de réalisation des grands projets de développement, fédérer et coordonner l'ensemble des moyens de l'Entreprise et constituer un pôle d'excellence, œuvrant à la maîtrise des technologies, à l'évolution de l'expertise et de la recherche & développement.
- Assurer la coordination, le suivi et le contrôle du portefeuille de filiales et participations, en Algérie et à l'étranger et inscrire les objectifs de ce portefeuille dans le cadre de la stratégie de Sonatrach. Pour une meilleure gestion de ce portefeuille, la Direction Générale de Sonatrach a décidé la création de Groupes industriels par domaine d'activité.
- Renforcer le dispositif de passation des marchés de Sonatrach en vue de veiller au plus strict respect des dispositions légales réglementaires.
- Porter une attention particulière au suivi des activités en association, dans l'Amont compte tenu des enjeux opérationnels, stratégiques et financiers pour Sonatrach.

La Direction Générale est dotée des comités spécialisés suivants :

- Le Comité d'Examen des Projets (CEP) chargé d'examiner la recevabilité des projets industriels et structurants à réaliser par la Société et de décider de leur lancement.
- La Comité de Coordination des Projets Internationaux (CPI) ; chargé de suivre et de coordonner les projets Internationaux.
- Le Comité d'Éthique chargé de veiller au respect des dispositions du Code d'Éthique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la Société.

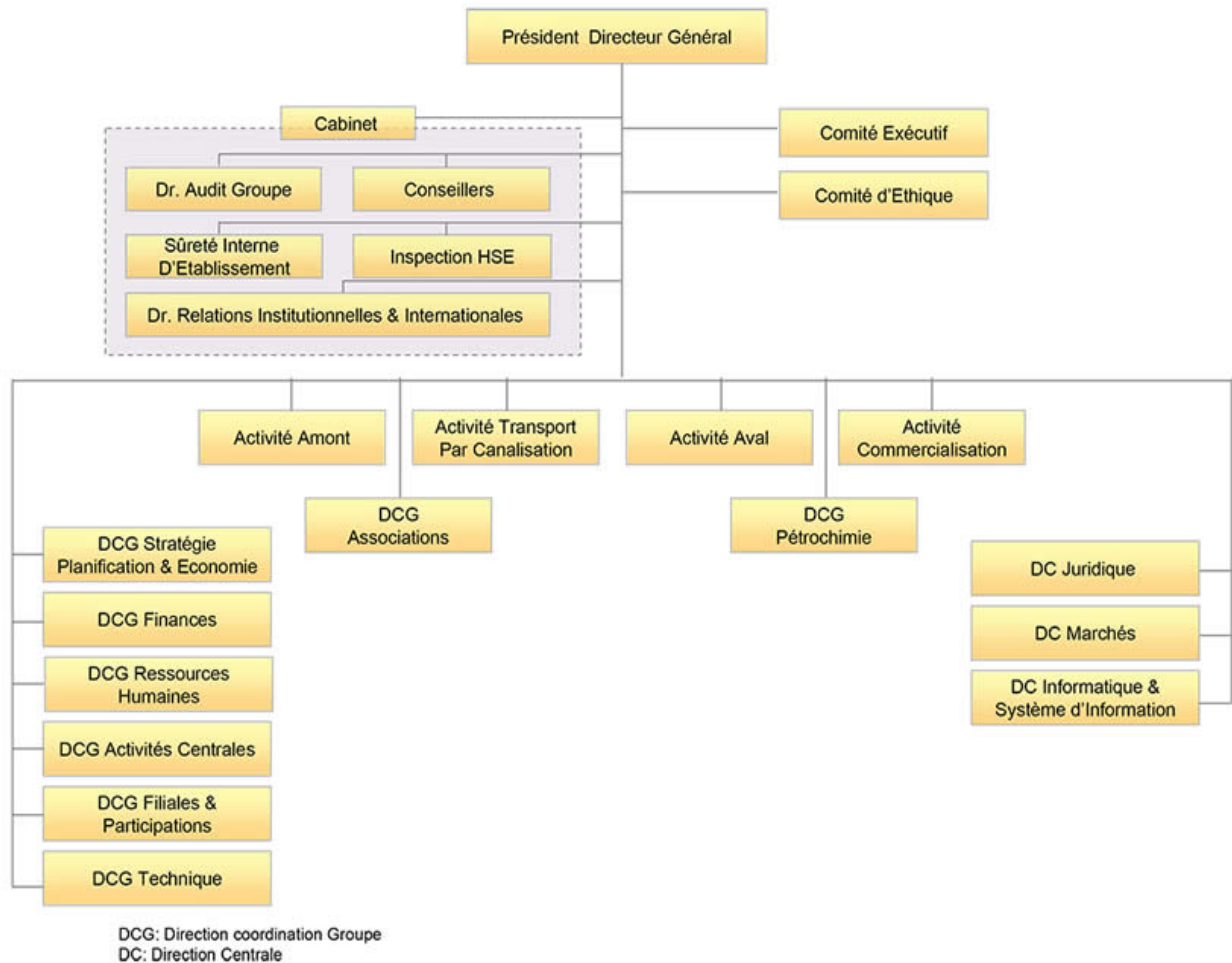


Schéma 02 : Organigramme de la structure de la sonatrach

➤ L'amont pétrolier :

L'Activité Amont est chargée de la recherche, de l'exploitation et de la production des hydrocarbures. Elle a également pour missions le développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves. L'Activité Amont intègre dans sa stratégie opérationnelle des filiales qui lui sont rattachées à travers le holding services para pétroliers (SPP). Ces filiales sont :

- ✓ Entreprise Nationale de Géophysique (ENAGEO) .
- ✓ Entreprise Nationale des Travaux aux Puits (ENTP).
- ✓ Entreprise Nationale de Forage (ENAFOR).
- ✓ Entreprise Nationale de Services aux Puits (ENSP).
- ✓ Entreprise Nationale des Canalisations (ENAC).
- ✓ Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment (GCB).
- ✓ Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers (ENGTP).

▪ Les activités de transport par canalisation :

- L'Activité Transport des hydrocarbures liquides et gazeux par canalisations a en charge le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport par canalisations, le stockage et le chargement des hydrocarbures au niveau des terminaux marins.

- L'Activité Transport par Canalisations reste l'activité la plus étendue de Sonatrach de par ses 16 200 km de canalisations reliant les centres de stockage des hydrocarbures du sud et du nord du pays où sont situées les unités de liquéfaction et de raffinage, ainsi que les ports pétroliers pour l'évacuation des quantités destinées à l'exportation. Ce réseau intègre aussi deux gazoducs transcontinentaux, l'un vers l'Espagne via le Maroc (GPDF), le second vers l'Italie via la Sicile (GEM).

- L'Activité Transport par Canalisations intègre dans sa stratégie opérationnelle des filiales qui lui sont rattachées à travers le holding Sonatrach Investissements et Participation (SIP). Ces filiales sont SARPI et STH (Société des terminaux à Hydrocarbures).

➤ L'aval pétrolier :

- L'Activité Aval est en charge du développement et de l'exploitation de l'industrie du raffinage de pétrole brut et de la transformation du gaz naturel.

Elle réunit cinq métiers majeurs : - La liquéfaction du gaz naturel, - La séparation des GPL. - Le raffinage. - La pétrochimie. - La production de gaz. Industriels (hélium et azote, essentiellement). Elle intègre par ailleurs les filiales du holding Raffinage et Chimie des Hydrocarbures (RCH Holding). Il s'agit principalement des sociétés :

- ✓ NAFTEC : Société Nationale de Raffinage.
- ✓ ENIP : Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique.
- ✓ SOMIK : Société de maintenance industrielle de Skikda.
- ✓ SOMIZ : Société de maintenance industrielle d'Arzew.
- ✓ SOTRAZ : Société de Transport d'Arzew.
- ✓ EGZIK : Entreprise de gestion de la zone industrielle de Skikda.
- ✓ EGZIA : Entreprise de gestion de la zone industrielle d'Arzew.
- ✓ HELIOS : Société mixte d'extraction d'hélium.

▪ Les activités de commercialisation :

L'Activité Commercialisation est en charge du management des opérations de ventes d'hydrocarbures sur les marchés national et international ainsi que du shipping. L'approvisionnement du marché national relève de sa priorité. A ce titre, la commercialisation assure :

- Les ventes en gros sur le marché gazier intérieur (industriels, distributeurs et génération électrique).
- L'approvisionnement des raffineries de pétrole ainsi que la distribution de produits raffinés à travers les filiales.
- Les ventes en gros sur le marché local des GPL. A l'exportation, l'Activité commercialisation développe de nouveaux modes de vente et ce, grâce, notamment, au renforcement de la capacité du transport maritime du Groupe.

L'Activité Commercialisation intègre les filiales, au nombre de cinq, du holding SVH (Société de Valorisation des Hydrocarbures) :

- ✓ NAFTAL : Commercialisation et distribution de produits pétroliers.
- ✓ HYPROC Shipping Company : Transport maritime d'hydrocarbures .
- ✓ COGIZ : Conditionnement et commercialisation de gaz industriels.
- ✓ AEC : Promotion du dessalement d'eau de mer et des projets électriques.
- ✓ NEAL : Promotion et production des énergies renouvelables.

1.3.3) Missions et objectifs de la SONATRACH :

L'entreprise SONATRACH a pour missions tant en Algérie qu'à l'étranger différentes tâches qu'on peut résumer en :

- La protection, la recherche et l'exploitation d'hydrocarbures solides, liquides et gazeux, ainsi que les substances dérivées, et la maintenance des installations pétrolières.
 - Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures.
 - La transformation et le raffinage des hydrocarbures.
 - La diversification des marchés et des produits à l'exportation.
 - Le développement des techniques modernes de gestion par la formation continue de ses cadres.
 - L'approvisionnement de l'Algérie en hydrocarbures à court, moyen et long terme.
- Et d'un autre côté Elle a pour objectifs se qui suit :
- Le renforcement de ses capacités technologiques.
 - Le développement international et le partenariat.
 - La diversification de son portefeuille d'activité.
 - La maîtrise continue de ses métiers de base.
 - L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme
 - les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toutes sociétés existantes ou à créer en Algérie.
 - L'étude, la promotion et de la valorisation de toute autre forme et source d'énergie

Conclusion

L'entreprise SONATRACH que nous venons de présentée est l'entreprise publique par excellence, grâce à ces différentes activités, elle arrive à procurer la plus grande marge en terme de recettes pour l'économie algérienne. Pour mieux comprendre cette composante fondamentale de tout un pays, nous essaierons dans les prochains chapitres de faire une analyse sur la performance de cette dernière toute en veillant à prendre en comptes les valeurs et principes liés à l'entreprise publique.

Chapitre 02 :

Performance globale, concept et évolution

Introduction

La performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. En effet, les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE n'apportent pas de réponses satisfaisantes. Ne pas être capable d'évaluer les progrès réalisés empêche les entreprises de savoir où porter leurs efforts d'amélioration. Aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociale et environnementale.

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

Section 01 : la notion de performance

2.1.1- Une conception théorique :

Depuis plusieurs années, on étudie les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation de systèmes de gestion plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise. Chaque fois les études théorique ainsi que celles empiriques ne cessent d'enrichir la conception théorique et les actions pratiques du domaine de management des organisations.

Ces études, qui s'inscrivent dans un courant positiviste¹, étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier. Hors, l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe. La performance définie en terme financier ne suffit plus (Kaplan et Norton, 2001).

Quatre approches ont défini la performance ; l'approche économique qui repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires et des dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers.

L'illustration de cette approche est reflétée dans une étude de J. Caby réalisée en 1996 qui souligne les prolongements stratégiques d'une telle conception. Pour eux, la création de valeur passée ou anticipée se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs soit, encore, sur une préférence pour les financements externes.

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Olivier de La Villarmois (2001) indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par B.M. Bass ²qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers.

⁶ Noura BEN HASSEN, opt. Cité.

⁷ Cité par Olivier de La Villarmois (2001)

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

L'approche systémique est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation, à savoir ; l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres.

L'harmonisation, la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont alors cruciaux. La dernière approche qualifiée de politique par E.M. Morin et al. (1996), et qui repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

2.2.2-L'approche financière de la performance :

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986, Bescos et al.1993, Bourguignon, 1995, Lebas, 1995, Bessire, 1999 ...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20ème siècle³. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, p.62).

Dans le domaine de la gestion⁴, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon (2000) car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui

⁸ Oifa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009) , idem ; p 20.

⁹ Salmon A. (2002), Étique et ordre économique. Une entreprise de séduction, CNRS Sociologie, Paris, Éditions du CNRS.p 12.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi la performance ⁵peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.

Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....» (p.934). Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat⁶.

Alors, on évalue les résultats atteints en le comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking ».

La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « Est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (1995, p.65). La performance étant définie, il convient à présent de s'intéresser à sa mesure. Comment mesurer la performance d'une entreprise, d'une activité, d'un produit, d'une personne ? La logique financière offre une solution mais qui est depuis longtemps problématique. Bouquin (2004, p.63) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

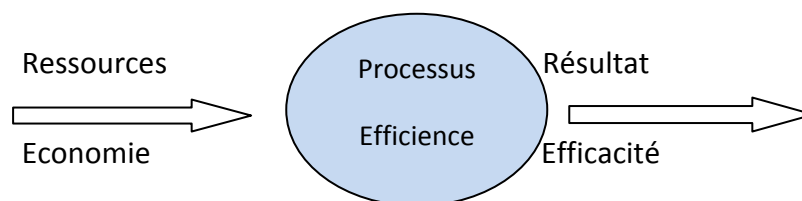


Schéma 03 : La performance (source Bouquin, 2004)

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience.

Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.⁷

Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent. Mais, il existe un certain nombre de difficultés associées à ces mesures. Comment

¹⁰ Suchman M. C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-.

¹¹ Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), op cit p 89.

¹² Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), *Le développement durable, Repères pratiques*, Nathan, Paris. p 35.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

mesurer l'efficacité ? Cette mesure fait face à deux obstacles : l'identification des buts ou des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts. Identifier les buts d'une organisation n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Dans certains cas, on constate une pluralité d'objectifs, parfois contradictoires, ambigus et non explicites.

Prenons l'exemple d'une municipalité, le maire de cette commune souhaite améliorer le logement social, ouvrir de nouvelles crèches, créer de nouvelles infrastructures pour les jeunes et les personnes âgées et en même temps, il voudrait réduire les impôts locaux et équilibrer le budget de sa commune.

On note non seulement une pluralité d'objectifs mais également une certaine contradiction dans ces objectifs. Par ailleurs, d'autres objectifs non explicites sont prioritaires par rapports aux objectifs affichés : celui d'être réélu maire. A partir de quel objectif va-t-on mesurer l'efficacité de la gestion municipale par le maire de cette commune ? De la même manière, peut-on mesurer l'efficacité d'un centre de recherche par le nombre de publications effectuées dans des revues scientifiques ? Ou doit-on s'intéresser à l'utilisation qui en est faite dans la pratique ?

Ainsi, il peut y avoir ambiguïté, absence de consensus ou même conflit dans la définition des finalités d'une organisation. L'autre dimension de la performance n'est pas exempte de difficultés.

En général, l'efficience se mesure par le ratio résultats-moyens. Que se passe t-il si la relation résultats-moyens est mal connue ou mal maîtrisée ?

C'est notamment le cas dans les activités de service où les activités discrétionnaires (activités dans lesquelles le lien entre moyens et résultats est peu ou mal connu) sont fréquentes. Les méthodes d'évaluation de l'efficience qui s'efforcent d'établir un lien entre moyens et résultats (productivité : pourcentage de chiffre d'affaires dédié à la recherche) ne conviennent qu'à des activités faiblement discrétionnaires.

Pour les autres, les entreprises sont amenées à mettre en œuvre des solutions leur permettant de contourner le problème de la mesure des résultats *a posteriori* (Löning et al, 2003). Par exemple dans les activités de recherche, l'évaluation par les pairs (c'est-à-dire par des personnes n'appartenant pas à la même entreprise mais qui possèdent la même expertise que les services à évaluer) est souvent utilisée. La logique financière, dans laquelle l'efficience est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine années.

La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme (Pesqueux, 2002), est remise en cause par Kaplan et Johnson (1987, p.259) : « Les mesures à court terme devront être

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (Cités par Löning et al, 2003, p. 158).

La logique financière de la performance étant remise en cause, le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichi, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale, les parties prenantes...⁸

2.1.3- Mesure de la performance financière :

L'évaluation de la performance d'une entreprise s'effectue à travers des mécanismes clés que sont le contrôle de gestion, la gestion par activité, les tableaux de bords et la stratégie mais aussi à travers la prise en compte de l'immatériel et de l'humain.

Un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions.

Les plus importants indicateurs du tableau de bords peuvent être résumés dans le tableau ci-dessus, ils peuvent aussi être considérés comme facteur clés de succès pour les entreprises s'ils sont bien utilisés :

¹³ Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable 2, 5-19.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

champs	exemple d'objectifs	exemple d'indicateurs
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> — Optimisation la rentabilité financière 	<ul style="list-style-type: none"> — Marge nette / marge brute — Taux de recouvrement — Délai de recouvrement
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> — Gestion des compétences — Optimisation des ressources — Stabilisation du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de personnel formé/personnel à former —Taux d'absentéisme — Rotation du personnel (turn over) : nombre de sorties/ effectif total
Ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> — Optimisation des installations — Maintenance des appareils 	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'utilisation d'un équipement ou d'une Installation — Taux d'indisponibilité (ou taux de pannes) — Délai d'intervention
Systeme d'information	<ul style="list-style-type: none"> Documentation à jour (catalogue produits, prix,...) Respect des obligations (contractuelle, réglementaire) 	<ul style="list-style-type: none"> Délai de mise à disposition du catalogue actualisé / offre du produit Taux de satisfaction aux obligations
Perenite de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> —Croissance —Prospérité —Compétitivité — Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> —Évolution du carnet de commandes —Évolution des parts de marché —Positionnement concurrentiel (exemples : prix, produits novateurs) — Pourcentage de chiffre d'affaire généré par les nouveaux produits
Commercial	<ul style="list-style-type: none"> — Gain de contrats (concrétisation des offres) — Fidélisation de clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> — Taux d'offres converties en commandes — Taux de fuite : nombre de clients perdus/ nombre total clients — Durée moyenne de la relation client par rapport à l'entreprise

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

Management de projets	<ul style="list-style-type: none"> — Stabilité des exigences — Respect des délais — Avancement 	<ul style="list-style-type: none"> — Nombre de modifications approuvées/ données de départ — Taux des tâches réalisées dans les délais voulus — Taux de réalisation des tâches
Conception, développement, industrialisation	<ul style="list-style-type: none"> — Concrétisation des projets d'étude — Préparation de la production (ou de la réalisation) 	<ul style="list-style-type: none"> — Taux de projets d'étude mis sur le marché (nombre de projets mis sur le marché/nombre de projets en cours) — Délai de mise sur le marché des projets d'étude — Taux de disponibilité des équipements de réalisation
Achats	<ul style="list-style-type: none"> — Relations avec les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> — Taux de conformités des produits livrés par fournisseur (délai de livraison, respect du cahier des charges, quantité.
Réalisation	<ul style="list-style-type: none"> — Respect des délais de production (biens et services) — Conformité des produits et services — Assistance client 	<ul style="list-style-type: none"> — Taux de retards (de fabrication ou de prise en charge) — Taux de non-conformités (des produits livrés ou services fournis) — Délais de réponse aux demandes d'assistance
Mesure de produit	<ul style="list-style-type: none"> — Conformité des produits et services 	<ul style="list-style-type: none"> — Taux de non-conformités des produits livrés et services fournis
Satisfaction des clients	<ul style="list-style-type: none"> — Optimisation de la satisfaction — Traitement des réclamations des clients — Acceptation des produits non conformes aux attentes 	<ul style="list-style-type: none"> — Taux de satisfaction des clients (enquêtes, sondages,...) — Taux de réclamations — Délai moyen de réponse aux réclamations — Taux de dérogations (livraisons de produits non conformes négociées avec le client)

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

Résolution de problèmes	— Traitement des causes des problèmes identifiées	— Pourcentage d'actions correctives clôturées — Taux de problèmes résolus / problèmes identifiés
-------------------------	---------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

Section 02 : L'approche globale de la performance

2.2.1- La performance globale :

La performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. Marcel Lepetit (1997) définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (p. 64). Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique. Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués. Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel, 2005), par la réunion de la performance financière, sociale et sociétale » (Germain, Trébuq, 2004).

