



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION



DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du Diplôme de MASTER en Sciences
Commerciales

Option: Finance et Commerce internationale

Thème

La Responsabilité Sociétale des Entreprises à
travers la Certification ISO; Cas de l'ENIEM
(OUED-AISSI)

Réalisé par :

- ✓ BOUCHAKOUR SMAIL
- ✓ BOUSSAD RYAD

Encadré par : M^F YAHIAOUI Ammar

Membres de jury :

- Président : OUALIKENE Selim
- Examineur : BELHOCINE Hamid
- Rapporteur : M^F YAHIAOUI Ammar

Date de la soutenance : 19/12/2017

Promotion : 2016-2017

Remerciements

Nous remercions notre omniscient Dieu très miséricordieux pour avoir veillé à l'accomplissement de ce modeste travail.

Nous remercions notre encadreur, **Mr. YAHIAOUI AMMAR**, pour son suivi, ses encouragements, ses précieuses orientations et ses nombreux conseils tout au long de l'avancement de notre mémoire.

Nous remercions aussi notre encadreur, **Mr. LAHDIR HAKIM**, pour sa disponibilité et ses conseils avisés durant la période de notre stage, sans oublier tout le personnel de l'ENIEM.

Un très grand merci à nos familles respectives pour leur soutien moral, leurs aides et leurs encouragements.

Un grand merci à tous nos amis (es) qui nous ont aidés à réaliser ce modeste travail, ainsi que tous les enseignants qui ont su nous guider tout au long de notre cursus.

Nous adressons notre reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Merci à tous.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A ma chère et douce mère, que dieu la garde pour nous

A la mémoire de mon père que dieu l'accueille dans son vaste paradis

A tous les membres de ma famille

A mon frère adoré Newfel

A mes tantes et mes oncles

A tous mes amis(es)

A tous ceux qui m'ont soutenu, aidé, et encouragé de près et de loin.

A toute la promotion finance et commerce internationale 2017.

BOUSSAD Ryad.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À mes très chers parents, que dieu les gardes

À mes sœurs

À mon frère

À toute la famille

À mes amis

À mon neveu Med Amine

À tous ceux qui m'ont soutenu, aidé, et encouragé de près et de loin.

À toute la promotion finance et commerce internationale 2017.

BOUCHAKOUR Smail.

Liste des Abréviations

Liste des abréviations

AES : Aspects Environnementaux Significatifs.

CAM : Complexe d'Appareil Managers.

CGP : Corporate Gouvernance Program.

CFC :ChloroFluoro Carbures.

CFP : Corporate Financial Performance.

CSR : Corporate Social Responsibility.

DD : Développement Durable.

DEVED : Développement Economique Durable.

DG / DQE : Direction Générale / Direction Qualité Eniem.

DSD : Déchets Spéciaux Dangereux.

EFQM :EuropeanFoundation for Quality Management.

EIMS : Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire.

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de L'électroménager.

FILAMP : Filiale Lampe.

INDELEC : Industries Electro Dynamique.

ISO : International Standards Organisation.

MATE : Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

OCE : Objectifs et Cibles Environnementaux.

OIT : Organisation Internationale du Travail.

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement.

ONG : Organisation Non Gouvernementales.

ONU : Organisation des Nations Unies.

PCB :Poly- Chloro- Biphényles.

PDCA :Plan , Do , Check , Act(Roue de Deming).

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

PNAE : Plan d'Actions National pour l'Environnement et le Développement Durable.

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises.

SME : Système de Management Environnemental.

SMQ : Système de Management de Qualité.

SONELEC : Société National Electronique.

UPT : Unité Prestations Techniques.

Sommaire

***Introduction
générale***

INTRODUCTION GENRALE

Introduction générale

Nos entreprises sont à la recherche de modèles qui leur permettent de vivre tout en protégeant l'environnement et en améliorant les conditions sociales : c'est ce que l'on appelle le "développement durable". Dans le monde des entreprises, ce mouvement se traduit par ce que l'on appelle la RSE, la Responsabilité Sociale des Entreprises.

La Conférence des Nations Unies pour le développement durable 2012, «Rio +20», a été une occasion sans précédent de discuter comment le développement durable peut devenir une réalité pour les sept milliards d'habitants du monde d'aujourd'hui, et pour les neuf milliards prévus en 2050.

Le développement durable, c'est un développement qui permet d'offrir, dès aujourd'hui, un niveau de vie convenable à chacun d'entre nous, sans compromettre la possibilité pour les générations futures de subvenir à leurs besoins.

Face aux défis environnementaux, aux questions de l'équité et de la justice sociale, du développement économique, nous sommes de plus en plus à la recherche de nouveaux modèles. Que ce soient les énergies renouvelables, les nouvelles formes de management, les innovations technologiques ou les nouvelles manières de se déplacer, les entreprises réfléchissent de plus en plus à des manières d'intégrer le développement durable dans leurs activités. La RSE est la traduction de la volonté des entreprises de s'intégrer et d'être des moteurs de la transition écologique, économique et sociale.

La concurrence internationale fait qu'il est désormais impossible de gérer une entreprise de production ou de service sans tenir compte des exigences de la qualité et l'environnement. Pour y parvenir, les modes de pensée, les méthodes de travail et les comportements doivent être profondément modifiés. Car Aujourd'hui, la pratique de la qualité et environnement est vitale pour l'entreprise, cette dernière évolue dans un climat de concurrence tendu, qui incite à produire une prestation ou un produit de qualité et de meilleures performances environnementales, pour assurer sa survie, et sauvegarder ses parts de marché ou en conquérir de nouvelles.

En Algérie, Malheureusement, les problèmes auxquels sont confrontés nos entreprises, ce sont des problèmes de qualité et d'environnement, qui éloignent le consommateur du produit local et qu'il le pousse à se tourner vers les biens importés, malgré les coûts plus élevés de ces produits. Il est donc nécessaire de mettre la satisfaction du client comme objectif primaire. Pour cela, il est impératif d'investir dans une démarche qualité et

INTRODUCTION GENERALE

environnementale qui consiste en la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) et un système de management d'environnement (SME) basé sur les référentiels des normes ISO dans le but d'obtenir une certification et d'améliorer l'image de l'entreprise.

Les objectifs de ces normes seraient alors de fournir un mécanisme permettant de déterminer les besoins des clients et s'assurer de sa conformité à la politique environnementale afin d'éviter les erreurs lorsque cela est possible et lorsque ce n'est pas le cas, de les corriger et de les améliorer.

L'accroissement du nombre d'entreprises souhaitant mettre en place un système de management de qualité et un système de management environnemental ne cesse d'augmenter et cela prouve que la mise en place de ce système est un moyen certain pour que l'entreprise atteigne ses objectifs.

Nous avons l'intention d'étudier le cas de l'ENIEM du fait que celle-ci soit la première entreprise algérienne qui a obtenu la certification selon la norme ISO en 1998. Cette période relativement longue, nous permet d'analyser son expérience et de tirer des conclusions sur son système de management d'environnement et de la qualité.

I/ La Problématique :

Alors que la RSE est un enjeu de plus en plus important dans les entreprises, dans ce contexte, la problématique à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir :

À quoi servent vraiment les normes ISO pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ?

Plusieurs questionnements peuvent découler de cette problématique :

1. Qu'est ce que c'est la responsabilité sociétale des entreprises ?
2. Quelles sont les étapes à suivre afin de mettre en œuvre un système de management de la qualité ?
3. Quelles sont les avantages et les inconvénients de la mise en place d'un système de management environnemental ?