La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du 20ème siècle que la performance s'élargit pour prendre en compte la « responsabilité sociale »⁹ ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes.

Le concept de la performance globale¹⁰ émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tel que la responsabilité sociétale (concept d'abord apparu aux États-Unis

¹⁴ Les termes « responsabilité sociale de l'entreprise » proviennent de la Commission européenne. Dans l'acception européenne, le terme « social » est traduit de l'anglais et doit être, en français, plutôt rapproché du terme « sociétal » lequel inclut le volet environnemental. Source : http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=1018

¹⁵ Gendron Corinne (2000), "Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale", Cahier du CRISES, n° 0004, Collection "Working Papers".

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

puis en Europe). Avant d'étudier l'émergence de la performance globale, il est intéressant de rappeler les origines et l'évolution du concept de la responsabilité sociétale afin de montrer ses différentes approches selon qu'on soit en Amérique ou en Europe.

2.2.2- Origine de la performance globale :

- ***Des origines américaines de la RSE à l'émergence de la performance sociétale de l'entreprise :***

Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), traduit de l'anglais « Corporate Social Responsibility », trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis tandis que son émergence en Europe est plutôt récente. Il existe des différences fondamentales entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE, pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde plutôt politique s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable. La vision américaine, notamment étatsunienne de la RSE, issue de préceptes bibliques ¹¹« met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter » (Capron, Quairel, 2007, p.7). Ici, il ne s'agit pas de responsabilité collective mais de responsabilité individuelle, où les injustices du système social sont réparées par des actions philanthropiques.

Dans ce contexte, c'est l'éthique qui gère les relations entre les individus, elle combat la mauvaise conduite et l'immoralité sans intervention de l'Etat, « jugée comme limitant la liberté individuelle ou entraînant des effets pervers » (p. 8). Par exemple, au sein d'une entreprise, l'éthique constitue un moyen juridique de dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements illégaux d'un salarié. Le non-respect des règles, dictées par un code éthique américain, est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail (Mercier, 2004). En définitive, l'importance des considérations éthiques et religieuses constitue le fondement de la conception américaine de la RSE (Aggeri et al, 2005) qui se résume pour beaucoup d'entreprises américaines à des actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques (Capron, Quairel, 2007).

Dans le contexte américain, comment se définit le concept de la RSE ? La littérature théorique nord-américaine relative à la responsabilité sociétale présente

¹⁶ Selon Capron et Quairel (2007, p. 7), la vision américaine de la RSE correspond aux préceptes bibliques de « stewardship principle » (gestion responsable de la propriété sans atteinte aux droits des autres) et de « charity principle » (obligation aux personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies).

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

les auteurs ci-dessous comme des références sur le sujet : Carroll (1979), Wood (1991) et Clarkson (1995). Carroll (1979, 1999) ¹², attribue à Howard Bowen la paternité du concept de responsabilité sociétale en management en faisant référence à son ouvrage de 1953 intitulé « Social Responsibilities of the Businessman ».

Bowen définissait la responsabilité sociétale des dirigeants comme « une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société » (Germain, Trébucq, 2004, p. 36). Depuis, la définition de la responsabilité sociétale a sensiblement évoluée dans le temps. Ainsi, en 1960, Keith Davis (cité par Carroll, 1991) suggère que la responsabilité sociétale renvoie aux décisions et actions prises par les dirigeants pour des raisons qui vont au-delà des seuls intérêts économiques ou techniques.

En 1971, le Committee for Economic Development (CED) approfondit le concept de la RSE en faisant référence à trois cercles concentriques : « le premier comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique, le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs, enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées » (Germain, Trébucq, 2004, p. 36).

En 1979, Carroll définit la notion de responsabilité sociétale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ». Ses travaux ont le mérite, en combinant les différents aspects de la responsabilité, de clarifier cette notion et de mettre en évidence les attentes exprimées vis-à-vis des organisations.¹³

Selon Carroll (1991), ¹⁴la responsabilité regroupe 4 composants : économique, juridique, éthique et discrétionnaire (cf. schéma ci-dessous). Bien que Carroll étende la responsabilité de l'entreprise à des considérations éthiques et discrétionnaires, il ne manque pas de rappeler que la responsabilité fondamentale de l'entreprise reste d'ordre économique.

¹⁷ Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris.

¹⁸ Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., op cit p 49.

¹⁹ Garric, Nathalie, Légise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable p 2, 5.

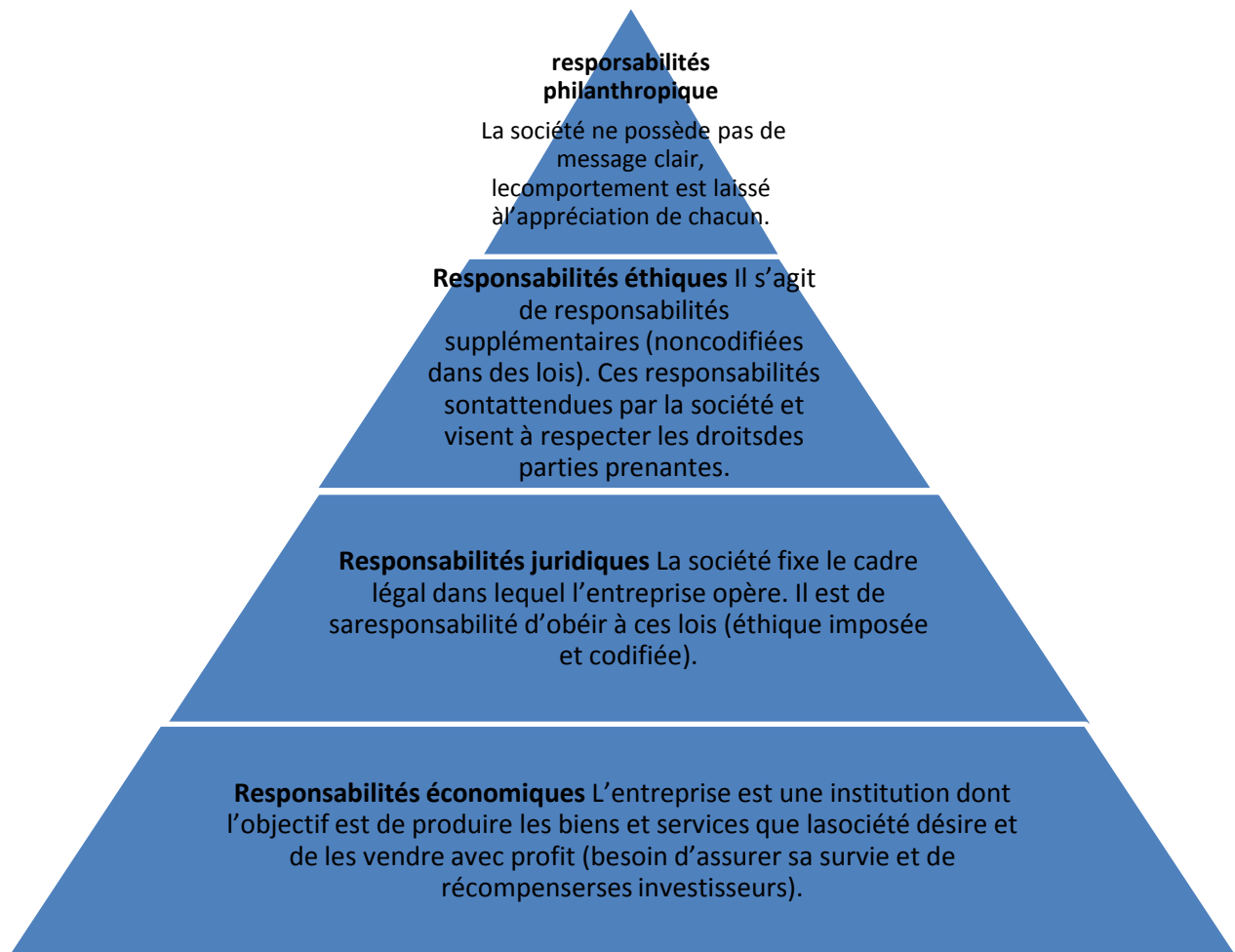


Schéma 03 : Les composantes de la RSE (source Mercier, 2004 ; Carroll, 1991)

- Responsabilités économiques :
L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit (besoin d'assurer sa survie et de récompenser ses investisseurs).¹⁵
- Responsabilités juridiques : La société fixe le cadre légal dans lequel l'entreprise opère. Il est de sa responsabilité d'obéir à ces lois (éthique imposée et codifiée).
- Responsabilités éthiques. Il s'agit de responsabilités supplémentaires (non codifiées dans des lois). Ces responsabilités sont attendues par la société et visent à respecter les droits des parties prenantes.
- Responsabilités philanthropiques (ou discrétionnaires) : La société ne possède pas de message clair, le comportement est laissé à l'appréciation de chacun.

²⁰ Gendron Corinne (2000), "Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale", Cahier du CRISES, n° 0004, Collection "Working Papers".

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

L'évolution du concept de la RSE fait apparaître une nouvelle notion : celle de la réceptivité sociétale (Corporate Social Responsiveness). Carroll (1999) définit cette notion comme étant la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales. Pour Wood (1991), la réceptivité signifie la mise en place d'une gestion des relations qui lie la firme avec les différents « stakeholders ».

Cette nouvelle notion apporte une orientation plus managériale et plus opérationnelle à la responsabilité sociétale. Pour les auteurs (Ackerman, 1973 ; Frederick, 1978), partisans de l'opérationnalisation de la RSE, l'essentiel ne consiste pas à construire une rhétorique mais à comprendre quels sont les leviers d'action et les freins qui structurent la définition des politiques et leur mise en œuvre, et comment analyser les processus visant à convertir la rhétorique de la RSE en actions concrètes (Aggeri et al, 2005).

Ainsi, la responsabilité sociétale et la réceptivité sociétale sont deux perspectives différentes avec des implications différentes¹⁶. Tandis que la première reste vague pour les dirigeants (en stipulant qu'il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société selon lequel l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler), la deuxième perspective est plus opérationnelle et managériale car elle spécifie les individus ou groupes d'individus qui ont un enjeu dans les activités de l'entreprise, identifie leurs attentes et définit les démarches managériales nécessaires pour y répondre. La réceptivité sociétale exprime l'attention des dirigeants portée aux demandes de la société, elle répond ainsi au flou de la responsabilité sociétale (Pesqueux, 2002, p. 159).¹⁷

C'est dans cette longue tradition de réflexion sur la responsabilité sociétale que la notion de Performance sociétale émerge. On remarque dans la littérature qu'il n'existe pas de définition claire et spécifique de la performance sociétale de l'entreprise (PSE). Les définitions qui suivent sont construites à partir des articles des principaux auteurs sur la responsabilité sociétale¹⁸. Ainsi, selon les recherches de Carroll (1979), la PSE est le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée. Germain et Trébuçq (2004, p. 37) reprennent ces trois dimensions de la PSE dans leur article sur la responsabilité globale :

²¹ Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), L'Ethique des affaires, Editions d'Organisation, Paris. p 43.

²² Garric, Nathalie, Légise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Op cit ,p 4.

²³ Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Gestion 2000, vol. 23, n°1, p. 93-110, janvier-février 2006. p 145.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

- ✓ « La première correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales, mais, au-delà, le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration Philanthropique.
- ✓ La seconde correspond à la sensibilité sociétale. Elle est mesurée en fonction de quatre postures possibles résumées par l'échelle RCAP (refus, contestation, adaptation et pro action ou anticipation). En position de refus, l'entreprise s'oppose à toute modification. Lorsqu'elle opte pour la contestation, elle s'en tient généralement uniquement au minimum légal. L'adaptation représente une posture plus progressiste. Enfin, l'anticipation permet à l'entreprise d'obtenir un positionnement original, en tant que leader et avant-gardiste.¹⁹
- ✓ La troisième propose, selon une optique plus pragmatique, une liste non exhaustive de domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits. »

La performance sociétale apparaît comme un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors dis jointes au sein du champ de recherche (Aggeri et *al*, 2005). En analysant la définition de Carroll (1979), on constate la volonté d'une mise en cohérence entre, la première phase de recherches sur responsabilité sociétale (lorsqu'il parle des principes de la RSE), la deuxième vague de recherches sur la sensibilité ou réceptivité sociétale (lorsqu'il renvoie aux modes de réponses apportées aux problèmes sociétaux) et enfin les travaux sur les enjeux sociétaux auxquels l'entreprise est confrontée (lorsqu'il propose une liste de domaines dans lesquels la RSE peut être exercée²⁰).

Dans la lignée des travaux de Carroll, Wood (1991) considère que la performance sociétale est « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Par sa définition, Wood rend un peu plus opérationnel le concept PSE décrit par Carroll.²¹ Mais, un autre chercheur Clarkson (1995) s'appuie sur le constat plus pragmatique de la difficulté à utiliser les définitions précédentes pour appréhender la PSE et propose de retenir une démarche s'inspirant du fonctionnement effectif

²⁵ Drucker Peter F. (1984), "The New Meaning of Corporate Social Responsibility." California Management Review, vol. 26, no. 2.

²⁶ Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Op cit , p 5.

²⁷ Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), op cit p 47.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

des entreprises. Ainsi, ²²en mobilisant le cadre de la théorie des parties prenantes pour modéliser la PSE, il la définit comme la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders (Gond, 2003). Toutes ces définitions mettent en évidence un effort de fédération des approches qui semblaient de plus en plus éloignées.

- ***De l'approche européenne de la RSE à l'émergence de la performance globale de l'entreprise :***

Contrairement à la vision américaine de la responsabilité sociétale qui se résume à des actions philanthropiques étrangères aux activités économiques de l'entreprise, l'approche européenne a tendance à considérer que les actions philanthropiques n'entrent pas dans le champ de la RSE et que les actions qui en relèvent s'apprécient au regard des activités habituelles de l'entreprise (Capron, Quairel, 2007). En Europe, il n'y a pas de dissociation entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale.

Pour définir précisément l'approche européenne de la RSE, il convient de se référer à la définition de la Commission européenne : « La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8). La Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires

En Europe, la RSE s'inscrit dans un contexte politique en vue de généraliser et décliner les principes du développement durable dans les entreprises européennes²³. Pour favoriser l'application de ces principes.

en juin 2001, le Conseil européen de Göteborg ²⁴réoriente la stratégie de Lisbonne vers le développement durable et inscrit la RSE au premier rang des priorités politiques.

En juillet 2001, un livre vert de la Commission européenne aborde le sujet de la responsabilité sociétale pour les entreprises. Le 22 mars 2006, la Commission lance l' « Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises » qui a pour

²⁸ CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006) , op cit p 3.

²⁹ Source : http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=1018

³⁰ Le Conseil européen de Göteborg des 15 et 16 juin 2001 a ajouté une dimension environnementale à ces objectifs. Ce Conseil a élargi les objectifs de la stratégie de Lisbonne à l'environnement et au développement durable. Il s'agit « d'examiner de manière coordonnée les conséquences économiques, sociales et environnementales de toutes les politiques et d'en tenir compte dans les processus de décision ».

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

objectif d'encourager « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi ». ²⁵Après les sommets de la Terre à Rio (1992) et Johannesburg (2002), la Commission encourage tous les pays de l'Union européenne à se doter d'une stratégie nationale de développement durable. La France a adopté sa stratégie le 3 juin 2003.

L'approche européenne de la RSE permet de rendre plus opérationnelle la notion de développement durable pour les entreprises. Ces deux concepts sont de niveaux différents. Tandis que le développement durable, concept macroéconomique, interpelle les entreprises dans leurs finalités, dans la conception de leurs organisations, en leur fournissant les principes qui conditionnent leurs activités économiques, la responsabilité sociétale constitue les modalités de réponse des entreprises aux interpellations sociétales au niveau microéconomique (Capron, Quairel, 2007). Aujourd'hui, 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. » (Pesqueux, 2002, p. 157). Ce concept « traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du développement durable » (Baret, 2006, p.2). Le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis : l'un est économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique (conservation et gestion des ressources) et le troisième est social (équité et participation de tous les groupes sociaux). Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres.

C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de **performance globale**. Les travaux précurseurs dans ce domaine remontent, en 1997, au groupe de travail du Commissariat Général du Plan (Capron et Quairel, 2005), dans lesquels Marcel Lepetit ²⁶définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens » (p. 64). Cette performance se définit par des indicateurs multi-critères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique.

³¹ Source : http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=5619

³² Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués (p. 81). Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en oeuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel, 2005). Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud, 2003, p.10) ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain, Trébucq, 2004).