INTRODUCTION GENERALE

II/ Hypothèses :

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous émettons deux hypothèses à vérifier :

- Les normes ISO permettent d'initier des transformations progressives, de façon incrémentale, petit à petit.
- Les normes ISO influencent la performance économique des entreprises.

III/ Méthodologie de recherche :

Afin de répondre à la problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ notre recherche s'est appuyée sur deux étapes. La première a porté sur une recherche documentaire, afférent à la responsabilité sociétale et ces systèmes de management. La seconde, quant à elle, s'est focalisée sur une enquête de terrain. Cette dernière a été réalisée à L'ENIEM, à savoir le district qualité et environnement, cette enquête consiste à partir d'un questionnaire élaboré sur la base des deux normes ISO 14001 et ISO 9001 à vérifier, avec les personnes concernées au niveau du district, l'existence des dispositifs et des exigences contenues dans ces normes. Les résultats de ces vérifications sont restitués sous forme tableaux, schémas et commentaires ainsi qu'une conclusion des résultats.

VI/ L'objet de recherche :

Notre mémoire de recherche suscite un véritable intérêt, dans la mesure où son étude permettra de mieux connaître la responsabilité sociétale d'entreprise et de comprendre le système de management de l'environnement et de la qualité et d'apprécier son impact sur l'ENIEM. Cela pour aller vers l'amélioration de la compétitivité de cette entreprise, ce qui devra contribuer à une prise de conscience du présent et à une vision de l'avenir de la part des responsables de l'ENIEM.

INTRODUCTION GENRALE

V/ Structure du travail :

En tenant compte de notre problématique et de l'hypothèse de notre recherche, nous avons élaboré un plan articulé au tour de trois chapitres :

Le premier chapitre est intitulé la responsabilité sociétale et la normalisation à travers trois sections. La première est consacrée à la conceptualisation et fondements théoriques de la RSE. La seconde porte sur la responsabilité sociétale des entreprises en Algérie. La dernière est basée sur l'étude de la norme ISO 26000.

Le deuxième chapitre est consacré à la norme ISO 9001 et sa certification à travers trois sections. Après avoir pris connaissance de l'entreprise ENIEM dans sa première section. La seconde porte sur le système de management de qualité. La dernière est consacrée pour l'analyse des résultats.

Le troisième chapitre aborde la norme ISO 14001 et sa certification à travers trois sections. La première consiste à présenter la norme relative à l'environnement. La seconde est consacrée à la certification de l'ENIEM dans l'organisation des structures environnementales. La dernière, quand à elle reprend l'analyse des résultats.

CHAPITRE I

La Responsabilité Sociale des Entreprises Et la Normalisation

CHAPITRE I LA RSE ET LA NORMALISATION

Introduction

La Responsabilité Sociale des Entreprises est un thème à la fois ancien et récent.

Si nous retenons la notion de responsabilité seule, nous pouvons dire qu'elle remonte à plusieurs siècles. En témoigne, notamment l'article 1382 du Code civil (loi 1804-02-09 promulguée le 19 février 1804) qui stipule que « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer. » Ainsi la notion juridique de **responsabilité** a été officiellement énoncée en 1804 dans le Code Civil français amorçant ainsi une prise de conscience collective sur les conséquences de nos actions à l'égard de notre environnement et sur l'impunité de nos actes.

Par la suite, la responsabilité s'est étendue à plusieurs domaines, en particulier dans le domaine pénal pour les entreprises et organisations. Ainsi le Code Pénal prévoit que « Les personnes morales, à l'exclusion de l'Etat, sont **responsables pénalement**, selon les distinctions des articles 121-4 à 121-7, des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants¹.

Nous pouvons alors observer que les organisations sont soumises à des obligations juridiques fortes, dans le sens où tout manquement à celles-ci va entraîner une sanction pour elles. Mais, depuis plusieurs années, une nouvelle forme de responsabilité est apparue pour les organisations et par voie de conséquence pour leurs dirigeants : la **responsabilité sociale**.

La responsabilité sociale a connu un développement considérable, qui se traduit aujourd'hui par une effervescence remarquable, donc les entreprises semblent redécouvrir la nécessité de mieux gérer leur responsabilité sociétale, qui peut se définir en première analyse comme une prise en compte plus explicite des parties prenantes dans la stratégie. Et pourtant, cette idée est moins neuve qu'il n'y paraît et s'inscrit dans la continuité d'un ensemble de débats récurrents depuis les années 1960. C'est après avoir retracé cette filiation que les enjeux contemporains de la responsabilité sociétale seront esquissés.

¹ Article 121-2 du code pénal français, modifié par la loi n°2004-204 du 9 mars 2004 - art. 54 JORF 10 mars 2004 en vigueur le 31 décembre 2005.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

Les organisations, réalisant qu'elles perdront du terrain face à leurs concurrents si elles omettent de s'assurer qu'elles agissent d'une manière socialement responsable, sont de plus en plus nombreuses à rechercher des moyens de mieux comprendre l'étendue des responsabilités qu'elles doivent assumer.

C'est un sujet complexe qui concerne toutes les organisations. Quel que soit leur taille, leur secteur d'activité ou leur service, elles doivent être certaines de respecter leurs obligations sociétales.

C'est là qu'intervient la norme ISO 26000 publiée par l'organisation internationale de la normalisation (ISO) cette dernière contient des lignes directrices de la responsabilité sociétale. Cette norme internationale a été développée par des groupes de travail internationaux composée de plus de 450 experts et des comités nationaux de plus de 90 pays.

Notre chapitre est composé de trois (3) sections. Dans un premier temps nous allons aborder la conceptualisation et fondements théorique de la RSE, Puis, nous tâcherons de présenter l'Algérie et la responsabilité sociale d'entreprise. Enfin nous terminerons ce chapitre par l'étude de la norme ISO 26000.

Section 01 : Conceptualisation et Fondements théoriques de la RSE

1.1. Définition de la RSE

L'intérêt croissant pour la responsabilité sociale de l'entreprise n'a pas résolu le délicat problème de sa définition. Avant de poursuivre, il convient donc de s'accorder sur sa signification. C'est la définition de Carroll (1979, 1991, 1999) qui paraît la plus englobante : en reconnaissant plusieurs dimensions à la RSE (économique, règlementaire, éthique et discrétionnaire) elle intègre, de fait, les deux principales perspectives théoriques².

La première définition de la RSE susceptible d'être évoquée et celle de Bowen(1953) dans son ouvrage intitulé « Social Responsibilities of the businessman », il la définit « [...] comme une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et les valeurs de la société³.

Carroll (1979)⁴ propose une définition qui regroupe « l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société [en englobant] les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires ».

Cette définition est consensuelle dans la mesure où elle reconnaît la suprématie de la responsabilité économique tout en acceptant d'autres formes de légitimité. La responsabilité économique consiste à produire les biens et services réclamés par la société afin d'en tirer profit. La responsabilité légale s'attache à la conformité aux lois en vigueur tandis que la responsabilité éthique concerne les actions non codifiées juridiquement mais attendues par la société. Enfin, la responsabilité discrétionnaire est laissée à la libre appréciation du manager.

Cette définition englobante propose une graduation des responsabilités de celles que l'on ne peut éviter (économique et règlementaire) à celle que l'on peut entièrement choisir (éthique et surtout discrétionnaire).

L'intérêt grandissant pour ce concept, a permis de bâtir un patrimoine très riche concernant sa conceptualisation. Malgré la variété de définitions de la RSE, celle d'Archie Carroll (1999) reste la plus acceptée (Matten & Moon, 2004)⁵.

² <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-109.htm>. Consulté le 22/11/2017 à 16h.