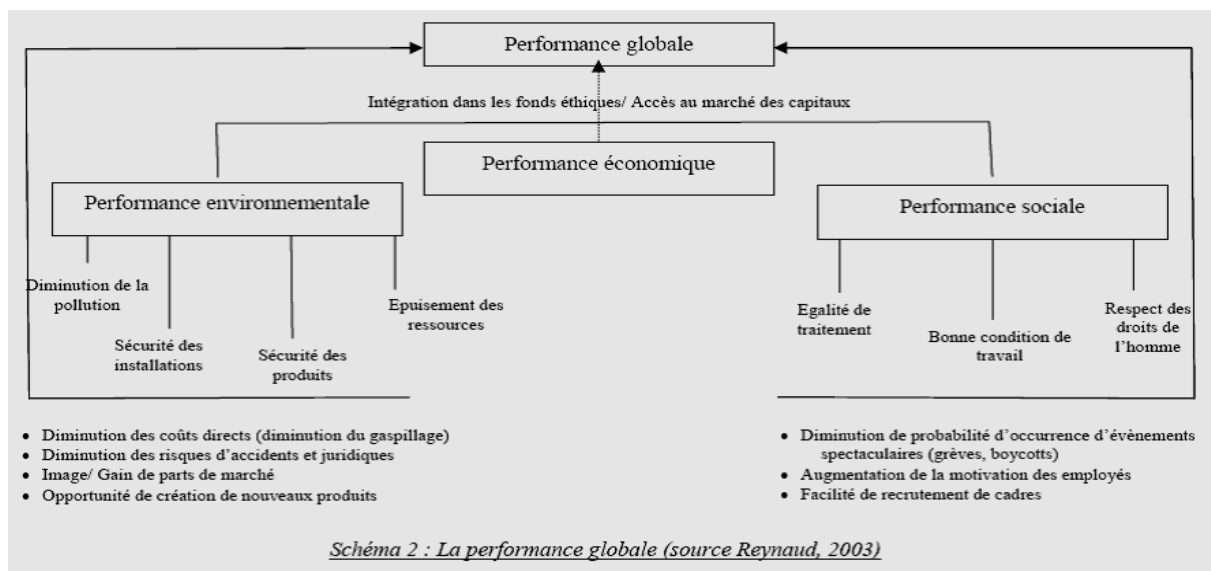


Schéma 04 : La performance globale (source Reynaud, 2003)

La PGE renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron et Quairel, 2005.p.7).²⁷

Ces auteurs semblent définir la PGE de la même façon. Aussi dans notre article, nous retiendrons son interprétation la plus fréquente (qui consiste à désigner un équilibre entre les différentes dimensions du développement durable ou entre les parties prenantes) car son opérationnalisation est plus facile à mettre en oeuvre. Ainsi, la PGE sera définie tout au long de cette étude comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». A présent que la

³³ Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009) , op cit ; p 13.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

performance globale est définie, la difficulté est de pouvoir la mesurer.²⁸ Les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large (Capron, Quairel, 2005). Les outils existants évaluent les performances de manière séparée ou mesurent au mieux le croisement de deux performances.

2.3.2- Comment mesurer la performance globale ?

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants. Nous examinerons dans un premier temps les outils actuels d'évaluation de la performance globale, puis nous verrons de quelle manière approcher la mesure globale de la performance.

Il existe une pluralité d'outils de mesure des progrès d'une entreprise vers le développement durable. Mais, ils ne traitent pas tous des trois problématiques du développement durable. Dans notre étude, nous retiendrons uniquement les outils qui fournissent le mieux une vision globale de la performance car ceux-ci couvrent les trois dimensions du développement durable même si celles-ci sont encore séparées. Ainsi, les approches de la comptabilité environnementale (Christophe, 1995) ou sociale (Capron, 2000) ne seront pas abordées car elles s'intéressent uniquement à l'un des volets de la performance globale. De même, les différentes initiatives en matière de reporting social (le bilan social), de normalisation environnementale (les normes ISO 14001, EMAS) et de normalisation sociale (les normes SA 8000, AA 1000) ne seront pas traitées. De même, les outils (le Guide SD 21000, la norme ISO 26000), qui proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux du développement durable ou de la responsabilité sociétale dans la stratégie et le management de l'entreprise, ne feront pas l'objet de notre étude car ceux-ci définissent des enjeux mais ne mesurent pas les résultats obtenus²⁹. Par ailleurs, les méthodes économiques d'évaluation monétaire de la performance globale ne seront pas abordées car elles sont complexes à mettre en œuvre. Ces méthodes font déjà l'objet de récentes recherches (cf. travaux de

³⁴ Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.

³⁵ Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

Baret, 2006, 2005). En définitive, seuls les outils qui traitent de la dimension globale de la performance seront présentés : le Balanced Scorecard (dans sa version actualisée à la RSE), le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI

Dimensions du développement durable	Outils	Description
Environnementale	Comptabilité environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs.» (ISO 14001, 2004) ³⁰
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil). ³¹
Sociale	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000).
	Norme SA 8000	La norme sociale SA 8000 fournit une base de

³⁰ <http://www.iso.org/iso/fr/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=31807&ICS1=13&ICS2=20&ICS3=10>

³⁶ <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l28022.htm>

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

		<p>certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs.</p> <p>Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.³²</p>
	Norme AA 1000	<p>La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.³³</p>
	Bilan social	<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. » (art. L 438-3 du code du travail).</p>
Globale	Guide SD 21000	<p>« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003).³⁴</p>
	Norme ISO 26000	<p>La norme ISO 26000 est la désignation de la future norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001. La publication est actuellement prévue pour fin 2008.³⁵</p>

³⁷ <http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>

³⁸ <http://www.accountability.org.uk/aa1000>

³⁹ http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE_ART=FA125485&nivCtx=NELZNELZ1A10A101A107&aff=1526&ts=1116550

⁴⁰ <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum0>

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

A) les évolutions du Balanced Scorecard (BSC) :

Le Balanced Scorecard, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des consultants américains R. Kaplan et D. Norton. Né au début des années 90 aux Etats-Unis, le Balanced Scorecard est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises, souvent mis en place avec l'appui de sociétés de conseil. Présenté initialement par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Une des nouveautés du BSC a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers (Berland, 2007).

Cependant, on lui reproche de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier : la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ne constituent que les moyens pour atteindre les objectifs financiers (satisfaction des actionnaires).

Ainsi les compétences humaines (dans l'axe apprentissage organisationnel) permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services (des processus internes), qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise. Le Balanced Scorecard dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale³⁶.

De nombreux auteurs ont proposé d'adapter le BSC afin qu'il puisse mesurer la performance globale. Pendant que Hockerts (2001) propose l'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), extension du BSC initial mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises, Kaplan et Norton (2001) considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes. Ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise.

Un autre auteur, Bieker (2002) propose d'ajouter un cinquième axe (axe sociétal) aux quatre axes existants dans le Balanced Scorecard. Par contre, il n'apporte pas de précisions quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure de la

⁴¹ Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F.. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations industrielles, , version 1 - 30 Jun 2008. P 23.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

performance (Germain, Trébucq, 2004). A côté du SBSC, Supizet (2002) suggère le concept de Total Balanced Scorecard (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.

Malgré les évolutions du BSC³⁷, la mesure d'une performance intégrée reste très problématique. D'après Capron et Quairel (2005), le SBSC est un outil permettant de mettre en oeuvre des objectifs sociaux et environnementaux, « mais il consacre la dissociation de la mesure de la performance » (p. 14).

De plus, le modèle SBSC de Hockerts (2001) reste encore orienté vers les résultats financiers. « La performance sociétale est clairement subordonnée à la performance financière » (Germain, Trébucq, 2004, p. 40). Quant aux autres évolutions du BSC, le Balanced Scorecard selon Kaplan et Norton (2001) et le Total Balanced Scorecard de Supizet (2002), elles sont aussi sujettes à critiques. « Considérer qu'une organisation se comportant en entreprise citoyenne influencera favorablement sa valeur actionnariale, tel que le supposent Kaplan et Norton, constitue, pour le moins, une assertion restant à démontrer. » (Germain, Trébucq, 2004, p. 40).

De même, « les relations entre les parties prenantes évoquées par Supizet (2002) dans le cadre du Total Balanced Scorecard, demeurent sujettes à caution car d'autres travaux montrent, en effet, que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession. » (Germain, Trébucq, 2004, p. 40). Par ailleurs, l'adaptation du BSC au domaine de la RSE n'a pas vraiment changé les habitudes des dirigeants. Comme le montre l'étude de Lingle and Schiemann (1996),³⁸ le poids des indicateurs financiers reste très important et les indicateurs relatifs aux domaines de la RSE sont jugés peu crédibles par les dirigeants .

⁴² CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006) , op cit , .p 36.

⁴³ Oifa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009) , op cit , . p 19.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

En %	Indicateurs financiers	Satisfaction clients	Indicateurs sur les opérations	Indicateurs sur la performance du personnel	Communauté et environnement	Innovation et changement
Est-ce une information importante ?	82	85	79	67	53	52
Avez-vous confiance dans les informations fournies ?	61	29	41	16	25	16
La mesure est-elle clairement définie ?	95	48	68	17	25	13
La mesure est-elle utilisée dans les revues de management ?	95	76	82	57	44	33
La mesure sert-elle à gérer le changement ?	80	48	62	29	9	23
La mesure sert-elle à calculer des bonus ?	94	37	51	20	6	12

Tableau : Le poids des indicateurs financiers et RSE (source, Berland 2007)

B) Le Triple Bottom Line reporting (TBL) :

La Triple Bottom Line, notion développée par John Elkington (co-fondateur de Sustainability, cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE) et rendue populaire dans son livre « Cannibals with Forks » (1997³⁹), prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise. Le

⁴⁴ Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations industrielles, Jun 2008. p 12.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

terme est une allusion à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net.

La Triple Bottom Line fait aussi référence aux trois « p » de population, planète et prospérité. Elle est assimilée au « triple P » depuis la publication du rapport « People, Planet and Profit » de la société Shell. En 1995, la société Shell, accusée d'un manque de transparence sur ses activités au Nigeria, décide de publier un Triple Bottom Line reporting relatant ses actions en faveur d'un développement durable et les objectifs fixés dans le futur⁴⁰. Aujourd'hui, le rapport de Shell fait autorité en la matière au point que son intitulé « People, Planet and Profit » est devenu synonyme de Triple Bottom Line reporting (Mahieu, 2002).

La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan) est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique⁴¹, à la qualité de l'environnement et au capital social. Dans son acception la plus étroite, cette notion est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public).

Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale. En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la Triple Bottom Line sans un schéma de causalité. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante selon Dubigeon (2002) car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société.⁴²

⁴⁵ Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repèrespratiques, Nathan, Paris. P 12.

⁴⁶ Garric, Nathalie, Légise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable p 19.

⁴⁷ Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian ; op cit p 21.

C) Le reporting de la GRI :

La Global Reporting Initiative (GRI), incontestablement le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la GRI réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises.

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau.

Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur. Ainsi, une entreprise chimique insistera plus sur ses émissions polluantes, CO₂, NO_x, SO₂,... ou ses consommations d'énergie, alors qu'une banque s'attachera davantage à calculer ses impacts indirects : matières consommées, jetées ou recyclées (papier, canettes, gobelets, cartouches d'encre,...), sa politique d'achat vert (hôtels responsables, type de papier, commerce équitable,...).⁴³

Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Même si ceux-ci, font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles, la GRI propose d'indiquer les informations concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc.

Malgré les avancées importantes dans la définition de ses indicateurs, la GRI n'échappe pas aux critiques. Dans la littérature managériale, on note un consensus sur le fait que le développement durable ne puisse plus se mesurer uniquement par

⁴³ Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations industrielles, Jun 2008. p 18.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

la réduction de ses impacts aux trois dimensions de la performance mais également par l'interaction entre ces impacts.

Selon Dubigeon (2002), celle-ci « compte davantage que ces impacts pris isolément » (p. 104). Pour Stephany (2003), « la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers » (p.154). Alors, on reproche à la GRI l'absence d'une performance intégrée mesurant les interactions entre les différentes performances, critique qu'elle accepte puisqu'elle reconnaît que : « restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation...⁴⁴

Par conséquent, outre les dimensions économique, environnementale et sociale, un quatrième axe doit être pris en compte : la performance intégrée » (Lignes directrices, 2002, p.44⁴⁵). Elle poursuit en encourageant « les organisations à élaborer, en consultation avec les parties prenantes, une liste appropriée d'indicateurs de performance intégrée devant figurer dans leurs rapports » (p. 44).

Elle fournit néanmoins quelques pistes sur la création d'indicateurs intégrés : « les mesures de performance intégrée sont généralement de deux types, les indicateurs systémiques et les indicateurs croisés » (p. 45). Les indicateurs systémiques permettent de comprendre dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut influencer celle d'un système plus large. Par exemple, le nombre total d'accidents du travail d'une entreprise rapportée à son secteur d'activité nous renseigne sur sa performance par rapport à un système plus global. Les indicateurs croisés relient sous la forme d'un ratio plusieurs dimensions de la performance globale, par exemple, les quantités de déchets recyclés par unité de produit vendu.

Mais pour le moment, l'élaboration d'indicateurs intégrés capables de rendre compte de la performance globale de l'entreprise se heurte à des obstacles techniques et culturels. Les indicateurs croisés [ou indicateurs de contribution (Stéphany, 2003) ou indicateurs transverses (Dubigeon, 2002)] se limitent à deux dimensions, il n'existe pas encore de croisement entre les trois dimensions de la performance. Aujourd'hui, la contribution du social ou de l'environnement à la dimension économique fait l'objet de mesure par le biais des ratios de productivité : socio-efficacité (ex. chiffre d'affaires par employé) et éco-efficacité (ex. quantité d'émissions par unité de vente).

⁴⁹ J. Ernult1 et A. Ashta , Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives .p 21.

⁵⁰ Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F. 2004. Responsabilité , op cit p 12.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

En revanche, les contributions du social à l'environnement ou l'inverse ne sont pas mesurées. En ce qui concerne les indicateurs systémiques, ils sont principalement élaborés au niveau macroéconomique (ex. Indicateur de Développement Humain) et quasi inexistant au niveau des entreprises. Car techniquement l'assemblage des données hétérogènes (émissions de CO2, pourcentage des personnes handicapées dans les effectifs, nombre d'heures de formation, montant des donations aux collectivités...) est impossible. Par ailleurs, les différences d'activité, de contexte législatif et culturel rendent l'agrégation des informations difficile. Ce constat est confirmé par les propos d'un responsable développement durable d'une entreprise du secteur de la distribution : « Notre groupe a mis en place des indicateurs de performance en matière de développement durable, mais ceux-ci ne permettent pas de réaliser des comparaisons fiables avec d'autres secteurs d'activités.

Le problème s'accroît au niveau international avec les barrières culturelles, les différences de législation, les difficultés à définir une méthode de calcul commune à toutes les filiales dans le monde. »⁴⁶

Aucun des outils de mesure, que nous venons de vous présenter, ne permet d'intégrer les trois dimensions du développement durable et de fournir la mesure d'une performance globale. Ces trois instruments de mesure (BSC, TBL, GRI) font face à un obstacle : celui de l'intégration des performances sociale, environnementale et économique. Leurs propositions de mesure apportent une vision segmentée (TBL, BSC) et/ou partielle de la performance (duale pour la GRI). Vu la complexité de l'élaboration d'un outil de mesure global, on peut alors se demander si le concept de la performance globale ne serait pas une sorte de « quête du Graal », un mythe ou une utopie.

Pour Capron et Quairel (2005, p.20), cette utopie serait même mobilisatrice car elle est susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable. Et le seul moyen de maintenir le mythe d'une performance globale est une dissociation proactive : « la dissociation des mesures de performances assure, au niveau global, une conformité symbolique aux attentes des diverses parties prenantes » (p. 17). C'est également « la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels » (p. 20).

Mais rappelons que les outils présentés, comme la plupart des outils de la RSE, sont conçus à partir de l'approche instrumentale de la théorie des parties

⁵¹ Entretien réalisé dans le cadre des recherches effectuées sur « la mesure de la performance en matière de développement durable » pour le compte de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières (2005-2006).

prenantes (selon Freeman). Dans cette approche⁴⁷, les attentes des parties prenantes servent de base aux critères d'évaluation de la performance globale. Or, dans la réalité, les parties prenantes ne sont pas toutes égales :

certaines sont considérées comme prioritaires par les dirigeants parce qu'elles possèdent une influence légitime sur l'entreprise et que leurs attentes sont urgentes. Dans ce contexte, lorsque les différentes parties prenantes ont des attentes conflictuelles (pour celles qui sont représentées)²⁰, les dirigeants classent ces attentes en fonction de l'influence (ou du pouvoir) qu'une partie prenante peut exercer sur l'entreprise⁴⁸, de la légitimité de la relation entre la partie prenante et l'entreprise, et de l'urgence de la situation de la partie prenante pour l'entreprise⁴⁹. Ainsi, la réponse aux attentes d'une partie prenante se fera au détriment des autres, ce qui rend difficile l'obtention d'une performance globale pour tous les acteurs. La théorie des parties prenantes ne semble pas adaptée pour définir une mesure globale de la performance. Il convient alors d'inventer une nouvelle mesure permettant d'obtenir un accord commun entre les dirigeants des entreprises et leurs parties prenantes. Mais cette mesure, pour qu'elle soit efficace, doit être co-construite avec les différents acteurs selon un processus de compromis mutuel.

Section 03 : l'analyse de la performance financière de la division exploration de l'entreprise publique « SONATRACH » :

Le travail d'analyse des équilibres financier, se portera sur l'activité de la division exploration qui est une activité en amont du groupe sonatrach. Elle est particulièrement chargée de l'exploration et de la recherche, elle joue ainsi un rôle indispensable pour le groupe.

2.2.1-Présentation de la division exploration :

Issue en octobre 1972, la direction exploration s'est vue confiée la mission de recherche sous l'autorité de la division hydrocarbures.

Cependant, avec la nouvelle organisation, l'exploration est devenue une division, elle a pour mission :

- ✓ Le conduit et le développement des activités de prospection et de recherche des hydrocarbures, en vue de permettre le développement et la reconstitution des réserves nationales.

⁵² J. Ernult1 et A. Ashta , op cit , p 12.

⁵³ Bong V., «Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise», Revue Management et Avenir, n°11, p. 203-214, 2006.

⁵⁴ J. Ernult1 et A. Ashta , , o p cit p 14.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

- ✓ La préparation, l'établissement et la recommandation des programmes technique d'exploration à long, moyen et court terme, l'élaboration des plan annuels et pluriannuels y afférents, ainsi que le suivi et le control de leur exécution.
- ✓ Le développement et la conduite des études de prospection, de recherche et l'analyse en matière de géologie, géophysique et forage, ainsi que l'établissement de synthèse y afférents.
- ✓ Le traitement de données et la tenue à jour d'une banque de données en actualisant la connaissance de sous-sol algériens.
- ✓ Le suivi juridique et technique des associations
- ✓ Le développement d'expertise spécifique dans le domaine des études d'exploration

Son activité de recherche pétrolière est principalement basée sur des travaux de synthèse géologiques, de l'acquisition du traitement sismique ainsi que du forage.

2.2.2-Etude des équilibres financiers :

L'équilibre financier de la division exploration se calcule à partir des grandes masses du bilan financier et du compte du résultat des années 2010,2011 et 2012 (qui sont joints en annexes), sachant aussi qu'il s'agit avant toute chose d'une activité de recherche et exploration, et non d'exploitation et commercialisation, l'analyse s'est donc porté sur des indicateurs précis .

1) Etude des équilibres financiers à long terme (fond de roulement) :

- Par le haut du bilan :

Ratio « fond de roulement » = capitaux permanents – valeur immobilisée

FR	2010	2011	2012
capitaux permanents	45443487256,68	74387308319,56	97091881471,82
valeur immobilisée	71031837890,88	101627267457,63	109881807317,20
fonds de roulement net	-25588350634,20	-27239959138,07	-12789925845,38

- Par le bas du bilan :

Ration « fond de roulement » = actif circulant – valeur immobilisée

FR	2010	2011	2012
actif circulant	2661210017,49	3765288277,11	436885127,62
valeur immobilisée	28259560651,71	31005247415,17	12941346410,01

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

fonds de roulement net	-25598350634,22	-27239959138,06	-12504461282,39
-------------------------------	------------------------	------------------------	------------------------

On remarque de ces résultats que le fond de roulement net est négatif pour les trois années, cela signifie que les capitaux permanents ne couvrent pas les valeurs immobilisées et cela traduit un déséquilibre financier à long terme pour l'entreprise. Mais il faut signaler que les capitaux permanents sont inférieurs aux immobilisations du fait que les capitaux propres sont d'un niveau faible, étant donné que sur ce plan, cette division est rattachée à la société mère.

2) Etudes de l'équilibre financier a court terme (besoin du fond de roulement) :

Ratio « besoin de fond de roulement » = (stock + créances) – dettes a court termes

BFR	2010	2011	2012
valeur d'exploitation (stock en court)	32263941,02	41021963,10	38721347,47
valeur réalisable (créances et emplois assimilés)	2429400686,32	3666871273,18	332636815,20
dettes court terme	28259560651,71	31005247415,17	12941346410,01
Besoin de fond de roulement	-25797896024,37	-27297354178,89	-12569988247,34

Nous constatons que le besoin de fond de roulement est négatifs pour les trois années, cela veut dire que les dettes a court terme sont nettement plus importantes comparativement aux valeurs d'exploitations et valeur réalisables de l'entreprise. Cela traduit un déséquilibre financier à court terme. Dans la théorie cela n'est pas une bonne chose, mais selon le fonctionnement de cette division, c'est la société mère qui remédie à ce genre de situation.

3) Etudes des équilibres financiers immédiats (trésorerie net) :

Ratio « trésorerie net » = fond de roulement – besoin de fond de roulement

trésorerie net	2010	2011	2012
fonds de roulement	-25598350634,20	-27239959138,06	-12513158584,50
besoin en fonds de roulement	-25797896024,37	-27297354178,89	-12569988247,30

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

trésorerie net	199545390,17	24573395040,83	56829662,80
----------------	--------------	----------------	-------------

On constate que la trésorerie net est positive dans les trois années, cela est dû à la supériorité des fonds de roulements par rapport aux besoins de fonds de roulements, sans oublier, la présence de source d'injection de liquidités de la société mère, qui permettent le règlement des fournisseurs de cette entité, et vers la fin de chaque exercice, la trésorerie doit être égale à zéro selon le fonctionnement de SONATRACH, donc la trésorerie de la SONATRACH est durablement positive.

4) Analyse du chiffre d'affaire :

CA	2010	2011	2012
CA	2 113 749,79	2 243 236,19	2 200 538,50

On constate une croissance de 6% de 2010 à 2011, et une décroissance près de 2% entre 2011 et 2012 du chiffre d'affaire de la division exploration, mais cela n'est pas inquiétant pour le groupe SONATRACH. Comme il s'agit d'une activité d'exploration et recherche, les résultats du chiffre d'affaire de la division exploration ne sont pas trop parlant, mais en outre le chiffre d'affaires à l'exploration a atteint près de 72 milliards de dollars en 2011, contre 57 milliards en 2010 qui veut dire une croissance de 26% et confirme la bonne santé du groupe en terme du chiffre d'affaire ⁵⁰

5) Etudes des équilibres financiers par la méthode des ratios :

4-1) ratio de rentabilité :

La rentabilité de l'entreprise est un indicateur très important, il existe deux types de rentabilités, qui sont présentés comme suit :

➤ La rentabilité économique :

	formule	2010	2011	2012
Rentabilité économique	$\frac{\text{Résultat net/actif total}}{\text{total}}$	-0.24	-0.18	-0.28

⁵⁰ <http://www.algerie360.com/algerie/bilan-de-l%E2%80%99exercice-2011-et-perspectives-2012-2016sonatrach-affiche-%C2%ABsa-bonne-sante%C2%BB/>. Lors d'une conférence de presse avec Abdelhamid Zerguine, présidents directeur du groupe sonatrach

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

On constate une perte de 24%, 18% et 28 % successivement pour les années 2010,2011 et 2012 de tous les capitaux investis dans l'entreprise.

➤ La rentabilité financière

	formule	2010	2011	2012
Rentabilité financière	$\frac{\text{Résultat net/capitaux propres}}{\text{}}$	-0.39	-0.25	-0.32

On constate une perte de 39%, 25% et 32 % successivement pour les années 2010,2011 et 2012 des capitaux investis des actionnaires.

➤ La rentabilité globale :

	formule	2010	2011	2012
Rentabilité global	$\frac{\text{Capacité auto financement d'affaire}}{\text{chiffre}}$	-0,78	-0,49	-0,51

Ce ratio qui mesure le pourcentage d'autofinancement possible dégagé par 1 DA de Chiffre d'Affaires, doit être le plus élevé possible, et dans notre cas on constate que la division exploration, est en perte de 78% en 2010 jusqu'à 51% en 2012 pour chaque dinar investi.

4-2) ratio de structure :

	2010	2011	2012
$\frac{\text{Actif non courant}}{\text{actif total}}$	0,964	0,964	0,996
$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{actif total}}$	0,036	0,036	0,003

On constate la supériorité de l'actif non courant sur l'actif courant allant de 96 % à 99 % des emplois pour les trois années, se qui démontre que l'activité de cette entreprise est une activité industrielle.

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

4-3) calcul de la capacité d'autofinancement :

Ratio = excédent brute d'exploitation + (produit financier + autre produit opérationnel + élément extraordinaire) - (charge financière + autre charge opérationnel)

	2010	2011	2012
Excédent brut d'exploitation	-16 140 304 734,60	-15 230 560 241,75	-17 473 216 090,84
Autre produit opérationnels	2 707 562 182,41	1 179 929 784,65	2 544 543 530,21
Autre charge opérationnels	3 242 141 900,53	2 231 879 153,81	5 731 901 981,49
Produits financiers	19 108 667,84	47 928 005,63	38 862 675,56
Charges financières	70 484 254,70	91 778 880,71	107 572 899,16
Éléments extraordinaires (produit)	7 731 424,00	-	-
CAF	-16 718 528 615,58	-16 326 360 485,99	-20 729 284 765,72

Des résultats, on constate un manque de capacité d'autofinancement important allant de 16 milliards de dinars en 2010 et 2011 à 20 milliards de dinars en 2012, mais cela n'est pas un problème pour l'entreprise SONATRACH, car il s'agit avant toute chose de la division exploration, sans oublier qu'elle est couverte et financé par la société mère .

4-4) calcul de financement permanent :

	2010	2011	2012
Capitaux permanents /valeur immobilisée	0.64	0.73	0.88

La règle de l'équilibre à long terme n'est pas respectée pour les trois années vue que la norme reconnue (supérieur ou égal à 1) n est pas respecté.

En 2010 les capitaux permanents financent 63.96% des immobilisations et le reste est financé par les dettes à court terme. Cela n'est pas une bonne chose, car cela

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

peut mettre l'entreprise dans une situation de difficultés financières de remboursement. Mais pour le cas de cette division la solution se trouve au niveau de l'entreprise mère.

En 2011 les capitaux permanents financent plus de 70% des immobilisations et plus de 88 % durant l'année 2012.

4-5) ratios des dettes :

	2010	2011	2012
Dettes a long moyen terme /capitaux propres	-0.0002	0.0030	0.0029

On remarque des résultats assez faibles pour les trois années, ce qui confirme la bonne situation de l'entreprise en terme d'autonomie financière. Ajouté à cela que du bilan on remarque une faible valeur des dettes à long moyen terme.

4-6) ratios de solvabilité :

	2010	2011	2012
Capitaux propres / total bilan	0.62	0.70	0.88

On constate par ces résultats qui sont supérieurs à 0.5 durant les trois années, que la SONATRACH dispose d'une situation d'indépendance financière très agréable et bonne, on remarque aussi une nette amélioration dans son évolution d'autant plus qu'elle a des comptes de liaison avec la société mère qui assure cette indépendance et cette solvabilité.

4-7) ratios de liquidité générale :

	formule	2010	2011	2012
Liquidité actif circulant	Actif circulant/actif total	0.036	0.027	0.345
Liquidité générale	Actif circulant /dettes a court terme	0.09	0.08	0.09

Chapitre 02 : Performance globale, concept et évolution

Le ratio de l'actif circulant démontre la bonne exploitation des valeurs disponibles pendant les trois années.

Le ratio de liquidité général est faible car l'actif circulant ne couvre pas la totalité des dettes à court terme.

Résultats de l'analyse financière :

L'analyse des états financiers de la division exploration de l'entreprise SONATRACH nous a révélé les résultats suivants :

- ✓ Fonds de roulement négatifs pour les exercices des trois années, se qui veut dire que les passifs non courants ne finance pas ces actifs non courants. Dans un cas normal d'une entreprise économique, sa pérennité est menacée, mais comme la division exploration de SONATRACH est chargée uniquement de la recherche des hydrocarbures et non de leurs exploitation et commercialisation, elle ne peut pas avoir par conséquent un fond de roulement négatif.
- ✓ Le besoin de fond de roulement négatif pour sa part et une trésorerie net positive durant les trois années, et cela est dut à l'importance que joue la division exploration dans l'entreprise SONATRACH, chargé du renouvellement des réserves pétrolière et gazières.
- ✓ La rentabilité de la division SONATRACH est compte à elle, présente des perte et non des bénéfices mais pour les mêmes raisons cela n'est pas un problème, du fait que cette dernière assume juste une activité de recherche.
- ✓ La division exploration se caractérise aussi par une autonomie financière qui la met dans une situation confortable loin des bailleurs de fonds, elle est financée particulièrement par les capitaux propres de la direction SONATRACH.

Par conséquent nous constatons que la division exploration reste performante vis avis des objectifs qui lui sont attribués, et non vis avis de ces équilibres financiers qui connaissent des déséquilibres, car il s'agit avant toute chose d'une activité d'exploration, mais cette activité reste indispensable pour les autres activités complémentaires qui veilleront à la performance global du groupe sonatrach.

Conclusion

Ce chapitre avait pour but de montrer les difficultés liées à la mesure de la performance globale, concept flou, présenté par de nombreux auteurs comme l'agrégation des performances économique, sociale et environnementale d'une entreprise. L'analyse des différents outils de mesure, utilisés par les entreprises pour appréhender leur performance, montre qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance. Pour le moment, les outils disponibles fournissent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Ils mesurent ces dimensions de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existant entre elles. Dans le meilleur des cas, certains outils évaluent les interactions entre deux dimensions: économique/sociale ou économique/environnementale tout en étant rattachés aux valeurs publiques. Mais, ils ne permettent pas d'intégrer de manière significative les trois dimensions de la performance globale. Cependant, il convient de rappeler, comme pour la performance financière, que le choix de ces indicateurs est un arbitrage politique. Ils doivent se construire au cours d'un processus concret et stratégique avec l'accord des dirigeants et la participation des parties prenantes de l'entreprise. Dans cette perspective, la performance globale peut être analysée comme une convention sociale co-construite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

Partie 02 :

***L'interaction entre la performance sociale
et les valeurs publiques de l'entreprise
publique et économique SONATRACH***

Chapitre 01 :

***Les préoccupations de SONATRACH en
matière de responsabilité sociétale
d'entreprise***

Introduction :

Après avoir étudié les valeurs publiques d'un côté, et la performance globale d'un autre côté, l'interattraction entre ces deux composantes est inévitable et fondamentale pour les entreprises publiques d'aujourd'hui, car ces dernières engagent des actions dans l'esprit d'un développement social, économique et environnemental soutenue, et c'est le cas en Algérie du groupe « SONATRACH » qui s'engage complètement dans cette démarche.

Section 01 : Les ressources humaines dans le domaine de l'hygiène – sécurité – environnement, du groupe SONATRACH

1.1.1- Formation « Auditeurs HSE » :

Dans le cadre de la mise en application de la Directive Générale D-497 relative à la sécurité des installations et des travailleurs, la Direction Centrale HSE a lancé en coordination avec la DCG-RHU et le Formateur NAFTOGAZ et en partenariat avec INERIS France, une formation d'auditeurs HSE au profit de 83 cadres issus des différentes structures de SONATRACH. Cette formation a été initiée sur la base d'un protocole élaboré par les experts de l'INERIS qui fait référence à des normes et système de management internationaux tels que ISO 14001, OHSAS 18001, API 750 et HSG 65.

- Cette action de formation a pour objectifs de :

- ✓ Connaitre et maîtriser les techniques d'audits et leurs pratiques en entreprise selon des référentiels de management reconnus au niveau international et sur lesquels repose le système de management HSE du Groupe SONATRACH.
- ✓ Préparer un potentiel de cadres du Groupe pour participer à la phase diagnostic du management de la santé, sécurité et environnement du Groupe SONATRACH d'une part, et réaliser des audits internes sur une démarche et un protocole uniforme, à savoir le référentiel d'audit du HSE-MS du Groupe SONATRACH d'autre part.

1.1.2- Système d'investigation des accidents et incidents:

Une formation sur la méthodologie et les techniques d'analyse en matière d'investigation des accidents/incidents au profit de 100 responsables et cadres issus des structures du Groupe Sonatrach a été initiée par la Direction Centrale HSE.

Cette formation rentre dans le cadre de l'amélioration du système d'investigation des accidents et incidents à travers l'introduction de l'obligation de conduite d'investigation, pour tout accident ou incident, conformément à la Directive Générale relative à la sécurité des installations et des travailleurs D-497 du 18 janvier 2006 et la systématisation des investigations, par les structures opérationnelles du Groupe SONATRACH et la Direction Centrale HSE, pour les cas d'accidents mortels et les accidents/incidents graves d'autre part.

- **Référentiel « Système de Permis de Travail »:**

- Pour permettre une meilleure déclinaison à toutes les structures du Groupe SONATRACH du Référentiel Système de Permis de Travail du Groupe SONATRACH
- pour son application et adaptation aux différentes spécificités des structures du Groupe, une formation spécifique de « cadres formateurs » sur ce Référentiel a été dispensée au profit de 40 cadres issus des Structures du Groupe SONATRACH. Par ailleurs les Activités ont entamé la formation des responsables et cadres en charge de l'utilisation du Référentiel.¹

1.1.3- Projet de conception et de mise en place de l'application informatisée « E-Reporting HSE »:

Une formation spécifique a été dispensée au profit de 80 cadres chargés du volet reporting HSE (correspondants Reporting HSE) au sein des Activités de SONATRACH. La formation a porté sur l'application informatique du Reporting dénommée « E-Reporting HSE » de type « Web » « Client- Serveur ».

L'objectif de la formation est de prendre connaissance des avantages qu'offre le e-Reporting:

- ✓ L'accès en temps réel à un ensemble d'informations et données constituant un tableau de bord de management HSE.
- ✓ Les capacités importantes d'échanges et de stockage d'informations et de données
- ✓ L'amélioration de la qualité de l'information et des délais de Reporting
- ✓ Les possibilités de consultation et validation à plusieurs niveaux hiérarchiques

⁵⁵ Rapport annuel de Sonatrach 2010.

- ✓ Les meilleures conditions d'analyse et de mise à jour de l'identification des risques
- ✓ Les conditions de consolidation réduisant substantiellement les délais et les erreurs.

1.1.4- Formation en Droit de l'Environnement :

Il s'agit d'une formation de post-graduation spécialisée en Droit de l'Environnement initiée par la Direction de Formation/DCG RHU conjointement avec le Centre de Perfectionnement de l'Entreprise (CPE d'Oran) en partenariat avec l'Université d'Oran et son réseau national et international.

L'objectif de cette formation est de permettre aux participants de :

- Maitriser les concepts de développement durable
- Maitriser les principes et les règles juridiques de protection de l'environnement
- Maitriser l'approche environnementale dans la préparation des projets
- Maitriser les méthodes de gestion environnementale des installations industrielles
- Maitriser les instruments de la politique du Groupe SONATRACH en matière de protection de l'environnement.

1.1.5- Prévention des risques professionnels :

- Risques Professionnels et SONATRACH :

Il s'agit d'une action destinée à renforcer la sensibilisation des travailleurs du Groupe SONATRACH sur les risques liés à leurs postes de travail, et ce, à travers des journées d'études et d'information sur les risques professionnels portant notamment sur l'évolution du cadre réglementaire régissant le domaine, les meilleures pratiques ainsi que le partage d'expérience dans le domaine de la gestion des risques professionnels.

Campagnes de sensibilisation et d'information en matière d'éducation sanitaire et les risques professionnels spécifiques à leurs activités et les mesures de prévention à prendre pour les éviter. Journée de sensibilisation sur la santé au travail C'est sous le thème «santé au travail : rencontre praticiens travailleurs, que s'est tenue à Hassi R'mel la journée d'information, de partage et de discussion entre les médecins de travail, les spécialistes et les travailleurs.

La rencontre s'inscrit dans le cadre du vaste programme engagé par SONATRACH et qui vise à mettre en oeuvre des plans de formation et de spécialisation en HSE et Cela, afin d'inculquer à tous les travailleurs les comportements quotidiens les plus conformes à la préservation permanente de leur santé et à la pérennisation du

patrimoine de l'Etat. Animée par d'imminents spécialistes en cardiologie, en nutrition, en ergonomie et en psychologie, la rencontre a permis de dégager un plan d'action pour la prise en charge des préoccupations des travailleurs en matière de santé au travail.

Les principaux thèmes qui ont été débattus lors de ces deux journées sont :

- Les risques professionnels liés à l'activité (Cartographie des risques professionnels).
- L'importance de la surveillance médicale.
- Les conditions de vie et de travail.