³ Dr. HAMIDI Youcef , Université de Médéa, Algérie, la perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes. p. 24.

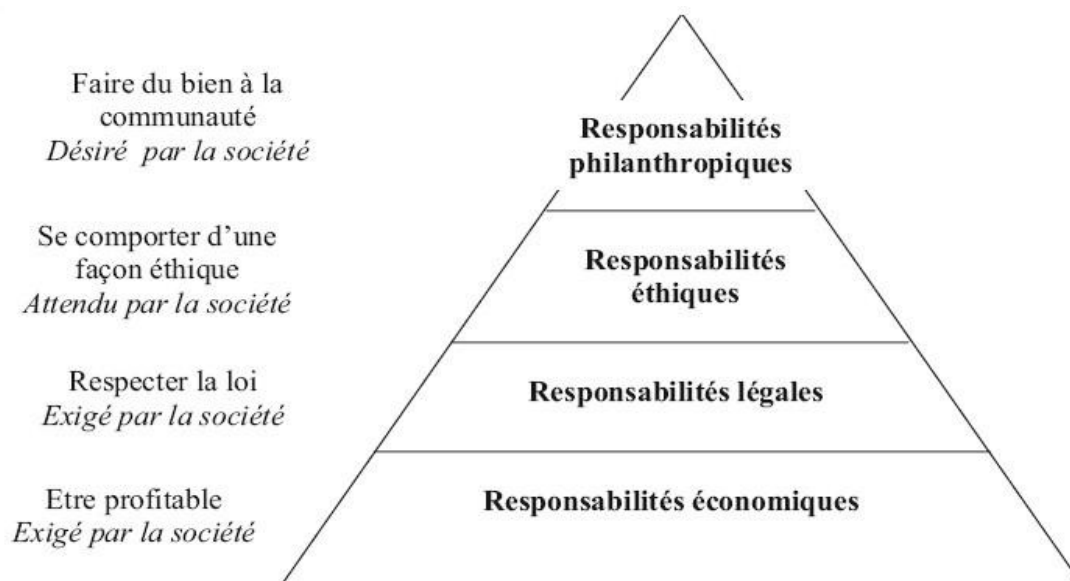
⁴ Carroll A.B. (1979), a three dimensional concept model of corporate social performance, Academy of Management Review, vol 4, 1979.

⁵ Moon, J., Matten, D. 2004 Corporate Social Responsibility Education – How and why Europe is different (Research Paper Series ICCSR Nottingham) forth coming.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

Selon Carroll (1999), Jones (1980) a résumé le débat sur la définition de la RSE en listant les différents arguments pour et contre elle. Pour lui c'est un engagement volontaire et obligatoire envers les acteurs sociétaux, par delà des recommandations légales ou conventionnelles (vis-à-vis des actionnaires). Carroll (1991) argue que la RSE insère les attentes de la société: économiques, éthiques, légales et philanthropiques vis-à-vis de l'entreprise (Voir Figure N°1) :

Figure N°01 : Pyramide de RSE (Carroll)



Source: Golli A. et Yahiaoui D., Management & avenir ,2009.

En résumé, la RSE relève d'une attitude volontaire, éthique et citoyenne. Elle interprète les principes du développement durable dans l'entreprise. A travers la RSE, l'entreprise admet l'existence d'obligations envers les parties prenantes surtout celles qui ne lui imposent pas des pressions (légales ou financières). De ce fait, elle doit matérialiser son adoption volontaire de la RSE, par des actions en faveur de la société⁶.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, humaines, culturelles, politiques, environnementales et économiques dans leur activité et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire⁷. Selon la définition européenne proposée par la

⁶ Le Roy F., Marchesnay M., Burlaud A. (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise – Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez, Editions EMS, Collection Gestion en liberté, 1ère Edition du 07/072005.

⁷ Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris, 2004.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

commission européenne dans le livre vert intitulé promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, la RSE est « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leur relation avec leurs parties prenantes »⁸.

Cette définition permet de mettre en valeur les points suivants :

1- Bien que l'expression en anglais mentionne uniquement la responsabilité sociale, la RSE couvre les aspects sociaux et environnementaux.

2- La RSE n'est pas distincte de la stratégie et des opérations commerciales puisqu'il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ces stratégies et opérations.

3- La RSE est un concept volontaire.

4- Un aspect important de la RSE est la manière dont les entreprises interagissent avec leur parties prenantes internes (dirigeants , salariés , employés) et externes (clients , fournisseurs , intermédiaires de financement , compagnie d'assurance , organisation non gouvernementales (ONG) , investisseurs et actionnaires , collectivité territoriales , chambre de commerce et de l'industrie ...)⁹.

Complétons ces définitions par celle de M. Hopkins: « Corporate Social Responsibility is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner. "Ethically or responsible" means treating stakeholders in a manner deemed acceptable in civilized societies. Social includes economic and environmental responsibility. Stakeholders exist both within a firm and outside. The wider aim of social responsibility is to create higher and higher standards of living, while preserving the profitability of the corporation, for people both within and outside the corporation. » (Hopkins (2007), p.9). On voit que chez Hopkins reviennent également les aspects environnementaux et sociaux, ajoutés à la dimension économique. On retrouve de plus un point commun entre la définition d'Hopkins et celle du Livret Vert : les relations avec les parties prenantes, les « stakeholders ».

⁸ Livre vert publié par la Commission en 2001 : «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001)366Final.

⁹ Fabien JEANNE sous direction de M^{me} MARIE –CHRISTINE MONNOYER, Responsabilité sociale des RSE et efficacité économique 2009/2010 ..p 2,3.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

Tableau N°01 : Synthèse des approches théoriques de la RSE

Approche de la RSE	Perspectives sur l'interface entreprise/société	Définition de la RSE
RSE comme fonction de régulation	<i>Approche fonctionnaliste :</i> Comment intégrer les buts de la société et des entreprises ?	La RSE est un instrument de régulation sociale pour stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société.
RSE comme relation de pouvoir	<i>Approche sociopolitique :</i> Comment l'entreprise peut-elle dominer ou être dominée par la société ?	Expression de relation de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leur demande.
RSE comme produit culturel	<i>Approche culturaliste :</i> Comment l'entreprise peut-elle s'adapter à son environnement culturel ?	La RSE est le produit d'une culture, son contenu reflète les relations désirables entre l'entreprise et la société.
RSE comme construction Sociocognitive	<i>Approche constructiviste :</i> Comment l'entreprise et la société se co-construisent ?	La RSE est le fruit de la construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux.

Source : Gond J.P., Igalens J. (2008), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, PUF, Novembre 2008, Collection Que sais-je ?

1.2 : Fondements théoriques de la RSE

Selon Igalens et Joras (2002)¹⁰ il existe plusieurs fondements théoriques de la RSE. La RSE peut ainsi être perçue comme un élément de régulation des relations entre la société et l'entreprise, ou comme résultant d'une relation de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise. Elle peut aussi être considérée au regard de son environnement culturel dans lequel elle doit s'adapter, ou enfin elle peut être le résultat d'une négociation entre l'entreprise et la société concernant des valeurs et des problèmes sociaux.

1.2.1. L'œuvre de Howard Bowen « le pas qui fait le chemin »

L'expression « *from Friedman to Freeman* » est très souvent utilisée dans les discussions sur la RSE. Ce terme découle des noms des protagonistes, auteurs des deux concepts antagonistes. Le premier concept, dont l'auteur est Milton Friedman, fut pendant longtemps le concept dominant connu sous le nom de *Shareholder model* ou du *Profit-centred model*. Ce modèle opère selon la prémisse que les affaires doivent être essentielles, voire les seules responsables dans la création de profits à ses propriétaires. Aucun autre monde « n'existe » hors de ce cadre là.

Le deuxième modèle, *Stakeholder model* ou le Modèle socialement responsable, se base sur une prémisse complètement différente. L'entreprise ne s'auto suffit pas et ne doit pas orienter toutes ses activités uniquement vers un seul but¹¹. Elle ne peut pas se replier sur elle-même en ne tenant pas compte de la société dans laquelle elle opère. Elle doit être responsable envers tous ceux qui ont des « enjeux » dans les affaires qu'elle mène, qu'il s'agisse d'individus, de groupes d'individus ou de la société dans son ensemble. De nos jours cette position n'apparaît nullement comme une hérésie. Es ce que c'était le cas il y a cinquante ans?

Avant d'énoncer les différences conceptuelles entre ces deux modèles, il est indispensable de porter notre attention sur le travail de Howard Bowen. Il semble avoir joué un rôle important dans l'affirmation de l'idée de la RSE. Les fondements du champ académique connu sous le nom de « *Business and Society* » furent établis pour la première fois aux Etats-Unis dans les années 50. Howard Bowen a pris part activement dans ce débat, et selon beaucoup d'entre eux, il a apporté une énorme contribution scientifique. Il a également proposé de définir la notion de la RSE de la manière suivante :

¹⁰ IGALENS J. et JORAS M. (2002), La responsabilité sociale de l'entreprise, Comprendre, rédiger le rapport annuel, Editions d'Organisation, 2002.

¹¹ Samuel MERCIER., « L'éthique dans les entreprises », Editions La Découverte, 2^e édition, janvier 2004.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

«1. Le terme de *Responsabilités Sociales des hommes d'affaires* sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. Cette définition n'implique pas que les hommes d'affaires, en tant que membres de la société, ne disposent pas d'un droit à critiquer les valeurs acceptées au sein de la société et de contribuer à leur amélioration [...] Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au dessus de celles de la société. Des synonymes de la responsabilité sociale sont la responsabilité publique, les obligations sociales, ou la morale d'entreprise.

2. Le terme *Doctrine de la responsabilité sociale* renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte **volontaire** d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons »¹².

Tenant compte de l'importance croissante de la RSE, il faut reconnaître que Bowen a su annoncer d'une manière visionnaire que les « discussions portant sur les responsabilités sociales de l'entreprise sont non seulement devenues acceptables dans les cercles dirigeants, mais sont même à la mode »¹³. Bowen situe directement la question de la responsabilité sociale au niveau macro-social : son enjeu est relatif au pilotage de l'économie américaine et à l'articulation entre bien public et intérêt privé¹⁴. Il a introduit les synonymes de la RSE, qui sont à l'usage de nos jours, et a proposé à tous les partis intéressés de s'activer sur une base volontaire.

Même après cinquante ans de développement, en suivant une longue route de « *stop and go* », le concept de la RSE a maintenu le caractère volontaire. Les disciples de Bowen ont fait un énorme progrès et ont contribué à créer un nouveau champ académique – « *Business in Society* ». Bowen était un économiste d'obédience keynésienne qui a mis en œuvre les fameuses paroles de son maître « les idées mènent le monde ».

¹² Howard BOWEN, « *Social Responsibilities of the Businessman* », New York, Harper & Brothers, 1953, p. 6.

¹³ *Ibid*, p.44.

¹⁴ *Ibid*. p.30.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

1.2.2. Le modèle « Shareholder »: «The business of business is business»

Selon le maniérisme traditionnel néolibéral, le débat autour du rôle que joue le business dans la société portait essentiellement sur l'entreprise et ses performances, tandis que le contexte plus vaste dans lequel il opérait fut marginalisé.

En 1970, l'économiste Milton Friedman,¹⁵ lauréat du prix Nobel, citait son propre livre et disait: « L'entreprise a une et une seule responsabilité sociale, utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses profits, à la seule condition de respecter les règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ni fraude ».

Après avoir énoncé cette réflexion, Friedman, qui par vocation était monétariste, devient le leader de la doctrine néolibérale dont le credo est « le profit est le seul critère de toutes les valeurs ». Dans le livre «*Capitalism and Freedom*»,¹⁶ il a sévèrement critiqué, entre autres, la nouvelle tendance¹⁷ à ce que la responsabilité sociale soit incluse dans la stratégie des corporations, tout en affirmant que les managers de cette façon détruisent les fondements d'une société libre. Selon lui, les managers devraient penser à « *make as much money for their stockholders as possible* ».

En 1997, lors de son interlocution à la Knesset, à Jérusalem, Friedman a énoncé son aphorisme bien connu: « Rien ne vaut un repas gratuit ». Cela signifie que toute mesure économique de l'Etat se paie d'une façon ou d'une autre. Ensuite il a rajouté bien à sa manière: « C'est le point central de ma théorie. Tout le reste n'est qu'une élaboration ».

Malgré le fait que tout le climat social a constamment évolué partout dans le monde à l'avantage du concept de la RSE, même après une période de trente années, Friedman n'a jamais cédé à ses principes.

Pourquoi Friedman s'opposait-il si farouchement à la RSE ? La réponse se cache derrière son opinion qui présume que les concepts CSR (*Corporate Social Responsibility*) et CFP (*Corporate Financial Performance*) se trouvent dans une relation d'antagonisme, car leurs buts s'excluent mutuellement. S'étant déclaré comme défenseur du CFP, Friedman estimait que dépenser de l'argent pour quelque chose qui donne des résultats douteux n'était absolument pas dans l'intérêt des entreprises. Il en découle que de telles affaires ne sont pas

¹⁵ Milton FRIEDMAN, «The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, 13 september 1970, pp. 32-33.

¹⁶ Milton FRIEDMAN, *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962, p. 133.

¹⁷ *Ibid.*, p. 133. Il a énoncé pour la nouvelle tendance - «This is a fundamentally subversive doctrine».

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

fair-play envers les actionnaires. Selon lui, il ne faut pas dépenser de l'argent (gaspiller une partie du profit)¹⁸ sur tout ce qui est relatif à la RSE.

A propos de l'attitude développée envers l'argent, il a aussi énoncé quelque chose de très descriptif: « Personne ne dépense l'argent de quelqu'un d'autre aussi consciencieusement que le sien ». Le message que souhaite passer Friedman ressort d'une manière évidente de tout ce qui a été susmentionné. L'entreprise qui gagne de l'argent sait mieux que quiconque d'autre comment continuer à le placer (afin de se faire d'avantage de profit).

Etant donné que son article, qui a fait la une dans les années 70, était bien souvent critiqué dans les débats sur l'éthique financière, au lieu d'être compris comme son interprétation de la nature même du business, Friedman a de nouveau, en l'an 2000, répété son opinion extrême: « *Only people, not businesses, have ethics* »¹⁹. Les déclarations de Friedman ont suscité un débat qui a fait rage dans les cercles dirigeants, aux Etats-Unis et dans le monde entier, dans les grandes institutions universitaires et politiques. Aujourd'hui encore, la mission de l'entreprise fait l'objet de controverses aux Etats-Unis²⁰.

Si le concept de la RSE est vu par ses opposants comme un système de mesures *anti-corporate*, ses adeptes par contre le voient comme un système de mesures qui, à long terme, peut apporter aux entreprises des avantages substantiels.

1.2.3. Le modèle « Stakeholder » :

Une redéfinition des rapports entre économie et société « Dans la vie, il y a deux catégories d'individus: ceux qui regardent le monde tel qu'il est et se demandent pourquoi. Et ceux qui imaginent le monde tel qu'il devrait être et qui se disent : pourquoi pas ? ».