- **Le Safe Behaviour Program (SBP) : lancement de la deuxième session.**

Parce que les statistiques ont clairement démontré que le facteur humain est le principal responsable des accidents, le Safe Behaviour Program « SBP » est un programme de formation et de sensibilisation de grande envergure qui s'inscrit dans la politique HSE du Groupe SONATRACH.

Sonatrach entend, selon les propos du Président-Directeur Général, « donner à chaque membre de la grande communauté du Groupe SONATRACH les moyens d'être chaque jour un acteur pleinement conscient des impératifs de la sécurité des personnes avec lesquels il travaille et il vit ainsi que celles des installations. » C'est ainsi qu'en présence de Ministre de l'Energie et des Mines, et de Président-Directeur Général, que le 5 mai 2007 marque le démarrage du premier workshop de la série A, soit les trois Activités AMONT, AVAL et TRC.

Le contenu des workshops traite de :

- La situation actuelle à SONATRACH et le challenge HSE,
- Les conséquences néfastes des accidents graves,
- Les causes directes et indirectes des accidents,
- Pourquoi les accidents se produisent ils ?
- Les barrières contre les accidents.

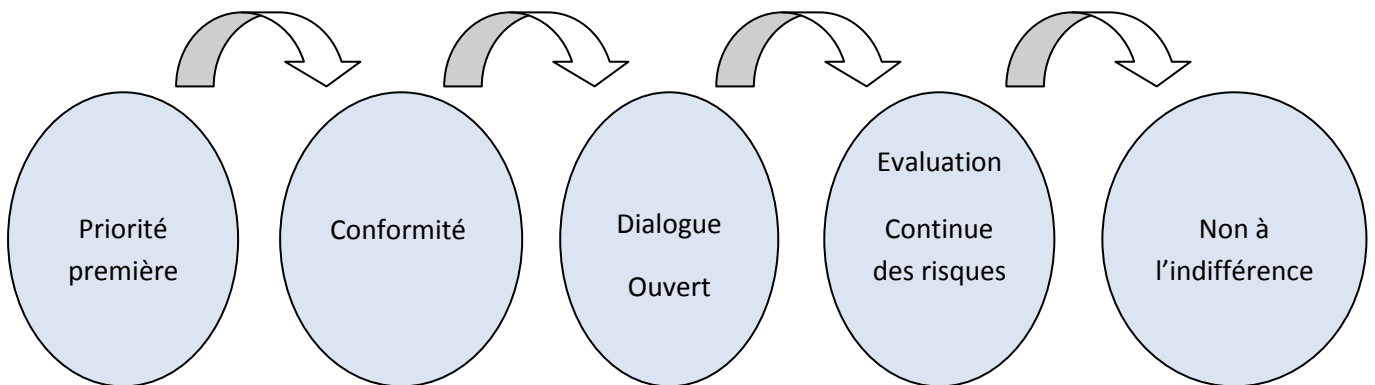
Fondés sur un concept de développé par StatoilHydro, et afin d'agir directement sur la conscience des gens, les workshops sont caractérisés par une pédagogie incitative s'appuyant sur des films-reportages, des discussions en panels constitués d'un animateur, de deux managers et d'un paneliste qui est un membre de l'équipe pédagogique, et des ateliers interactifs donnant la parole aux participants en vue de partager des expériences d'accidents vécues au travail voire au quotidien.

Les workshops constituent la phase théorique du SBP car ils donnent les enseignements fondateurs d'un comportement sécuritaire autour du concept des cinq barrières mentales.

Chapitre 01 : les préoccupations de SONATRACH en matière de RSE

Barrières contre les accidents Les barrières sont les mesures prises quotidiennement afin de prévenir l'accident lorsque quelque chose d'inattendu arrive.

Le Safe Behavior Programme va se concentrer principalement sur les cinq barrières suivantes :



Source : Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

✓ **Priorité première:**

En cas de conflit entre la sécurité et d'autres éléments importants, la tâche doit être différée, jusqu'à la maîtrise de l'aspect sécurité.

✓ **Conformité:**

Que chacun de nous connaisse et respecte les règles et les exigences qui s'appliquent aux situations de travail spécifiques qu'il rencontre.

✓ **Dialogue ouvert:**

Installez un dialogue ouvert et confiant, même, avec vos cadres et collaborateurs. Soulever naturellement les questions de sécurité avec votre supérieur hiérarchique et vos collègues. Mais, aussi parlez ouvertement des problèmes personnels pouvant entraîner un risque au travail.

✓ **Evaluation continue des risques :**

Elle requiert juste une minute de votre temps avant de commencer une tâche. Posez-vous la question: y a-t-il des risques à éliminer ? Sinon continuez toujours à

évaluez le risque pendant le déroulement de la tâche. Petons faire mieux pour parer l'imprévisible?

✓ **non à l'indifférence :**

Si un collègue est en train de commettre une erreur à risque, il faut intervenir pour le corriger.

Votre initiative est souvent la dernière barrière pour lui éviter un accident. Par ailleurs, le premier workshop de la série B, qui concerne les Filiales et les structures centrales, a démarré le 14 juillet 2008, Depuis cette date, ce sont donc 600 participants qui prennent part à ce programme par semaine, portant ainsi le nombre total de participants au 31 décembre 2008 à 23.500 travailleurs.

• **Troisième tirage au sort du concours SBP² :**

La Direction du Safe Behaviour Programme de l'IAP a organisé le 6 Octobre 2008, à l'occasion de la tenue du 60ème workshop, le troisième tirage au sort de son concours.

Prévu pour départager les meilleurs participants ayant réussi aux épreuves durant les workshops. Rappelons que les épreuves du concours portent sur les cinq barrières à opposer au risque d'accident.

✓ **Le suivi sur site :**

Cette étape du programme qui suit les workshops est sa phase pratique où les enseignements acquis des workshops seront consolidés et mis en pratique dans les lieux de travail. Le programme est articulé sur ces objectifs suivants³:

- Définir les problèmes posés à chacun par la sécurité sur le lieu de travail.
- Créer un climat de confiance permettant de discuter des problèmes de sécurité avec la hiérarchie.
- faire de la sécurité un sujet de conversation « quotidien » sur le lieu de travail. En effet, le lancement du " Suivi sur Sites " s'est opéré au complexe GP2Z de l'Activité Aval le 25 novembre 2008 faisant de ce complexe l'un des premiers sites pilotes en la matière, avec une formation spécifique d'un premier groupe de managers du site.

⁵⁶ Rapport annuel de Sonatrach 2008.

⁵⁷ www.sonatrach-dz.com Revue interne de la SONATRACH (2004).

Section 02 : Les retombées sur l'environnement.

1.2.1- Réduction des émissions de gaz à effet de serre :

- **Séquestration du CO₂ :**

Le piégeage et le stockage du CO₂ permettent d'atténuer efficacement les émissions de (Gaz à Effet de Serre). C'est pourquoi, le projet d'In Salah Gaz conduit par SONATRACH/BP/Statoil, qui a démarré en 2004, suscite toujours un intérêt particulier pour SONATRACH et ses partenaires avec l'objectif de capitaliser au maximum cette expérience.⁴

Ainsi, le suivi de ce projet a fait l'objet d'une Joint Industry Project (JIP), signé par les trois compagnies associées dans l'exploitation des gisements d'In Salah, dans le but de :

- ✓ Veiller à ce que la séquestration du CO₂ constitue une solution viable et fiable pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre, à travers l'analyse et l'étude des données expérimentales à l'échelle du champ de Khrechba,
- ✓ Contribuer à l'élaboration d'une régulation sur les systèmes de stockage souterrain de CO₂,
- ✓ Œuvrer pour une éventuelle éligibilité du projet au « crédit carbone » selon le protocole de Kyoto.

1-2-2- Réduction des gaz torchés :

S'agissant des efforts consentis pour la réduction des gaz torchés, plusieurs projets ont été entrepris durant l'année 2009 pour la récupération des gaz associés, il s'agit en particulier de ceux lancés par :

- La Division engineering et construction (ENC) : pour le projet de récupération des gaz torchés d'une capacité estimée à 200 000 Nm³/jour et ré-instrumentation des centres de production de la région de Haoud Berkaoui.
- Le Groupement SONA-HESS : pour la réalisation d'unités de récupération et de compression de gaz.
- Le Groupement SONATRACH – CEPESA : pour le projet de récupération des gaz associés au niveau du site Rhourd El Khrouf (RKF),
- Le Groupement SONATRACH – AGIP (GSA) : pour le projet de récupération des gaz associés.

En 2009, le volume des gaz torchés a atteint 9,2% du volume total de gaz associés produits.

Les principales actions en matière d'élimination des déchets réalisées par les structures opérationnelles portent principalement sur :

⁵⁸ Rapport annuel de Sonatrach 2010.

- ✓ L'aménagement des aires appropriées de stockage des déchets.
- ✓ La prise en charge des déchets dangereux et spéciaux dangereux.
- ✓ La mise en place des systèmes de tri sélectif et de valorisation des déchets.
- ✓ Le traitement et stockage des boues (bourbiers).⁵
- ✓ Le traitement des déblais de forage Par ailleurs, un projet de mise en œuvre d'un Plan de Management des Déchets générés par SONATRACH, fait l'objet d'un contrat d'accompagnement par un bureau d'expertise canadien. Ce projet s'inscrit au titre de la mise en conformité des Activités de SONATRACH aux exigences légales et réglementaires nationales ainsi qu'à la réglementation internationale applicable et au titre des meilleures pratiques reconnues dans l'industrie des hydrocarbures.

Concernant le traitement et valorisation des rejets liquides, de nombreuses actions ont été lancées durant l'année 2009. Il s'agit particulièrement de la réalisation et la mise en service au sein du Groupement OURHOUD d'une deuxième station de traitement des eaux usées domestiques avec une capacité de 16 m³/h. Un volume de plus de 78.000 m³ d'eaux usées domestiques a été valorisé en 2009, soit un pourcentage de valorisation de 46 %. Plusieurs autres unités de traitement des eaux domestiques sont en cours de réalisation, notamment à OHANET (SONATRACHBHP- BILLITON), El Borma et Hamra (SONATRACH-AMONT) ou encore les complexes GL2Z et CP1K (SONATRACH AVAL). S'agissant de la rénovation des unités de traitement des eaux huileuses, plusieurs projets ont été réalisés au niveau des régions de production de Hassi Messaoud, Haoud Berkaoui et Gassi Touil.

1.2.3- Adaptation de Sonatrach avec les changements :

1.2.3-1- La création de la direction HSE, un changement structurel nécessaire :

La stratégie de Sonatrach dans le domaine du HSE, est basée sur les axes suivants :

- La conformité aux exigences légales et réglementaires,
Dans ce cadre, le Groupe Sonatrach a mis en place un processus de veille permanent concernant l'évolution du cadre législatif et réglementaire régissant le domaine du HSE. La mise en conformité des activités et installations constitue une priorité première pour l'entreprise.⁶
- Maitrise des risques HSE induits par les activités du Groupe, Le Groupe Sonatrach a placé la sécurisation de toutes ses activités au coeur de sa stratégie.
- L'évaluation des risques se fait de manière permanente ; elle couvre aussi bien les risques auxquels sont exposés les travailleurs que ceux susceptibles de toucher les riverains, l'environnement ainsi que le patrimoine industriel.

⁵⁹ Rapport de la HSE de Sonatrach 2009.

⁶⁰ Rapport de la HSE de Sonatrach 2011.

- Les actions et mesures engagées dans ce domaine ciblent les trois dimensions suivantes : la technique, l'organisation et l'homme, avec comme objectifs :
 - 1- La sécurisation des travailleurs, des installations et des ouvrages.
 - 2- La réduction de l'impact des activités sur la santé des travailleurs et les populations riveraines ainsi que l'environnement.
 - 3- La maîtrise des situations de crises et de catastrophes.
 - 4- L'amélioration des performances HSE par la mise en place d'un Système de Management Intégré Santé, Sécurité et Environnement (HSE-MS),
- La mise en place d'un système de management intégré HSE pour le Groupe Sonatrach constitue une priorité absolue du management à différents niveaux.
- Il S'agit par cette action de mettre en œuvre les engagements de la politique HSE du Groupe. Le processus, déjà entamé, permettra une meilleure évaluation des Performances HSE du Groupe. Les ambitions du projet portent également sur :
 - la maîtrise globale du risque HSE au sein du Groupe et la réduction progressive des accidents, incidents et maladies professionnelles.
 - La cohérence et l'harmonie dans la stratégie de gestion des risques liés à la santé, à la sécurité ou à l'environnement.
 - La définition claire des tâches et responsabilités à différents niveaux hiérarchiques
 - L'uniformisation des pratiques de gestion HSE (standards, procédures, règlements, etc..).
 - L'optimisation des ressources et la réduction des coûts ;
 - L'évaluation périodique et le suivi des indicateurs de performance.
- développement d'une culture HSE.

Le développement d'une culture HSE au sein du Groupe Sonatrach est considéré comme l'un des principaux axes de la stratégie de l'entreprise. Il concerne l'ensemble du personnel et s'appuie sur la formation, l'information et la sensibilisation et tend à développer de nouveaux réflexes basés sur la prévention et la vigilance.
- Développement et valorisation des compétences dans le domaine du HSE.

Les ressources humaines constituent le levier principal de l'adaptation du Groupe à la nouvelle configuration de l'économie nationale et à l'environnement international où les évolutions s'apprécient à l'aube de la performance, de la compétitivité et de la création continue de richesses ainsi que de la préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs et de l'outil de production. La stratégie de Sonatrach dans ce domaine repose essentiellement sur La modernisation des processus de formation et de développement des compétences avec l'introduction de référentiels de compétences pour les métiers clés (dont celui du HSE).

- Développement de l'information et la communication en matière de HSE.

Le développement de l'information et de la communication en matière de HSE est intégré dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement et des performances du Groupe, il s'appuie sur l'uniformisation, l'organisation, la systématisation et la généralisation du reporting à travers des moyens modernes et efficaces. La communication HSE est destinée également à l'amélioration de la circulation de l'information. en interne et en externe.

- Participation active à la protection de l'environnement et au développement des communautés riveraines. Cette action est basée sur les principes suivants :
 - ✓ Amélioration des conditions de vie des populations démunies par la résorption des écarts de développement et la promotion des synergies et de la coopération locale.
 - ✓ Contribution active aux programmes visant au développement durable et à la création de richesses, en privilégiant l'investissement dans la création d'emplois.
 - ✓ Consolidation, au sein de Sonatrach, d'une culture de solidarité en agissant simultanément sur les situations d'urgence et sur le travail à long terme.

1.2.3.2- 2008, l'année clé en matière de HSE :

Elle contient plusieurs événements dans le domaine HSE :

- Signature d'une Convention dans le domaine de la sensibilisation Le 2 février 2008, une convention cadre dans le domaine de la sensibilisation a été signée entre SONATRACH et l'Institut National de Prévention des Risques Professionnels (INPRP). L'objectif de cette convention est de mettre en œuvre des actions de sensibilisation et d'information dans le domaine de la prévention des risques professionnels pour le Groupe Sonatrach.
- Journée d'information technique et scientifique sur l'apport des technologies spatiales Le 23 avril 2008, en collaboration avec l'Agence Spatiale Algérienne (ASAL), s'est tenue une journée d'information sur l'apport des technologies spatiales dans le domaine pétrolier. Cette rencontre constitue une opportunité d'échange d'expérience et de savoir-faire entre les spécialistes intervenant dans le domaine de l'imagerie spatiale et ceux dans le domaine pétrolier, et notamment le HSE. Elle a permis également de définir conjointement les opportunités de coopération dans ce domaine et d'identifier les perspectives de coopération en application de la convention cadre signée conjointement entre Sonatrach et l'ASAL en Avril 2006.

- **Tenue de la 6ème Conférence des Cadres HSE. :**

Les 26 et 27 mai 2008, à Alger sous le thème «Les projets Sécurité, Santé et environnement pour l'amélioration des performances globales du Groupe». La Conférence intervient dans un contexte marqué par le lancement d'un vaste programme de modernisation qui s'est traduit par la concrétisation d'un important nombre de projets, notamment dans le domaine du HSE. Le volet ressources humaines a été abordé par rapport au développement des compétences dans le domaine du HSE.

- **Workshop sur le Mécanisme de Développement Propre :**

Dans le cadre du développement d'un portefeuille de projets éligibles au Mécanisme pour un Développement Propre (MDP), un workshop a été organisé par la Direction Centrale HSE le 9 juin 2008 au siège de la Direction Générale de Sonatrach en présence des représentants HSE de toutes les Activités et Filiales du Groupe Sonatrach. Cette rencontre avait comme objectif principal de renforcer les capacités en matière de MDP. Le Mécanisme de Développement Propre est l'un des trois mécanismes de flexibilité conçus par le protocole de Kyoto (PK) de la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Pour la période 2008-2012, Le PK a fixé des engagements chiffrés de limitation ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) d'origine anthropique pour 40 pays industrialisés et en transition vers une économie de marché. Le mécanisme MDP offre la possibilité, aux entreprises ou organismes des pays développés qui dépasseraient leurs quotas d'émission de GES fixés au titre du protocole de Kyoto, d'acquérir des réductions d'émissions certifiées (REC) appelées communément «Crédits Carbone».⁷

- **Signature du contrat d'accompagnement et lancement du projet :**

La Direction Centrale HSE a procédé le 24 juin 2008 à la signature d'un contrat avec la Société Générale de Surveillance « SGS-ICS France ». Ce contrat, d'une durée de réalisation de 24 mois porte sur l'accompagnement dans la mise en place d'un Système de Management HSE pour le Groupe Sonatrach.

Workshop sur les investigations des incidents et accidents Le 6 juillet 2008, a été organisée un workshop portant sur l'élaboration d'un référentiel d'investigation des accidents et incidents au sein du Groupe Sonatrach. L'objectif principal de ce référentiel est de fournir, aux Activités et filiales du Groupe Sonatrach un support technique adapté, au titre duquel seront définies les procédures d'investigation des

⁶¹ Rapport annuel de Sonatrach 2010.

accidents et incidents, les rôles, les fonctions et les responsabilités des différentes parties concernées.

- **Lancement de la deuxième session du Safe Behaviour Program :**

Le lundi 14 juillet 2008, cette deuxième session des workshops est destinée aux travailleurs exerçant essentiellement au sein des Filiales du Groupe Sonatrach. Pour rappel, le SBP est un programme de sensibilisation basé notamment sur l'analyse de l'influence du comportement du travailleur sur les accidents et incidents.

Ce programme constitue une réponse offensive face à la responsabilité humaine dans la survenance des accidents. La première session a déjà permis la formation de 30 % des travailleurs de Sonatrach.