George Bernard Shaw

Les recherches théoriques autour de *Business Ethics* se développaient dès les années 1960 jusqu'à la problématique des stakeholders. Un grand nombre de théoriciens ont pris part dans ce débat, entre autres, afin d'identifier les attributs de stakeholder et de déterminer les motifs de leur action (Anderson, 1978; Archie B.Carroll, 1989; Clarkson, 1991, 1995; Egri & Herman, 2000; Edward R.Freeman, 1984; Freeman & Reed, 1983; Good pastor, 1991; Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Rowley & Moldoveanu, 2003; Wood, 1994).²¹

¹⁸ Tiré de Martin WOLF, « Sleep-Walking with the Enemy: Corporate social responsibility distorts the market by deflecting business from its primary role of profit generation », *Financial Times*, 16 mai 2001.

¹⁹ Robert MARKS, «Milton Friedman», *AGSM Magazin*, Vol. 2, 13 décembre 2006.

²⁰ George STALK, Rob LACHENAUER, « Jouer pour gagner », *Perspectives*, no. 214, février 2005, p.5.

²¹ Tiré du mémoire présenté par Madame Ivana RODIC, Genève, avril 2007,p.18.

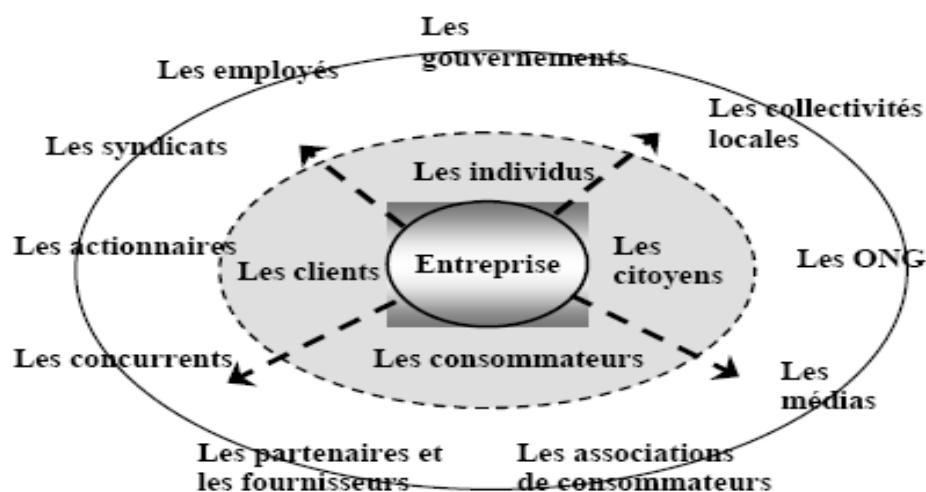
Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

Dans le cadre des théories libérales, nous pouvons distinguer d'une part la responsabilité de l'entreprise dominée par les relations avec ses actionnaires mais aussi la responsabilité de l'entreprise dépendante à l'égard de ses ressources (acteurs externes, fournisseurs de ressources pour son activité)²². Cette théorie de la dépendance permet d'introduire la théorie des parties prenantes qui en matière de responsabilité sociale est omniprésente.

Une théorie de management (*Stakeholder view*) a offert la définition des parties prenantes suivantes: « Dans une corporation, les parties prenantes sont des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité à créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assumant les risques »²³. Freeman a également introduit des concurrents sur la liste des parties prenantes d'une société, une pratique qui était jusqu'alors ignorée²⁴. Certains ont réagi dans un style propre à R. Edward Freeman: « Pour nous, la mission première des entreprises, dans notre société, est de se livrer une concurrence sans merci »²⁵.

Nous allons nous servir de la Figure N°02 ci-dessous pour illustrer l'interdépendance, la complexité et le grand nombre d'acteurs qui créent cet éventail de stakeholders.

Figure N°02 : Model de l'entreprise en termes de parties prenantes



Source : Adapté d'Evan et Freeman, 1983.

²² Véra PEYRON, Yvon PESQUEUX, *Analyse du livre de Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELÉE «Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux, stratégies»*, p.12.

²³ James POST, (et al.), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford, Stanford University Press, 2002, p.18.

²⁴ À voir: Edward R. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman Publishing, 1984.

²⁵ George STALK, Rob LACHENAUER, « Jouer pour gagner », *Perspectives*, p. 6.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

Tous les acteurs sont positionnés schématiquement sur une trajectoire en forme d'ellipse et « tournent » autour d'un épicycle de l'entreprise. Chacun d'entre eux maintient un lien direct ou indirect avec l'entreprise, et tout le système, comme un modèle planétaire, peut bien fonctionner sous condition que chaque acteur comprenne et accepte de jouer son rôle de la meilleure façon possible – tout en tenant compte de son intérêt et de celui des autres. Il va s'en dire que ce modèle, conçu de cette manière, est un modèle idéal. Et le modèle *in vivo* ? Au cas où une seule règle dominerait dans ce jeu de marché à la règle du profit, ce modèle se transformerait en un jeu de roulette aux conséquences imprévisibles pour tous les acteurs.

Afin de nous permettre de nous orienter plus facilement dans cette « forêt » de stakeholders, les théoriciens les ont classifiés selon différents critères. La classification à laquelle on a le plus souvent recours est la suivante :

(a) *stakeholders primaires*, qui sont en relation contractuelle ou quasi contractuelle avec l'entreprise,

(b) *stakeholders secondaires*, dont tous les autres font partie. Dans le sens plus large, il s'agit de l'ensemble des individus, institutions, groupes vivants (y compris faune et flore), espace biophysiques susceptibles d'affecter, ou d'être affectés par l'activité de l'entreprise. Certaines rajoutent les bassins d'emploi, les riverains, l'environnement (au sens écologique), les ressources naturelles, etc.

Section 02: L'Algérie et la responsabilité sociale de l'entreprise.

2.1 L'importance des pratiques éthiques au sein des entreprises algériennes :

Il y a un réel engagement du gouvernement algérien pour une gestion rationnelle des ressources naturelles, qui se traduit par un renforcement du cadre législatif et institutionnel et par les nombreux programmes lancés en matière d'éducation environnementale, de promotion des énergies renouvelables, de lutte contre la pauvreté, de protection des sols et de la biodiversité, et ce, intégré dans une approche tridimensionnelle alliant à la fois considérations économiques, sociales et environnementales.²⁶

Le sujet de la bonne gouvernance et de la RSE est encore prématuré pour la plus part des entreprises du pays. Cette situation est due notamment au manque de coordination entre

²⁶ HADJ SLIMANE-KHEROUA Hind, AYAD Sidi Mohammed, Faculté des sciences économiques de gestion et des sciences commerciales, LARMHO Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen-Algérie, La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

les actions environnementales, économiques et sociales au sein de nos entreprises, à l'exception de celles qui ont adopté des systèmes de management dans ces trois domaines.²⁷

L'intégration de ces actions dans la stratégie de l'entreprise est jugée importante à l'heure actuelle. En Algérie, elles ne font pas partie de la stratégie des entreprises, ce qui limite fortement leurs impacts sur le fonctionnement interne, la société et les autres parties prenantes. Par ailleurs, les activités de certaines entreprises sont limitées à des activités philanthropiques volontaires qui limitent les effets sociaux dans la sphère des investissements improductifs aléatoires.²⁸

Aujourd'hui, l'éthique et la transparence sont devenues des axes de la bonne gouvernance qui servent à réduire les abus et faciliter la communication. De ce fait, Sébastien Molineus, responsable de Corporate Governance Program (CGP)²⁹ appelle les entreprises en Algérie à se pencher sérieusement sur le sujet. Cependant, ces entreprises évoluent dans un environnement « défavorable » ce qui rend le processus de l'introduction de la bonne gouvernance et la RSE un combat de longue haleine.³⁰

A. Cadre législatif et institutionnel

Depuis le Sommet de Johannesburg en 2002, l'Algérie a intensifié ses actions dans le domaine de la protection de l'environnement et du développement durable, donnant ainsi une place prépondérante aux aspects sociaux et écologiques dans ses choix de modèle de société.