- **Cadastre des sites et sols pollués du Groupe Sonatrach :**

Le 23 juillet 2008, s'est tenue une réunion d'ouverture des plis des offres commerciales relatives au projet d'accompagnement à la l'élaboration du cadastre des sites et sols pollués. Le marché a été attribué au bureau consulting canadien Dessau au siège de la Direction Générale en présence des responsables de la Direction Central HSE, des Directeurs HSE des Activités et filiales du Groupe ainsi que des soumissionnaires retenus pour cette phase. Ce projet s'inscrit dans le cadre d'une démarche de gestion environnementale qui vise à restaurer les dégradations antérieures et à prévenir les pollutions futures. L'approche est basée sur le recensement de toutes les sources potentielles de pollution du sol et du sous-sol de façon accidentelle ou chronique.⁸

- **Tenue de la Conférence des Ministres Africains de l'Environnement :**

A Alger du 16 au 20 novembre 2008. Deux importants rendez-vous étaient au menu de cette rencontre :

- La Réunion Préparatoire des Points Focaux et Négociateurs du Groupe Africain des Changement Climatiques (16-18 Novembre 2008).
- La Conférence Africaine des Ministres de l'Environnement sur les changements Climatiques pour l'après 2012 (19-20 Novembre 2008). Une exposition thématique s'est tenue en marge de cette Conférence. Les efforts consentis par le Groupe Sonatrach ont fait l'objet d'une présentation relative à la problématique des changements climatiques, notamment ceux liés à la réduction des gaz torchés, la séquestration du CO₂, sa contribution à l'effort national de reboisement, le projet énergie hybride Solaire " Gaz de Hassi Rmel et enfin le projet de gazoduc transsaharien Nigeria-Algérie (TSGP).

⁶²Rapport annuel de Sonatrach 2010.

- **Signature, le 1er décembre 2008, du nouveau schéma d'organisation de la Direction Centrale HSE.**

Cette nouvelle organisation est l'aboutissement d'un long processus d'amélioration continue entamé dès 2002, année de la création de la Direction Centrale HSE et poursuivi en 2004, de la politique Santé Sécurité et Environnement du Groupe Sonatrach.

La déclaration de politique traduit l'engagement solennel et formel du Groupe Sonatrach à faire de la préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs, de l'intégrité du patrimoine et aussi de la protection de l'environnement, une préoccupation majeure. En fait, l'adoption de cette nouvelle organisation repose sur un certain nombre de missions essentielles qui s'inscrivent dans un souci d'amélioration des performances à différents niveaux.

Elle apporte également un certain nombre de correctifs en établissant plus d'intégration dans les processus de gestion. L'objectif fondamental de cette nouvelle organisation reste le souci d'établir et de mettre en place un ensemble de synergies et d'interrelations entre les différentes composantes organiques de la Direction Centrale HSE. C'est donc une avancée qualitative importante dans l'effort d'intégration qui est visée. Sur un autre plan, cette nouvelle organisation consacre des orientations fortes en matière d'audit, d'inspections et l'investigation. Elle fait également de la veille réglementaire et technologique, de l'information, de la sensibilisation et du partage d'expérience des instruments de choix en termes de promotion de la culture HSE.

1.2.3.3- Les performances Santé & Sécurité :

La sécurité des personnes et la maîtrise des risques industriels sous tous leurs aspects, constituent une priorité absolue ; ils sont placés au coeur de notre stratégie⁹. Le Groupe Sonatrach poursuit une politique orientée vers l'amélioration des conditions de travail et la préservation de la santé et de la sécurité de ses travailleurs. Cette politique est fondée sur la planification de l'action préventive et la mise en place de mesures de protection et de prévention au niveau de ses différentes activités.

Durant l'année 2008 le Groupe Sonatrach a enregistré 2 343 accidents du travail pour un effectif de 129 932 travailleurs et 289 944 014 heures travaillées. Les taux de fréquence et de gravité sont respectivement de 5.29 et de 0,51.

⁶³ Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

1.2.3.4- Les projets Réalisés dans le domaine HSE :

- **Projet HSE-MS :**

Lancement de la première phase Lancé officiellement le 15 septembre 2008, le projet HSE/ MS comporte une première phase dédiée à la communication et la sensibilisation pour laquelle plusieurs campagnes ont été réalisées durant l'année 2008 au niveau des pôles industriels d'Alger, d'Arzew et de Hassi Rmel. Les deux autres phases consacrées au diagnostic et au plan de mise en oeuvre ont entamées en 2009.

- **Projet Incident Command System :**

Premier exercice de simulation au GL1Z Le Projet Incident Command System est entré dans une phase de déploiement et de mise en oeuvre avec la réalisation de plusieurs actions de communications et de formations destinées aux différents acteurs devant intervenir dans la cadre de ce projet lors des situations de crises et de catastrophes. Un exercice de simulation a été réalisé le 9 juillet 2008 niveau de l'unité GL1Z d'Arzew. Il a mobilisé tous les acteurs du système sur les trois niveaux (opérationnel, tactique et stratégique). Cet exercice a mobilisé le Management de l'Entreprise à son plus haut niveau, avec la participation du Président-Directeur Général, des Vice-présidents AVAL et TRC ainsi que plusieurs membres du Comité exécutif en leur qualité de membres du CGU.

L'exercice en question vise à tester l'implémentation du nouveau système de gestion des crises et des urgences ICS adopté par Sonatrach.

- **Projet EvRP (Evaluation des Risques Professionnels):**

19 sites pilotes concernés Evaluer les risques professionnels liés au poste de travail consiste à procéder, selon des intervalles appropriés, à un examen d'ensemble ou à un examen spécifique en vue de déceler et d'identifier les risques encourus en milieu de travail. Il s'agit ainsi de dégager les moyens de leur prise en charge, de définir les priorités des mesures à prendre, et enfin d'apprécier les résultats obtenus.

En ce sens, le projet EvRP constitue un mode de représentation et de hiérarchisation des risques. Il permet de fixer un état des lieux à un instant donné. C'est un instrument de communication et de management stratégique et un outil d'aide à la décision. Pour les besoins de sa mise en oeuvre et de sa systématisation, une méthodologie d'évaluation des risques professionnels uniforme a été retenue et a fait l'objet d'une formation en collaboration avec la DCG-Ressources Humaines.

Conclusion :

Ainsi le groupe SONATRACH intègre dans ses priorités et préoccupations cette notion de performance sociale et de performance environnementale, et surtout de responsabilité sociétale, grâce aux différentes actions entreprises et projets engagés, que se soit en terme de sécurité ou de formation pour les travailleurs ou en terme de protection de l'environnement, tout est bon pour un développement durable. La politique hygiène, sécurité et environnement veille à cette démarche indispensable .

Chapitre 02 :

*Mise en œuvre de la relation performance sociale et valeurs publiques au sein de l'entreprise publique et économique
SONATRACH*

Introduction

L'engagement du groupe SONATRACH dans l'assurance des valeurs publiques rattachés et liées à ses activités économiques, la pousse dans la réalisation d'actions pour le social et l'environnement, ces initiatives montrent l'importance que peut jouer l'entreprise publique économique SONATRACH, dans la sauvegarde et la veille de l'intérêt général, et la protection de l'environnement .

Section 01 : Domaine de prédilection.

Attachée aux principes de développement durable, SONATRACH continue à conjuguer la croissance économique et engagement social en faveur de la sécurité de ses employés et de ses installations avec un impératif écologique¹.

2.1.1- Activités socioculturelles :

▪ Enfance :

2219 enfants de 03 à 06 ans ont été inscrits dans les jardins d'enfants répartis à travers le territoire aux seins des 08 régions que comprend la direction des affaires sociales.

▪ Sport de masse :

Pour initier les petits comme les grands aux disciplines sportives et culturelles de leurs choix, les écoles socioculturelles de SONATRACH ont enregistré en 2009 l'inscription de 3 476 inscriptions aux diverses activités proposées dans les 87 écoles de sport et les 800 ateliers sportifs. Dans le cadre de l'activité sportive permanente de la direction Affaires Sociales, il y'a eu 18 247 participants aux 721 rencontres toutes disciplines confondues (Football, volley-ball, pétanque, Tennis...).

▪ Loisirs :

Activités dans les camps de toiles : des séjours ont été organisés au profit de 2068 familles dans 15 centres de camps de toiles. Activités dans les complexes touristiques : 1 690 familles ont séjournés dans les différents établissements conventionnés. Séjours aux lieux saints de l'Islam : 870 salariés en activités ainsi que des retraités ont bénéficié de séjours aux lieux saints de l'Islam. Séjours à l'étranger : 594 salariés ont bénéficié de séjours à l'étranger.

⁶⁴ Rapport de la HSE de Sonatrach 2010.

2.1.2- Activités médico-sociales :

Activités de protection sociale. / Médecine du travail. Cette activité est assurée au niveau de 51 infrastructures réparties sur le territoire national est encadrées par une équipe médicale comprenant 34 médecins du travail et 91 médecins généralistes.

Par souci d'efficacité, la direction Affaires Sociales a mis en place un comité de pilotage de moyens de secours mobiles pour le suivi des procédures de déploiement des moyens mobiles de secours au niveau d'Alger, Hassi Messaoud, Skikda et Arzew.

▪ Activités de protection sociale ²:

La Direction des Affaires Sociales s'assigne comme mission de donner les moyens nécessaires pour la prise en charge des salariés du Groupe SONATRACH et de leurs familles lors de circonstances difficiles telles que les accidents, les décès, les départs en retraite et les aides aux familles des salariés décédés.

2.1.3- L'investissement social Dans les zones d'implantation de ses activités :

Sonatrach œuvre inlassablement à resserrer les liens sociaux, à aider la population dans le besoin, à promouvoir la recherche et les activités scientifiques, à aider la création artistique, à promouvoir la pratique sportive, et à contribuer à la préservation de la nature ainsi qu'à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique.

La réalisation de projets d'investissement social tient compte de la valorisation des ressources humaines et naturelles existantes. Au titre de l'année 2008, un certain nombre d'actions ont été menées.

Ces réalisations concernent essentiellement la dotation en équipements de santé et d'informatique.

Un second volet traite des infrastructures sportives réalisées au profit de certaines localités défavorisées, situées à l'intérieur du pays.

⁷¹Rapport de la HSE de Sonatrach 2009.

Chapitre 02: Mise en œuvre de la relation performance sociale et valeurs publiques au sein de l'entreprise publique et économique SONATRACH

▪ Santé et amélioration du cadre de vie :

Le programme arrêté par Sonatrach pour le premier semestre 2008 comporte les réalisations suivantes :

- Fourniture de 8 ambulances au profit des communes des wilayas de Laghouat, El Bayadh, Tamanrasset et Bechar.
- Equipement de trois salles de soins et de deux maternités. Les maternités sont situées dans deux communes, l'une dans la wilaya de Ghardaïa et l'autre dans la wilaya de Tamanrasset.
- Cette action permettra de limiter les complications médicales qui pouvaient survenir en l'absence de moyens adaptés au sein de ces communes.
- Les salles de soins, sont, elles, situées dans des localités enclavées de Bent Chark, Boussir et Ougarta relevant respectivement des communes de Ksabi, Béni-Ounif et Béni Abbès, dans la wilaya de Béchar.
- une opération similaire a été réalisée dans la wilaya d'Illizi, où cinq salles de soins réparties respectivement dans les communes d'Illizi et de Bordj Omar Driss, ont bénéficié de dotations identiques.
- Dans le même cadre, 21 salles de soins, réparties à travers 6 communes de la wilaya d'Adrar ont bénéficié de 35 climatiseurs pour améliorer les conditions de travail et prise en charge des citoyens habitants dans ces régions marquées par la saison des grandes chaleurs où la température est souvent supérieure à 45°.

▪ Infrastructures Sportives :

Outre les 12 terrains de sport combinés réalisés jusqu'en 2007 dans les wilayas de Béchar (4), Tamanrasset (5), Biskra (2) et El Oued (1), la wilaya de Laghouat a bénéficié durant l'année 2008 de 5 terrains de sports combinés répartis à travers les communes de Beidha, Ain Sidi Ali, Hadj Mecheri, Ghicha et Sidi Bouzid.

▪ Education et formation professionnelle :

Sonatrach a équipé plusieurs médiathèques réparties sur plusieurs communes des wilayas d'Adrar, El Oued, Bechar, Djelfa, El Bayadh, Biskra et Laghouat. Cette opération mentionne un nombre de 165 microordinateurs et 15 imprimantes.

Elle touche essentiellement les jeunes issus de ces localités inscrits en cycle scolaire ou en sessions de formations professionnelles. Par ailleurs, durant l'année 2008 la wilaya d'El Bayadh a bénéficié de 108 machines à coudre pour la création de 10 ateliers de couture répartis à travers quatre communes dont chacun comporte 10 machines à coudre et autres accessoires.

La wilaya de Béchar, quant à elle, a bénéficié de 40 machines à coudre destinées à deux ateliers de couture localisés dans deux agglomérations secondaires.

2.1.4- Management des déchets et rejets liquides au niveau des sites opérationnels :

Les principales actions en matière d'élimination des déchets réalisées par les structures opérationnelles portent principalement sur :

- L'aménagement des aires appropriées de stockage des déchets.
- La prise en charge des déchets dangereux et spéciaux dangereux.
- La mise en place des systèmes de tri sélectif et de valorisation des déchets.
- Le traitement et stockage des boues (bourbiers).
- Le traitement des déblais de forage Par ailleurs, un projet de mise en œuvre d'un Plan de Management des Déchets générés par SONATRACH, fait l'objet d'un contrat d'accompagnement par un bureau d'expertise canadien. Ce projet s'inscrit au titre de la mise en conformité des Activités de SONATRACH aux exigences légales et réglementaires nationales ainsi qu'à la réglementation internationale applicable et au titre des meilleures pratiques reconnues dans l'industrie des hydrocarbures³.

Concernant le traitement et valorisation des rejets liquides, de nombreuses actions ont été lancées durant l'année 2009. Il s'agit particulièrement de la réalisation et la mise en service au sein du Groupement OURHOUD d'une deuxième station de traitement des eaux usées domestiques avec une capacité de 16 m³/h. Un volume de plus de 78.000 m³ d'eaux usées domestiques a été valorisé en 2009, soit un pourcentage de valorisation de 46 %. Plusieurs autres unités de traitement des eaux domestiques sont en cours de réalisation, notamment à OHANET (SONATRACH BHP- BILLITON), El Borma et Hamra (SONATRACH-AMONT) ou encore les complexes GL2Z et CP1K (SONATRACH- AVAL).

S'agissant de la rénovation des unités de traitement des eaux huileuses, plusieurs projets ont été réalisés au niveau des régions de production de Hassi Messaoud, Haoud Berkaoui et Gassi Touil.

2.1.4.1- Management des émissions atmosphériques:

Le management des émissions atmosphériques fait l'objet d'une vision globale engagée au niveau central pour tout le Groupe Sonatrach.

Le programme a été mûri sous forme de projet et lancé en 2008 avec l'implication des Activités AMONT, AVAL, TRC et les Filiales NAFTAL, NAFTEC et l'ENIP. Un plan de management des émissions atmosphériques du Groupe Sonatrach sera ainsi défini avec un accompagnement d'un bureau conseil spécialisé.

⁶⁵ Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

Une première évaluation touchera plusieurs sites représentatifs prédéfinis (production d'hydrocarbures, stockage, transport par canalisation, forage, liquéfaction du gaz naturel, production de GPL, raffinage, pétrochimie, distribution et stockage de produits raffinés).

2.1.4.2- Sites et sols pollués :

Le projet « cadastre des sites et sols pollués du Groupe Sonatrach » lancé en 2006 s'inscrit dans le cadre d'une démarche de gestion environnementale qui vise à mettre en pratique les engagements de l'Entreprise en matière de protection de l'environnement et de conformité avec les exigences légales et réglementaires nationales en vigueur. L'approche est basée sur le recensement de toutes les sources potentielles de pollution du sol et sous sol de façon accidentelle ou chronique. L'évaluation de la vulnérabilité est déterminée à travers l'étude du potentiel de danger intrinsèque aux sources de pollutions,

La détermination des facteurs de transfert et des enjeux à protéger. L'objectif étant de mettre en place une cartographie des sites pollués et une banque de données. Les prestations en question ont fait l'objet d'un contrat d'accompagnement signé en 2008 avec un bureau d'expertise spécialisé.

2.1.4.3- Management des déchets :

En complément des actions menées par les différentes activités du Groupe, la Direction Centrale HSE a inscrit un projet portant sur la réalisation d'un plan de management des déchets dont la portée couvre l'ensemble du Groupe Sonatrach. Les objectifs assignés à ce projet consistent à :

- Mettre en oeuvre les engagements contenus dans la politique HSE du Groupe Sonatrach
- Bénéficier de l'appui d'une expertise pour définir et implémenter le plan de management des déchets

Mettre en place une démarche systémique et intégrée de management des déchets. Le projet en question fera l'objet d'un accompagnement par un bureau spécialisé contracté à cet effet par la Direction Centrale HSE au terme d'un processus de sélection qui a abouti à la signature d'un contrat en décembre 2008.

Section 02 : Plans d'actions pour la mise en œuvre de la relation performance sociale et valeurs publiques

2.2.1- Les engagements de SONATRACH dans le domaine de l'environnement:

Sonatrach s'est accoutumée annuellement à consacrer d'importants moyens humains et financiers pour consolider ses performances dans la protection de l'environnement tout en agissant dans une perspective de développement durable qui se traduit par le lancement d'un nombre important de projets engagés, selon leur spécificité, à l'échelle Groupe et au niveau opérationnel. Ces projets concernent notamment :

- 1- La préservation des ressources naturelles.
- 2- Le renforcement des capacités de traitement des rejets industriels.
- 3- La réduction des émissions atmosphériques.
- 4- Le traitement et la valorisation des déchets.
- 5- La réhabilitation des sites et sols pollués.
- 6- Le développement des produits respectueux de l'environnement.

Ces projets concernent notamment :

- ✓ Le traitement et valorisation des rejets liquides.
D'importants efforts sont engagés par Sonatrach afin de préserver les ressources hydriques à travers une utilisation rationnelle de l'eau et le traitement et la valorisation des rejets liquides industriels et domestiques générés par ses activités.
- ✓ Les actions engagées s'inscrivent dans la continuité et la complémentarité avec celles déjà engagées par les unités du Groupe durant les années précédentes, et ce, concernant la réalisation de nouvelles stations, la maintenance et la rénovation des stations existantes.
- ✓ Pour la Division Production a confié la gestion des stations de déshuilage existantes à des entreprises spécialisées devant prendre en charge les prestations liées à la rénovation, la maintenance, le suivi de l'exploitation ainsi que le contrôle de la qualité des eaux traitées. ⁴Ainsi, neuf (09) stations de déshuilage sont concernées par ce programme, elles sont réparties sur les sites-suivants ; Hassi R'mel, Gassi Touil, Haoud Berkaoui et Hassi Messaoud.

⁶⁶ Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

- ✓ Le traitement des boues issues des opérations de forage et work-over, La Division Forage poursuit ses actions visant à prendre en charge les impacts liés à ses activités avec la signature, cette année, de plusieurs contrats avec des entreprises spécialisées pour :
 - le traitement des déblais de forage, stockés provisoirement, et ce, à travers le procédé de stabilisation et de solidification en mode off-line. Les sites de stockage feront également l'objet d'une réhabilitation dans le but d'éliminer toute forme de pollution du sol.
 - La gestion intégrée des rejets de forage en on-line sera consacrée à la mise en place d'un processus de séchage des déblais de forage. afin de permettre la réduction de la rétention d'huile sur les déblais et la récupération des volumes de fluides de forage ainsi extraits.
 - Le recyclage des eaux usées et l'optimisation de la consommation d'eau industrielle La fourniture, la pose et le scellement d'un liner en polyéthylène haute densité PEHD servant à étancher le compartiment du bournier, devant recevoir les déblais séchés
 - Le prélèvement et l'analyse physico-chimique d'échantillons de sels contaminés (carottage).

2.2.1.1- In Salah Gaz : Un projet innovant dans le domaine de la séquestration du CO2 :

In Salah Gaz représente le plus grand projet de gaz sec en Algérie et le premier du genre dans le domaine de l'On-shore. Il est réalisé en partenariat entre Sonatrach, BP et StatoilHydro pour un montant de plus de 300 millions de dollars⁵. Ce projet est entré en service depuis juillet 2004.

C'est dans le champ de Krechba que se trouve la centrale du processus de traitement, où le gaz est séparé des résidus d'hydrocarbures liquides et de l'eau. - Le CO2 contenu dans le flux de gaz naturel est extrait à l'aide d'un processus d'absorption d'amine. Il est par la suite injecté dans des couches géologiques souterraines à près de 1800 mètres de profondeur. Le projet suscite toujours un intérêt particulier de Sonatrach et de ses partenaires. Une Joint Industry Project (JIP) a été lancée fin 2007 avec trois compagnies, associées dans l'exploitation des gisements d'In Salah. Ce partenariat vise à capitaliser au maximum cette expérience et permettra ainsi de :

- Fournir l'assurance que la séquestration de CO2 constitue une solution viable et fiable pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre, à travers des analyses et des études des données expérimentales à l'échelle du champ de Khrechba

⁶⁷Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

Chapitre 02: Mise en œuvre de la relation performance sociale et valeurs publiques au sein de l'entreprise publique et économique SONATRACH

- Contribuer à l'élaboration d'une réglementation spécifique aux systèmes de stockages souterrains de CO2
- Œuvrer pour une éventuelle éligibilité du projet au Mécanisme de Développement Propre prévu au titre du protocole de Kyoto.

Enfin, durant l'année 2008, la réinjection totale du CO2 a été estimée à 270.000 MMsm³.

- Promotion de l'utilisation des carburants propres.

- habilitation des installations et amélioration de la qualité des carburants

- La signature, en novembre 2008, d'un important contrat de réhabilitation des installations de la raffinerie d'Arzew constitue une phase décisive dans le programme de réhabilitation des raffineries appartenant au Groupe Sonatrach. Le projet en question prévoit également l'adaptation des installations pour la production de carburants répondant aux nouvelles normes imposées au niveau international en matière de protection de l'environnement.

Ainsi, le Groupement Coréen Hyundai Engineering & Construction et ses partenaires Hawha Engineering & Construction et Daewoo LTD prendront en charge les prestations liées à ce contrat pour un montant de 405 millions de dollars et pour un délai d'exécution de 34 mois.

Enfin, l'étendue de ce programme de réhabilitation et d'adaptation touchera également les raffineries de Skikda et d'Alger.

2.2.1.2- L'utilisation du GPL Carburant :

Prend de l'ampleur Poursuivant le programme de conversion des véhicules au GPL carburant, qui est une énergie propre lancé par Naftal, Filiale de Sonatrach au début des années 80 pour la préservation de l'environnement, notamment la réduction du niveau de pollution de l'air par le plomb, une quantité de GPL/C de 340 000 tonnes a été vendue durant l'année 2008 sur les 468 points de vente répartis à travers le territoire national. Cette action favorisée par la disponibilité du GPL a atteint un degré de développement appréciable, vu les prix attractifs du GPL/C au niveau des stations services ainsi que l'agrément accordé par le Ministère de l'Energie et des Mines à de nombreux installateurs répartis à travers le territoire national.⁶

Pour l'année 2008, le taux de substitution aux essences est évalué à 14,3%, ce qui reste toutefois inférieur aux ambitions affichées par le Groupe.⁷

⁶⁸ Rapport de la HSE de Sonatrach 2010.

⁶⁹ Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

Chapitre 02: Mise en œuvre de la relation performance sociale et valeurs publiques au sein de l'entreprise publique et économique SONATRACH

Afin de promouvoir davantage l'utilisation du GPL Carburant et conserver sa position de leader de la distribution au plan national, et se déployer à l'international, Naftal a engagé plusieurs actions durant l'année 2008, notamment :

- La réduction de la marge sur les prix d'installation des kits de conversion.
- La signature de conventions avec les entreprises de conversion et concessionnaires automobiles pour l'installation des Kits GPL/C sur les véhicules importés.

Par ailleurs, dans le cadre du programme national de maîtrise de l'énergie PNME) 2007-2011, un programme visant la promotion du GPL carburant a été initié par l'APRUE.

2-2-2- Développement des Energies renouvelables :

Centrale hybride solaire/ gaz de Hassi R'mel est un acquis écologique et énergétique Constituant une nouveauté dans le monde pétrolier de par les technologies de pointe utilisées, le projet centrale hybride solaire/ gaz de Hassi R'mel s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale portant sur l'utilisation et la mise en valeur des énergies renouvelables, notamment l'énergie solaire. Les travaux de réalisation de cette centrale hybride électrique alimentée par le gaz et l'énergie solaire avancent à un rythme soutenu et les délais de livraison devraient être respectés, sa mise en service était en 2010.

Les travaux de réalisation ont été confiés à la société espagnole Abenar en partenariat avec la compagnie algérienne d'énergie Neal (New Energie Algeria), dont Sonatrach participe à hauteur de 45 %, le reste est partagé entre Sonelgaz (45 %) et SIM (10%). La centrale, d'une capacité de production électrique de 150 mégawatts, est un acquis écologique et énergétique. Une fois opérationnelle, l'apport de l'énergie solaire permettra de réduire la consommation annuelle de gaz et par conséquent de limiter les émissions de CO2 de près 33 000 tonnes par an⁸.

Les actions de boisement et reboisement SONATRACH a lancé depuis 2002 des campagnes de plantations au niveau des unités opérationnelles relevant des Activités et Filiales du Groupe.

Le bilan de l'année 2008 a été exceptionnel dans la mesure où les résultats ont atteint des chiffres record avec 217 218 arbres plantés durant la dernière campagne 2007-2008, contre 115 108 plantes, durant la précédente campagne 2006-2007 .Le nombre total cumulé est de l'ordre de 685 564 plantations réalisées

⁷⁰ Rapport HSE Sonatrach 2008.

Chapitre 02: Mise en œuvre de la relation performance sociale et valeurs publiques au sein de l'entreprise publique et économique SONATRACH

depuis 2002. Cette action a été même étendue en externe avec un programme de reboisement avec la Direction Générale des Forêts. L'action a été réalisée au niveau des bassins versants de cinq barrages hydrauliques couvrant une superficie totale de 516 ha, pour un montant de 77 millions de dinars.

Les travaux ont été lancés officiellement en 2008 au niveau du bassin versant du barrage de Boukerdane en présence du Wali de Tipaza, du président-directeur général de SONATRACH et du directeur général des forêts. Le projet a atteint un taux d'avancement de l'ordre de 50 % en 2008, dépassant ainsi de près de 20 % les prévisions arrêtées lors de la signature du contrat. Il a généré 392 emplois temporaires.

Enfin, à travers, l'effort fournis par les différentes structures du Groupe en matière de plantation en externe et en interne, Sonatrach vise un objectif majeur, celui d'apporter sa pleine contribution à la préservation de l'environnement. - Un objectif qui s'inscrit en droite ligne avec sa stratégie de développement durable.

De ce fait, le Groupe ambitionne de garder une place privilégiée vis-à-vis de ses travailleurs par l'amélioration de leurs cadres de vie. Par sa contribution effective à des projets comme celui initié conjointement avec la Direction Générale des Forêts pour les bassins versants des barrages,

2.2.3- SONATRACH et l'exploitation de gaz de schiste :

2.2.3.1- Définition de gaz de schiste :

Le gaz de schiste, également appelé gaz de roche-mère, de l'anglais shale gas), est un gaz naturel contenu dans des roches marneuses ou argileuses riches en matières organiques, roches qui peuvent avoir une structure litée de schiste. Contrairement au gaz naturel conventionnel qui est retenu dans une roche perméable permettant une exploitation facile, le gaz de schiste est piégé dans les porosités d'une roche rendue imperméable par l'argile qu'elle contient. L'extraction du gaz de schiste, particulièrement difficile, nécessite le recours systématique aux techniques combinées du forage dirigé et de la fracturation hydraulique à grands volumes particulièrement coûteuses. Les roches-réservoirs contenant du gaz de schiste peuvent aussi contenir de l'huile de schiste (pétrole), mais dans des proportions beaucoup plus faibles.

L'exploitation à grande échelle du gaz de schiste a démarré au cours des années 2000 lorsque le prix des hydrocarbures s'est établi durablement au-dessus d'un

seuil élevé en relation avec la stagnation de la production du pétrole et du gaz conventionnel et la croissance de la consommation énergétique mondiale.

Les réserves de gaz de schiste sont réparties sur tous les continents mais la Chine, l'Argentine, l'Algérie et les États-Unis en sont dans cet ordre les plus gros détenteurs. De 2010 à 2012, l'augmentation de la production de gaz de schiste aux États-Unis et au Canada a entraîné une pression à la baisse du prix du gaz qui a réduit la capacité de la Russie à dicter des prix élevés pour le gaz naturel qu'elle exporte vers l'Europe ; les effets du boom du gaz de schiste sur les marchés internationaux de l'énergie ont été très importants, en particulier en Europe : hausse de la production d'électricité à base de charbon aux dépens du gaz, diminution de l'attractivité économique des énergies renouvelables, etc.

2.2.3.2- La compagnie pétrolière Sonatrach a annoncé, son intention de lancer sa production de gaz de schiste dès 2020 :

Sonatrach a confirmé que la phase de test par fracturation hydraulique qui s'est déroulée en 2014 a été très concluante. Sa capacité de production serait de 30 milliards de m³ par an dès les premiers forages.

Cette nouvelle devrait raviver la polémique autour des dangers de l'exploitation du schiste par fracturation hydraulique. Depuis l'autorisation de l'exploitation par le gouvernement, de nombreuses voix se sont élevées pour dénoncer les dangers de cette pratique sur l'environnement, outre la consommation massive d'eau qu'elle nécessite.

L'Algérie possède les troisièmes réserves mondiales de gaz de schiste. Elles sont estimées à 700 TCF (trillions de pieds cubes), selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE)⁹.

La Sonatrach a également annoncé, la mise en place d'un plan d'investissement de 42 milliards de dollars destiné à développer l'exploitation du pétrole et du gaz.

Ce plan s'inscrit dans un grand projet d'investissement de 100 milliards de dollars prévu sur la période 2014 – 2018 et destiné à relancer la production dans le pays. Une production déclinante depuis 2010 selon la compagnie. La production en hydrocarbures a, en effet, été de 194,5 Tep en 2012 (Tonnes d'équivalent pétrole), alors qu'elle a culminé à 214 millions en 2010 et à 232 millions en 2008.

⁷² <http://www.tsa-algerie.com/2014/07/19/la-sonatrach-exploitera-le-gaz-de-schiste-en-2020/>.

Concernant le gaz naturel, la Sonatrach prévoit de développer son activité en récupérant notamment 400 millions de m³ supplémentaires du champ de Hassi R'mel, un champ en activité depuis 1956. Elle prévoit également l'exploitation de nouveaux gisements à Tinhert à Illizi, Hassi Bahamou et Hassi Mena notamment.

2.2.3.3- Les dangers liés à l'exploitation du gaz de schiste :

L'exploitation du gaz de schiste utilise une technologie assez ancienne mais aussi nouvelle. On y procède par une fracturation à forte pression avec énormément d'eau, contrairement aux gisements classiques conventionnels qui utilisent moins d'eau.

*« Il faut aussi souligner que nous avons un Sahara qui est déjà abimé. D'abord, par la bombe atomique. Nous avons une radioactivité très importante. Je ne suis pas contre le gaz de schiste mais pas tout de suite. Il faut prendre le temps que la technologie devienne plus sûre, qu'il n'y ait aucun risque pour l'environnement ».*¹⁰

Comme ils ont confirmés, les praticiens et les ingénieurs de la pétrochimie, il faut prendre le temps pour décider d'exploiter ce type de gaz, pour des raisons écologiques.

2.2.3.4- SONATRACH s'engage à utiliser des technologies "propres" dans son exploitation des ressources en gaz de schiste du pays :

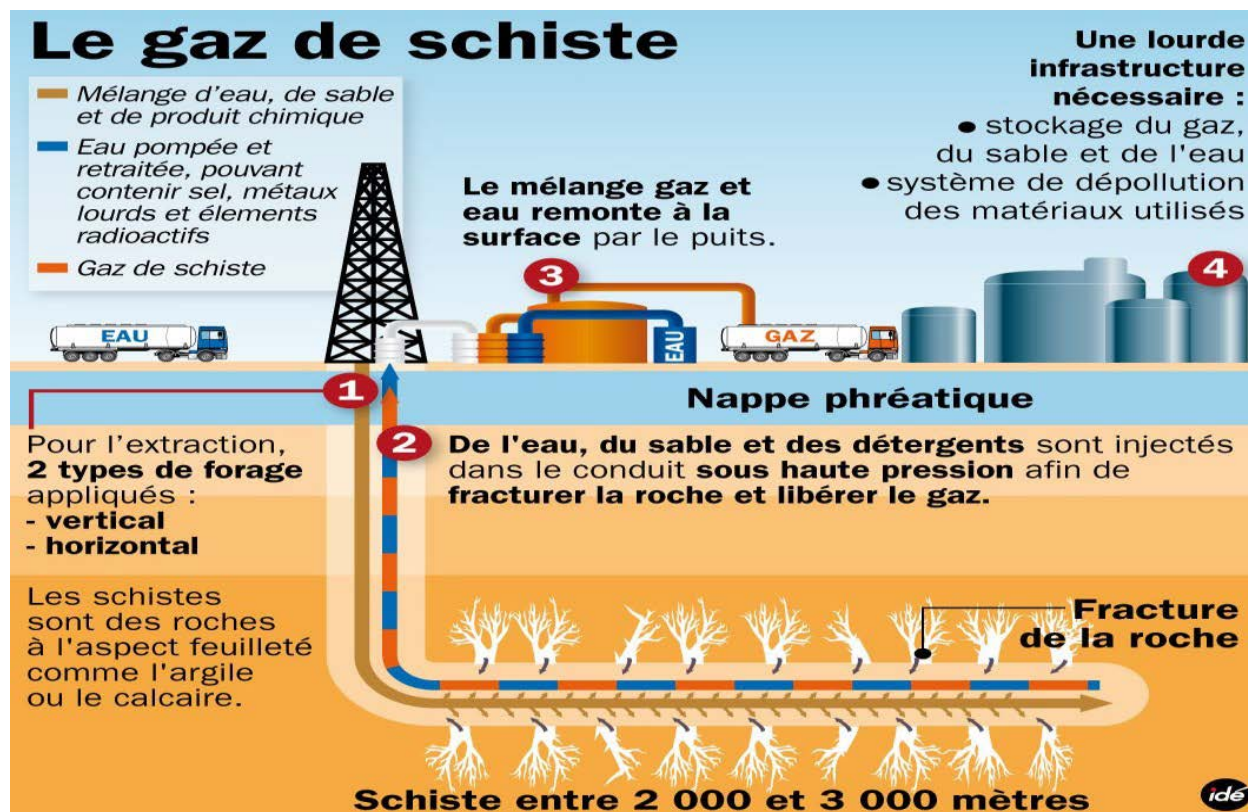
L'Algérie est bien déterminée à exploiter ses ressources en gaz de schiste. L'opération a même déjà été amorcée début juillet dans les bassins d'Ahnet, dans le sud d'Aïn Salah, là où le premier gisement avait été exploité en 2012. D'ici la fin de l'année, quatre nouveaux puits seront forés par les techniciens de SONATRACH.

Une méthode et des produits moins polluants seront employés pour extraire le gaz de schiste de la roche sans contaminer l'environnement, a promis les autorités algériennes. "L'utilisation de tube en acier cimenté à travers lesquels le mélange d'eau, de sable et des produits chimiques sera injecté dans la poche de gaz, évitera la contamination du site"

⁷³ Chems Eddine Chitour est professeur de thermodynamique à l'École nationale polytechnique d'Alger, titulaire d'ingénieur en génie chimique de la même école et d'un doctorat ès sciences de l'Université Jean Monnet de Saint-Étienne (France). Il est également l'auteur d'une centaine de publications et de communications scientifiques et de plusieurs ouvrages sur l'énergie et les enjeux géostratégiques. publié le 25/06/2014 in <http://www.tsa-algerie.com/2014/05/27/exploitation-du-gaz-de-schiste-quel-quelques-risques-pour-lalgerie/>

Chapitre 02: Mise en œuvre de la relation performance sociale et valeurs publiques au sein de l'entreprise publique et économique SONATRACH

La figure suivante permet d'expliquer l'exploitation de gaz de schiste avec les moindres couts et effets :



Source : <http://www.tsa-algerie.com/2014/07/19/la-sonatrach-exploitera-le-gaz-de-schiste-en-2020/>.

2.2.4- Projets en court : Contrat pour une société indienne dans les hydrocarbures en Algérie :

Sonatrach et la société indienne Dodsal Engineering ont signé, un contrat de 500 millions d'euros (49 milliards de dinars) pour la réalisation d'une unité de compression de gaz, afin de maintenir la production d'un gisement du champ de Hassi Messaoud Nord et d'un réseau de canalisations gazières, a annoncé l'agence APS.¹¹

Le délai de réalisation est fixé à 36 mois. Dodsal va réaliser une unité de compression de 24 millions de m³/jour et un réseau de canalisations gazières de 180 km de long.

Ces installations vont repousser les limites de la production de Hassi Messaoud, plus grand champ pétrolier du pays avec 400 000 barils produits par jour.