Le Gouvernement algérien a mis en œuvre une Stratégie Nationale de l'environnement et un Plan National d'actions pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD)³¹ qui:

- impliquent l'ensemble des ministères et des services déconcentrés, les collectivités locales et la société civile, dont le rôle est d'être une force de propositions ;
- visent à intégrer la viabilité environnementale dans la stratégie de développement du pays (induire une croissance durable et réduire la pauvreté) ;
- mettent en place des politiques publiques efficaces visant à régler les externalités environnementales d'une croissance liées à des activités initiées de plus en plus par le secteur privé.

²⁷ SALEM A., KHELLADI M., le Reporting Socialement Responsable (RSR), ou comment rendre compte de sa responsabilité aux parties prenantes. Revue Economie et Management, université de Tlemcen, p.9,

²⁸ TAOUTI I., Gouvernance et défis du développement durable : Responsabilité sociétale des PME algériennes. El Watan Economie, du 11 au 17 Juin 2007, n°108, p. 12.

²⁹ La bonne gouvernance concerne aussi les entreprises. Le Quotidien d'Oran, 15 Juillet 2007, n°3824, p. 03.

³⁰ Bonne gouvernance des entreprises : L'idée d'une charte fait son chemin. El Watan, 15-07-2007, p. 05.

³¹ [Http://www.mae.gov.dz/default.aspx](http://www.mae.gov.dz/default.aspx), consulté le 24/10/2017 à 16h00.

Cette stratégie, dont les principaux objectifs sont :

- l'amélioration de la santé et de la qualité de vie;
- la conservation et l'amélioration de la productivité du capital naturel ;
- la réduction des pertes économiques et l'amélioration de la compétitivité ;
- la protection de l'environnement régional et global, s'est traduite dans les faits par le développement du cadre législatif et réglementaire, le renforcement des capacités institutionnelles et l'introduction d'instruments économiques et financiers.

La mobilisation d'investissements importants, à travers le démarrage des premiers chantiers de l'environnement, pour enrayer la dégradation de l'environnement, voire renverser certaines tendances négatives observées. A cet effet, de nombreuses actions en faveur du développement durable sont réalisées.

Il n'y a pas de mesures contraignantes globales, pour une mise en œuvre de l'ensemble des composantes de la RSE (l'économie, le social, l'environnemental et l'éthique). Néanmoins plusieurs textes législatifs et réglementaires ont été mis en place en vue d'organiser les relations du travail, de protéger la santé des salariés, de promouvoir le respect des droits humains, de protéger l'environnement et de lutter contre la corruption. En ratifiant les conventions internationales adéquates, l'Algérie a adapté en conséquence sa législation sociale et environnementale qui constitue un cadre propice à la mise en œuvre de la RSE.

Le code du travail s'inscrit dans le prolongement des textes ratifiés, de la Déclaration tripartite de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et à son suivi. Ce code définit les droits relatifs à l'emploi des enfants de plus de 16 ans et les conditions d'emploi des adolescents et de la maternité. Il précise les conditions de travail des femmes et des enfants ainsi celles relatives à l'hygiène et la sécurité des travailleurs. Il notifie la représentation du personnel, favorisant ainsi le dialogue social au travail, et il régit l'organisation du conseil de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

En ce qui concerne les droits de l'Homme, l'Algérie entame un mandat de membre élu du conseil des droits de l'homme de l'ONU couvrant la période 2014 à 2016 lors de sa 25^{ème} session³² à Genève. C'est sa première participation depuis son élection pour un nouveau mandat en novembre 2013, en tant que membre du conseil. Lors de cette session plusieurs éléments ont été mis en exergue :

- L'approfondissement du processus démocratique et de l'Etat de droit, allant de pair avec la satisfaction des droits fondamentaux des citoyens.

³² 25^{ème} session du Conseil des droits de l'Homme, du 03 au 28 Mars, 2014, Genève. Publié le 05/03/2014.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

- La réalisation des Objectifs du millénaire sur le Développement avant 2015 : L'Algérie était parmi les 189 pays qui avaient adopté la **Déclaration du Millénaire** en septembre 2000 à l'issue du Sommet du Millénaire (ONU). Les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) sont issus des actions et cibles contenues dans la Déclaration : il s'agit de huit objectifs à atteindre d'ici 2015 afin de répondre aux principaux challenges de développement dans le Monde. Des Plans et Stratégies nationales pour atteindre les OMD ont été lancés depuis 2000 particulièrement la Stratégie Nationale pour la lutte contre Pauvreté et Exclusion, ainsi que le plan National pour le Renouveau Rural.

Le rapport national 2010 sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement couvre, la période 2005-2010, pour chacun des huit objectifs retenus dans la Déclaration du millénaire, la situation en Algérie, les enjeux, les étapes franchies dans la réalisation des différents Objectifs, et les défis à relever ainsi que les moyens à mobiliser pour les atteindre.

Les progrès enregistrés dans les domaines socioéconomiques, notamment l'aide conséquente à l'emploi des jeunes, la protection des droits de l'enfant et la promotion de la femme, y compris dans les assemblées élues.

B. Economie verte, le double objectif de la croissance et de la création d'emplois :

L'Algérie a lancé, en 2012, une initiative destinée à promouvoir la création d'emplois et l'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans l'économie verte, vu le potentiel intéressant pour la création d'entreprises et d'emplois. C'est à l'occasion d'une conférence organisée en Algérie, le 28 mars 2012, par le Programme "Développement Economique Durable" (DEVED) de la GIZ (société pour la coopération internationale) et la Direction générale de la PME du ministère de l'Industrie, sur " L'employabilité et l'entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans l'économie verte en Algérie" qu'il a été question de la nécessité d'introduire les métiers liés à l'économie verte dans les listes d'activités proposées par les dispositifs publics pour la promotion de l'emploi de jeunes. Cette initiative permettra d'ouvrir de nouvelles perspectives en matière de création d'emplois.

Selon une étude élaborée par l'Agence de coopération allemande au développement (GIZ), plus de 1,4 million d'emplois pourront être créés en Algérie à l'horizon 2025. L'étude démontre qu'un grand nombre de personnes, notamment des jeunes, activent actuellement dans des activités inhérentes à l'économie verte, citant le recyclage des déchets ménagers, l'agriculture, les énergies renouvelables, la gestion de l'eau, le bâtiment vert, la gestion des espaces verts ainsi que les services liés à l'environnement.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

A cet effet, Le **Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement algérien**, le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ) et le **GIZ Algérie** ont produit un guide des dispositifs d'appui à l'entrepreneuriat vert. Ce guide a été conçu comme un outil de vulgarisation et d'orientation pour les jeunes porteurs de projets en économie verte.³³

En Algérie, les résultats montrent que la responsabilité sociale des entreprises n'est qu'à ses débuts et reste encore flou : les méthodes ou les instruments de la bonne gouvernance, de l'éthique et de la RSE sont encore à un stade embryonnaire, ce qui nécessite plus d'efforts pour les améliorer.

2.2 Les limites de la démarche RSE en Algérie

Les effets menaçant de la sphère informelle, la contrefaçon, les insuffisances de la mise à niveau et de la certification, l'absence d'un encadrement normatif du reporting social et environnemental, ainsi que le coût élevé de l'adoption des normes standard et du recours à des organismes étrangers spécialisés pour la certification³⁴ sont des problèmes sérieux qui entravent le développement de la RSE en Algérie. Par ailleurs, la culture des entreprises ne favorise pas la consultation et l'implication des parties prenantes dans leurs démarches de responsabilité sociale.

En effet, les questions liées à la protection de l'environnement, à l'éthique, à la réduction de la pauvreté, à l'amélioration de la qualité de vie, à la rationalisation de l'utilisation des ressources, à l'amélioration de la gouvernance sont au centre des préoccupations de la responsabilité sociale en Algérie. Donc, les nouvelles orientations de l'économie nationale vers les questions environnementales sont élargies aux données extra financières. Cependant, le processus de certification de la plus part des entreprises du pays reste encore limité aux données purement financières.

A cet égard, les entreprises doivent se rendre compte de l'importance de l'audit social. Le bilan comptable ne traduit pas la performance globale de l'entreprise du fait qu'il est établi loin des obligations règlementaires sociales. L'audit social a pour objectif d'inciter les entreprises à être plus acquises à l'idée de la transparence, de l'éthique des affaires et du respect des droits humains.

³³ [Http://www.mdipi.gov.dz/>Guide_entrepreneuriat_vert_2012.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/>Guide_entrepreneuriat_vert_2012.pdf) ; consulté le 25/10/2017 à 11h.

³⁴ BOUJEMAA S., La responsabilité sociétale des entreprises. El Watan Economie du 21/01/2008, n°135, p.7.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

En l'absence d'une base réglementaire, le marché de l'expertise en Algérie n'a pas encore développé le rôle de l'audit social et environnemental dans le cadre du consulting³⁵. Dans ce contexte, on enregistre un retard considérable par rapport au niveau mondial. Les règles de la bonne gouvernance recommandent le recours à ce type d'audits afin de permettre au management de mieux maîtriser le fonctionnement de l'entreprise. Il aide à mieux situer les problèmes tout en essayant, par la suite, de trouver des solutions adéquates dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

Aujourd'hui, les acteurs financiers s'orientent de manière croissante vers une approche globale de performance (économique, sociale et environnementale). De ce fait, une relance de l'activité boursière en Algérie peut être favorable pour le développement de la RSE tout en ajoutant les indicateurs sociaux à la formulation des indices boursiers.

Par ailleurs, l'absence des outils de la bonne gouvernance ou de la RSE au sein de nos entreprises est due notamment à l'absence de « l'information étatique³⁶ ». Généralement, les entreprises revendiquent le manque de données, d'études, et de statistiques « environnementales et sociales » crédibles jugées nécessaires pour mener bien leurs affaires.

Avec cette situation, il s'avère difficile d'intégrer la bonne gouvernance ou la RSE dans l'effort stratégique de l'entreprise. Le consultant économique d'état Abdelatif Benachenhou a ajouté aussi deux autres aléas :

D'abord, il a abordé un problème lié à l'état en disant : « la bonne gouvernance de l'entreprise nécessite un assainissement de son environnement car on ne peut demander à une entreprise de s'astreindre à des règles de fonctionnement saines, transparentes et de répondre aux normes économiques universelles, lorsque face à elle, l'Etat laisse faire un secteur informel envahissant et une contrefaçon galopante ».

Ensuite, il a revendiqué les problèmes du secteur privé : « Le secteur privé auquel on demande de se conformer à la bonne gouvernance, a-t-il réellement les moyens de se hisser au niveau de cette exigence universelle alors que son existence est encore balbutiante et désordonnée ? ».³⁷

Donc, Le gouvernement algérien doit contribuer à instaurer un environnement favorable pour le développement de la RSE, développer une culture de la bonne gouvernance

³⁵ Idem, p.8.

³⁶ SALEM A., KHELLADI M., le Reporting Socialement Responsable (RSR), ou comment rendre compte de sa responsabilité aux parties prenantes. Revue Economie et Management, université de Tlemcen, p.,9.

³⁷ BOUDEJA N., Système de gouvernance des entreprises : L'impératif d'assainir l'environnement économique. El Watan Economie, du 23 au 29 Juillet 2007, n°114, p. 05.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

et d'éthique au sein des entreprises et mettre en place un dispositif juridique pour encadrer la transparence sociale et environnementale des entreprises.

Section 03 : Etude de la norme ISO 26000

3.1 Généralités de la norme ISO 26000

3.1.1 Définition :

ISO 26000 est l'unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale. La norme ISO 26000 respecte les grands textes fondateurs internationaux comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les conventions de l'Organisation Internationale du Travail. La norme est par définition volontaire donc non contraignante. Elle éclaire, explique, donne des compléments d'information, évite les incompréhensions ou l'arbitraire. Elle est élaborée par consensus, c'est-à-dire qu'elle ne peut privilégier les intérêts d'un groupe d'acteurs restreint mais bien au contraire du plus grand nombre.³⁸

Pour définir le périmètre de leur responsabilité sociétale, la norme ISO 26000 invite les organisations à articuler leur démarche autour de sept questions centrales : (Figure N°03).

Figure N°03 : Les sept questions centrales de la norme ISO 26000



Source : Organisation internationale de la normalisation.

³⁸ <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/08/ISO26000-en-10-questions.pdf>. Consultée le 26/10/2017 à 17h.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

Ces questions centrales visent à identifier les domaines d'actions pertinents sur lesquels l'organisation va pouvoir se baser pour fixer ses priorités et mettre en place ses propres actions.

3.1.2 Fonctionnement et Objectifs de la norme ISO 26000

A- Fonctionnement de la norme ISO 26000:

La norme ISO 26000 couvre l'ensemble des questions actuelles relatives à la responsabilité sociétale. Elle commence par interroger et mettre à l'épreuve une organisation en termes de principes sous-jacents de la responsabilité sociétale et rendre compte de la transparence, comportement éthique, respect des intérêts des parties prenantes, respect de la loi et des normes internationales de comportement, et respect des droits de l'Homme. Elle observe ensuite si l'organisation comprend vraiment sa responsabilité sociétale et les conséquences de ses activités sur sa sphère d'influence. Cette phase comprend également des lignes directrices³⁹ pour identifier les parties prenantes et dialoguer avec elles⁴⁰.

B- Les Objectifs :

- Guider les organismes dans la prise en charge des responsabilités sociétales ;
- Proposer un cadre pour permettre la responsabilité sociétale ; identifier et dialoguer avec les parties prenantes ;
- Crédibiliser la communication à-propos de la responsabilité sociétale ;
- Valoriser les résultats obtenus ;
- Améliorer les liens avec les clients, par un accroissement de la satisfaction et de la confiance ;
- Faire la promotion d'une terminologie unique au sujet de la responsabilité sociétale ;
- Assurer la cohérence avec les documents existants et les autres normes ISO ;
- Encourager ainsi les meilleures pratiques de responsabilité sociétale dans le monde⁴¹.

³⁹ Lignes directrices (document fournissant des avis, des conseils et des explications aux gestionnaires ou aux spécialistes fonctionnels.

⁴⁰ Bowen Rebecca, Responsable Produit RSE - Groupe SGS, 2011., p.4.

⁴¹ [Http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-iso-26000-la-responsabilite-societale](http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-iso-26000-la-responsabilite-societale). Consulté le 26/10/2017 à 18h.