⁷⁴ Disponible à <http://www.tsa-algerie.com/2014/06/25/contrat-de-500-millions-deuros-pour-une-societe-dans-les-hydrocarbures-en-algerie/>.date de consultation 01 /09/2014.

Conclusion :

La mise en place d'un système de management intégré pour le Groupe SONATRACH constitue une priorité absolue du management à différents niveaux. Il s'agit par cette action de mettre en œuvre les engagements de la politique HSE et de la politique sociétale du Groupe. Le processus, déjà entamé, permettra une meilleure évaluation des Performances du Groupe, et ainsi promouvoir des initiatives importantes pour le social et l'environnement. Les ambitions du projet portent également sur :

- La maîtrise globale du risque HSE et de la performance au sein du Groupe et la réduction progressive des accidents, incidents et maladies professionnelles
 - La cohérence et l'harmonie dans la stratégie de gestion des risques liés à la Santé, à la sécurité ou à l'environnement
 - La définition claire des tâches et responsabilités à différents niveaux hiérarchiques
 - L'uniformisation des pratiques de gestion HSE (standards, procédures, Règlements, etc..)
 - L'optimisation des ressources et la réduction des coûts
 - L'évaluation périodique et le suivi des indicateurs de performance.
- Sonatrach a développé sur le plan organisationnel, un nouveau schéma d'organisation, intégrant de nouvelles missions, tel que l'audit HSE, la santé et sécurité au poste de travail, le reporting, la gestion des urgences et de crises, la maîtrise de l'énergie, la réalisation des bases de données, la veille technologique, la préservation des ressources hydriques, etc.

Cette nouvelle organisation avait fait l'objet d'une réflexion et d'une concertation interne à l'issue d'une première période de fonctionnement selon l'ancien schéma depuis 2002. L'organisation actuelle s'appuie sur une meilleure approche de gestion plus ciblée, plus souple et plus efficace. Ce qui indique la capacité d'être compétitive à l'échelle mondiale.

Conclusion Générale

la question du développement durable rattaché aux valeurs publiques et de la performance au sens large, est une question stratégique pour les entreprises, Nombreux sont ceux qui pensent que l'intégration de paramètres sociétaux ou environnementaux dans les stratégies managerielles est une condition de la réussite de la démarche de développement durable dans l'entreprise, ainsi, selon JAN NOTERDAEME, une démarche sociétale de la part de l'entreprise ne peut être efficace que si elle est « voulue en haut, acceptée par le bas, et qu'elle fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise »

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et les valeurs publiques. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale.

L'analyse des différents outils de mesure, utilisés par les entreprises pour appréhender leur performance, montre qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance. Pour le moment, les outils disponibles (le Balanced Scorecard dans sa version actualisée à la RSE, le Triple Bottom Line reporting) fournissent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Ils mesurent ces dimensions de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existantes entre elles. Dans le meilleur des cas, certains outils (les indicateurs croisés de la GRI) évaluent les interactions entre deux dimensions: économique/sociale ou économique/environnementale. Mais, ils ne permettent pas d'intégrer de manière significative les trois dimensions de la performance globale.

La Performance globale s'inscrit ainsi dans le contrôle de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). En 1953, Bowen définissait la responsabilité sociétale des dirigeants comme une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société. Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire.

Conclusion Générale

La performance de l'entreprise résulte donc de sa capacité à répondre aux attentes non seulement des actionnaires, mais aussi des salariés, des donneurs d'ordre, et des clients, des fournisseurs, etc. Dans une conception de type RSE, la finalité de l'entreprise ne se limite pas à produire de la richesse sous forme de dividendes ou de plus values boursières. L'entreprise est un système à multi finalités, ces finalités étant partiellement incompatibles entre elles, chacune favorisant ou défavorisant indûment un groupe d'acteurs par rapport aux autres. L'objectif est de pouvoir atteindre le meilleur équilibre possible entre ces forces contraires, seul garant de la pérennité du système économique.

Au final, après l'étude approfondie de la performance de l'entreprise publique et économique SONATRACH, on constatera que l'interaction entre la performance globale du groupe SONATRACH est en parfaite coordination avec les valeurs publiques d'intérêt générales, qu'elle convoite et qui font sa renommée et qui lui donne cette position de prestigieuse entreprise publique algérienne.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

1. ouvrages :

- Malika AHMED ZAID – CHERTOUK (Performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes)
- Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009) , Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées , Unité de Recherche et d'Études en Management des Organisations (UREMO) Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie page 31.
- Salmon A. (2002), (Éthique et ordre économique). Une entreprise de séduction, CNRS Sociologie, Paris, Éditions du CNRS. page 12.
- Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris.
- Suchman M. C. (1995), (Managing legitimacy: strategic and institutional approaches), Academy of Management Review, vol. (20, n° 3, page 571)
- Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002, cité page 89).
- Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, (Repères pratiques, Nathan, Paris. page 35).
- Capron et Quairel (2007, p. 7), la vision américaine de la RSE (stewardship principle) (gestion responsable de la propriété sans atteinte aux droits des autres) et de (charity principle)
- Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), page 47.
- Drucker Peter F. (1984), "The New Meaning of Corporate Social Responsibility." California Management Review, vol. 26, no. 2.
- Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). page 4.
- Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), L'Éthique des affaires, Editions d'Organisation, Paris. page 43.
- Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., (Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité), Gestion 2000, (vol. 23, n°1, p. 93-110, janvier-février 2006. page 145).
- CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006, page 3).
- Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006 , cité, p 5).
- Béji-Bécheure A., et Bensebaa (F page 49).
- Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009, page 13).
- Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F.. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations industrielles, version 1 - 30 Jun 2008. P 23.

- Duong Q-L., et Demontrond R., (Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives), Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003
- CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006,page 36).
- Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009,page 19).
- Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian page21.
- J. Ernult1 et A. Ashta , page 14
- Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations industrielles, (Jun 2008. page 12).
- J. Ernult1 et A. Ashta , Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives .(page 21).
- Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations industrielles., (Juin 2008. page 18).
- Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F. (2004. Responsabilité, page 12).
- Garric, Nathalie, Légise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable page 19.
- Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repèrespratiques, Nathan, (Paris. P 12).
- Garric, Nathalie, Légise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable page 2,
- Bong V., «Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise», Revue Management et Avenir, (n°11, page. 203-214, 2006).
- Gendron Corinne (2000), "Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale",Cahier du CRISES, n° 0004, Collection "Working Papers".
- Garric, Nathalie, Légise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable(2, 5-19).
- Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, (Editions Université de Paris Nanterre, 2003).

2. Revues :

- Editions vie économique coopérative de solidarité, la nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique, *Benoît Lévesque, professeur émérite (UQAM) et professeur associé (ÉNAP)*
- Bourguignon A., « Définir la performance : une simple question de vocabulaire », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, p. 60-65 juillet-août 1995.

3. Les sites internet :

- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sonatrach>
- <http://www.algerie360.com/algerie/bilan-de-l%E2%80%99exercice-2011-et-perspectives-2012-2016sonatrach-affiche-%C2%ABsa-bonne-sante%C2%BB/> . Lors d'une conférence de presse avec Abdelhamid Zerguine, présidents directeur du groupe sonatrach
- http://www.ecologie.gouv.fr/rubrique.php3?id_rubrique=1018
- http://www.ecologie.gouv.fr/article.php3?id_article=5619
- <http://www.iso.org/iso/fr/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail?CSNUMBER=31807&ICS1=13&ICS2=20&ICS3=10>
- <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l28022.htm>
- <http://www.saintl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473>
- <http://www.accountability.org.uk/aa1000>
- http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?CLE_ART=FA125485&nivCtx=NELZNELZ1A10A101A107&aff=1526&ts=1116550
- <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum0>
- <http://www.tsa-algerie.com/2014/06/25/contrat-de-500-millions-deuros-pour-une-societe-dans-les-hydrocarbures-en-algerie/>.date de consultation 01 /09/2014.
- <http://www.tsa-algerie.com/2014/07/19/la-sonatrach-exploitera-le-gaz-de-schiste-en-2020/>.
- www.sonatrach-dz.com Revue interne de la SONATRACH (2004).

4. Rapport de la sonatrach :

- Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.
- Rapport de la HSE de Sonatrach 2009.
- Rapport de la HSE de Sonatrach 2010.
- Rapport de la HSE de Sonatrach 2011.
- Rapport de la HSE de Sonatrach 2012.
- Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, Our Common Future, 1987 – dit « Rapport Brundtland »

Les annexes

bilan au 31 décembre 2010

ACTIF	brut 2010	Amort-Prov 2010	Net 2010	PASSIF	2010
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)				CAPITAUX PROPRES	
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	0,00	0,00	0,00	Capital émis (ou compte de l'exploitant)	0,00
Immobilisations incorporelles	573 606 260,71	510 369 976,67	63 236 284,04	Capital non appelé	0,00
Immobilisations corporelles	1 377 519 504,14	1 189 210 264,88	188 309 239,26	Primes et réserves (Réserves consolidées)	0,00
Immobilisations encours	78 994 084 251,95	8 243 658 439,78	70 750 425 812,18	Ecart de réévaluation	0,00
Immobilisations financières			0,00	Ecart d'équivalence	0,00
Titres mis en équivalence-entreprises	0,00	0,00	0,00	Résultat net (Résultat net part du groupe)	-17 747 920 570,16
Autres participations et créances rattachées	0,00	0,00	0,00	Autres capitaux propres - Report à nouveau	-8 840 851 941,29
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	Compte de liaison	72 032 084 768,11
Prêts et autres actifs financiers non courants	29 866 555,41	0,00	29 866 555,41	Part de la société consolidante	0,00
Impôts différés actif				Part des minoritaires	
TOTAL ACTIF NON COURANT	80 975 076 572,21	9 943 238 681,33	71 031 837 890,89	TOTAL I	45 443 312 256,66
ACTIF COURANT				Emprunts et dettes financières	0,00
Stock et encours	39 593 773,37	7 329 832,35	32 263 941,02	Impôts (différés et provisionnés)	0,00
Créances et emplois assimilés				Autres dettes non courantes	0,00
Clients	365 213 407,58	55 429 585,23	309 783 822,36	Provisions et produits comptabilisés d'avance	-9 825 000,00
Autres débiteurs	2 130 526 542,98	17 221 253,04	2 113 305 289,94	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	-9 825 000,00
Impôts	0,00	0,00	0,00	PASSIFS COURANTS	
Autres actifs courants	6 311 574,03	0,00	6 311 574,03	Fournisseurs et comptes rattachés	6 846 477 162,30
Disponibilités et assimilés			0,00	Impôts	443 823 707,19
Placements et autres actifs financiers courants	0,00	0,00	0,00	Autres dettes	20 969 259 782,22
Trésorerie	199 545 390,15	0,00	199 545 390,15	Trésorerie passif	0,00
TOTAL ACTIF COURANT	2 741 190 688,11	79 980 670,62	2 661 210 017,50	TOTAL PASSIFS COURANTS I	28 259 560 651,71
TOTAL GENERAL ACTIF	83 716 267 260,32	10 023 219 351,95	73 693 047 908,39	TOTAL GENERAL PASSIF	73 693 047 908,37

bilan au 31 décembre 2011					
ACTIF	brut 2011	Amort-Prov 2011	Net 2011	PASSIF	2011
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)				CAPITAUX PROPRES	
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	0,00	0,00	0,00	Capital émis (ou compte de l'exploitant)	0,00
Immobilisations incorporelles	599 157 919,78	557 987 705,87	41 170 213,92	Capital non appelé	0,00
Immobilisations corporelles	1 469 177 782,89	1 234 178 811,43	234 998 971,46	Primes et réserves (Réserves consolidées)	0,00
Immobilisations encours	111 501 801 193,95	10 240 140 288,28	101 261 660 905,68	Ecart de réévaluation	0,00
Immobilisations financières			0,00	Ecart d'équivalence	0,00
Titres mis en équivalence-entreprises	0,00	0,00	0,00	Résultat net (Résultat net part du groupe)	-19 080 491 146,24
Autres participations et créances rattachées	0,00	0,00	0,00	Autres capitaux propres - Report à nouveau	-9 010 062 941,29
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	Compte de liaison	102 252 033 848,58
Prêts et autres actifs financiers non courants	21 688 799,08	0,00	21 688 799,08	Part de la société consolidante	0,00
Impôts différés actif	67 748 567,50		67 748 567,50	Part des minoritaires	
TOTAL ACTIF NON COURANT	113 659 574 263,20	12 032 306 805,58	101 627 267 457,64	TOTAL I	74 161 479 761,05
ACTIF COURANT				Emprunts et dettes financières	0,00
Stock et encours	48 351 795,45	7 329 832,35	41 021 963,10	Impôts (différés et provisionnés)	0,00
Créances et emplois assimilés				Autres dettes non courantes	0,00
Clients	672 574 279,46	35 380 386,51	637 193 892,96	Provisions et produits comptabilisés d'avance	225 828 558,50
Autres débiteurs	3 029 834 299,38	16 871 253,04	3 012 963 046,35	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	225 828 558,50
Impôts	0,00	0,00	0,00	PASSIFS COURANTS	
Autres actifs courants	16 714 333,87	0,00	16 714 333,87	Fournisseurs et comptes rattachés	9 801 061 033,57
Disponibilités et assimilés			0,00	Impôts	341 334 906,47
Placements et autres actifs financiers courants	0,00	0,00	0,00	Autres dettes	20 862 851 475,14
Trésorerie	57 395 040,83	0,00	57 395 040,83	Trésorerie passif	0,00
TOTAL ACTIF COURANT	3 824 869 748,99	59 581 471,90	3 765 288 277,11	TOTAL PASSIFS COURANTS III	31 005 247 415,18
TOTAL GENERAL ACTIF	117 484 444 012,19	12 091 888 277,48	105 392 555 734,75	TOTAL GENERAL PASSIF	105 392 555 734,73

bilan au 31 décembre 2012

ACTIF	brut 2012	Amort-Prov 2012	Net 2012	PASSIF	2012
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)				CAPITAUX PROPRES	
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	0,00	0,00	0,00	Capital émis (ou compte de l'exploitant)	0,00
Immobilisations incorporelles	707 611 372,88	596 916 612,65	110 694 760,23	Capital non appelé	0,00
Immobilisations corporelles	1 485 235 871,34	1 210 536 460,27	274 699 411,08	Primes et réserves (Réserves consolidées)	0,00
Immobilisations encours	124 093 556 708,26	14 709 491 982,28	109 384 064 725,88	Ecart de réévaluation	0,00
Immobilisations financières			0,00	Ecart d'équivalence	0,00
Titres mis en équivalence-entreprises	0,00	0,00	0,00	Résultat net (Résultat net part du groupe)	-30 704 688 536,50
Autres participations et créances rattachées	0,00	0,00	0,00	Autres capitaux propres - Report à nouveau	0,00
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	Compte de liaison	127 796 570 008,32
Prêts et autres actifs financiers non courants	26 709 050,92	0,00	26 709 050,92	Part de la société consolidante	0,00
Impôts différés actif	85 639 369,00		85 639 369,00	Part des minoritaires	
TOTAL ACTIF NON COURANT	126 398 752 372,40	16 516 945 055,20	109 881 807 317,11	TOTAL I	97 091 881 471,82
ACTIF COURANT				Emprunts et dettes financières	0,00
Stock et encours	46 060 211,96	7 338 864,50	38 721 347,47	Impôts (différés et provisionnés)	0,00
Créances et emplois assimilés				Autres dettes non courantes	0,00
Clients	219 635 897,54	14 854 534,79	71 090 553,75	Provisions et produits comptabilisés d'avance	285 464 563,00
Autres débiteurs	278 274 828,33	16 728 566,89	261 546 261,45	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	285 464 563,00
Impôts	0,00	0,00	0,00	PASSIFS COURANTS	
Autres actifs courants	8 697 302,19	0,00	8 697 302,19	Fournisseurs et comptes rattachés	12 606 143 960,14
Disponibilités et assimilés			0,00	Impôts	8 853 897,12
Placements et autres actifs financiers courants	0,00	0,00	0,00	Autres dettes	326 348 552,75
Trésorerie	56 829 662,77	0,00	56 829 662,77	Trésorerie passif	0,00
TOTAL ACTIF COURANT	609 497 902,79	38 921 966,18	436 885 127,63	TOTAL PASSIFS COURANTS II	12 941 346 410,01
TOTAL GENERAL ACTIF	127 008 250 275,19	16 555 867 021,38	110 318 692 444,74	TOTAL GENERAL PASSIF	110 318 692 444,83

Compte de resultat			
RUBRIQUES	2012	2011	2010
Ventes et produits annexes	2 200 538,50	2 243 236,19	2 113 749,79
Variation stocks produits finis et en cours	0,00	0,00	0,00
Production immobilisée	40 282 637 250,93	33 292 151 185,00	21 366 672 684,00
Subventions d'exploitation	0,00	0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	40 284 837 789,43	33 294 394 421,19	21 368 786 433,79
Achats consommés	16 198 177,25	12 482 305,87	17 077 323,38
Services extérieurs	52 119 738 998,78	45 276 041 528,34	34 308 623 821,19
Autres services extérieurs	2 514 763 974,86	1 556 255 640,38	1 472 863 092,57
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	54 650 701 150,89	46 844 779 474,59	35 798 564 237,14
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	-14 365 863 361,46	-13 550 385 053,40	-14 429 777 803,35
Charges de personnel	1 610 911 868,70	887 615 193,97	767 384 193,29
Impôts, taxes et versements assimilés	1 496 440 860,68	792 559 994,38	943 142 737,96
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-17 473 216 090,84	-15 230 560 241,75	-16 140 304 734,60
Autres produits opérationnels	2 544 543 530,21	1 179 929 784,65	2 707 562 182,41
Autres charges opérationnels	5 731 901 981,49	2 231 879 153,81	3 242 141 900,53
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	10 056 264 432,00	3 769 605 938,17	7 716 286 279,20
Reprise sur pertes de valeur et provisions	62 969 859,71	1 017 298 210,40	6 686 894 324,61
V - RESULTAT OPERATIONNEL	-30 653 869 114,41	-19 034 817 338,68	-17 704 276 407,31
Produits financiers	38 862 675,56	47 928 005,63	19 108 667,84
Charges financiers	107 572 899,16	91 778 880,71	70 484 254,70
VI - RESULTAT FINANCIER	-68 710 223,60	-43 850 875,08	-51 375 586,86
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)	-30 722 579 338,01	-19 078 668 213,76	-17 755 651 994,17
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	7 731 424,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	0,00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	7 731 424,00
Impôts exigibles sur résultat ordinaires	0,00	0,00	0,00
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaires	-17 890 801,50	1 822 932,50	0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-30 704 688 536,51	-19 080 491 146,26	-17 747 920 570,17