3.1.3 L'importance de la norme ISO 26000 et ces avantages

A- L'importance de la norme ISO 26000 :

Les organisations existant de par le monde et leurs parties prenantes sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'adopter un comportement responsable, et des bénéfices qui y sont associés. L'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable.

Les performances d'une organisation vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère et vis-à-vis de son impact sur l'environnement sont devenues une composante critique de la mesure de ses performances globales et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace. Ceci reflète, en partie, la reconnaissance croissante de la nécessité de garantir l'équilibre des écosystèmes, l'équité sociale et la bonne gouvernance des organisations. Au final, toutes les activités des organisations dépendent à un moment ou un autre de l'état des écosystèmes de la planète. Les organisations sont soumises au regard de leurs diverses parties prenantes.

B- Les Avantages :

La réalité et la perception des performances d'une organisation en matière de responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur ce qui suit, entre autres :

- Sa réputation ;
- Sa capacité à attirer et à retenir ses salarié(e)s ou ses membres, ses clients ou ses utilisateurs ;
- Le maintien de la motivation et de l'engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité ;
- La vision des investisseurs, des propriétaires, des donateurs, des sponsors et de la communauté financière ;
- Ses relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias, les fournisseurs, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient⁴².

⁴² https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/discovering_iso_26000.pdf, Consulté le 26/10/2017 à 19h.

3.2 Lien entre la RSE et ISO 26000, et ISO 26000 avec d'autres normes

A- Lien entre RSE et ISO 26000 :

La Responsabilité Sociétale (ou Sociale) des Entreprises (RSE) constitue la déclinaison pour les entreprises du concept de développement durable. Il s'agit, pour les entreprises, de prendre en compte les impacts sociaux (au sens large) et environnementaux de leurs activités pour contribuer aux enjeux de développement durable tout en améliorant la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise.

Inhérente au concept de responsabilité sociétale, la notion de partie prenante désigne tout acteur interne ou externe susceptible d'impacter ou d'être impactée par le fonctionnement de l'entreprise : collaborateurs, clients, actionnaires, fournisseurs, financeurs, collectivités locales, organismes professionnels, syndicats, associations locales, ONG... Il s'agit ainsi, pour l'entreprise, d'élargir ses vues en instaurant un dialogue avec ses principales parties prenantes pour identifier leurs attentes et y répondre au mieux. Plus qu'une contrainte, ce dialogue vise à maximiser la création de valeur et la compétitivité de l'entreprise en lui permettant par exemple d'anticiper les risques émergents et les nouvelles tendances de marché, ou de se démarquer de ses concurrents en développant de nouveaux produits et services innovants et durables⁴³.

Mais quel rapport avec la RSE ? L'ISO, dans sa quête de définir des pratiques communes pour les entreprises, s'est aussi attachée aux questions du management social, environnemental, voire énergétique. Elle a donc mis en place des normes qui guident les entreprises qui veulent développer une stratégie dans ces domaines, et donc dans la RSE. Par exemple, la norme ISO 26000 définit divers principes relatifs à la responsabilité sociétale des organisations, parmi lesquels : (la redevabilité ; la transparence ; le comportement éthique ; la reconnaissance des intérêts des parties prenantes ; le respect du principe de légalité ; la prise en compte des normes internationales de comportement ; le respect des droits de l'homme).

Cette norme explique comment mettre en place une stratégie RSE reposant sur ces 7 principes, étape par étape. Plusieurs normes ISO peuvent être utiles dans le cadre d'une stratégie RSE : la norme ISO 9001 sur le contrôle de qualité, la norme ISO 14000 sur le management environnemental.

⁴³ [Http://www.moringa-conseil.fr/la-rse.html](http://www.moringa-conseil.fr/la-rse.html). Consulté le 30/10/2017 à 15h.

Chapitre I : La Responsabilité Sociale des Entreprises et la normalisation

B- Lien entre ISO 26000 avec d'autres normes :

La norme ISO 26000, proposant un cadre directeur, est en étroite synergie avec d'autres normes, guides et instruments internationaux relatifs à la responsabilité sociétale et à l'amélioration continue, et peut donc être évaluée parallèlement à ceux-ci. Dans certains cas, cela peut prendre la forme d'une évaluation commune. Sont détaillées ci-dessous les évaluations qui sont proches de chaque section de la norme ISO 26000⁴⁴.

Les normes de système de management (ISO 14001, ISO 9001) sont complémentaires et compatibles avec la norme ISO 26000 (norme de recommandation), l'ISO 26000 permet d'alimenter la réflexion stratégique des organisations. Elle se situe donc plus en amont et peut conduire par exemple à engager une démarche ISO 9001 pour optimiser la relation client ou une démarche ISO 14001 pour organiser et crédibiliser la prise en compte de l'environnement dans le fonctionnement de l'organisation⁴⁵.

Le développement des entreprises requiert non seulement qu'elles puissent fournir des produits et services qui satisfont leurs clients (ISO 9001), sans porter atteinte à l'environnement (ISO 14001), mais aussi intervenir de façon socialement responsable.

Cela permet aux entreprises qui veulent développer une stratégie RSE d'avoir les mêmes référentiels, de se baser sur les mêmes principes, pensés et conçus pour faciliter le management en interne, mais aussi les contrôles. Ainsi, une entreprise peut être certifiée ISO 9001 et ISO 14001 seulement si elle répond aux exigences du cahier des charges en matière de management de qualité et environnemental.

On a consacré cette section à l'étude de la norme ISO 26000 et ces liens avec la RSE et les autres normes (9001 et 14001) parce qu'elle est la plus récente et la plus relative à la responsabilité sociétale des entreprises.

Durant notre stage qui a été fait à l'ENIEM nous avons constaté que cette dernière a été seulement certifiée des deux normes ISO 9001 et ISO 14001 dont nous allons faire illustrations dans les chapitres 2 et 3.

⁴⁴ Idem, BOWENS Rebecca; p.7.

⁴⁵ [Http://www.cci.fr/web/developpement-durable/norme-iso-26000](http://www.cci.fr/web/developpement-durable/norme-iso-26000). Consulté le 30/10/2017 à 15h.

Conclusion

La responsabilité sociétale des entreprises, va prendre encore plus d'ampleur avec la nouvelle norme ISO 26000.

La norme ISO 26000 créera une valeur ajoutée pour les initiatives existantes en matière de responsabilité sociétale en fournissant des lignes directrices harmonisées, pertinentes au niveau global, basées sur un consensus international entre experts représentant les principaux groupes de parties prenantes. Elle encouragera ainsi les meilleures pratiques de responsabilité sociétale dans le monde.

De plus, la RSE va permettre de développer l'éthique dans l'entreprise. La démarche volontaire de la RSE va mettre l'accent sur des thématiques spécifiques :

- Respect des droits de l'homme ; Conditions de travail ; Diminution des impacts environnementaux et Autres...

Cette démarche de transparence et d'amélioration ne se fera pas sans difficulté :

- Volume de travail important pour obtenir des résultats représentatifs.
- Changement de la culture d'entreprise (longue et délicate) et stratégique.

Même si, à ce jour, la responsabilité sociale des entreprises est principalement promue par de grandes sociétés ou des multinationales, elle représente une importance dans tous les types d'entreprises et tous les secteurs d'activité, de la PME à la multinationale. Il est capital qu'elle soit plus largement appliquée dans les PME puisque ce sont elles qui contribuent le plus à l'économie et à l'emploi.

Pour conclure, la RSE va devenir une démarche essentielle dans le développement de l'entreprise. En effet, la prise en compte du développement durable et de l'éthique devient un atout majeur dans la société actuelle.

CHAPITRE II

La Norme ISO 9001

Et

Sa Certification

CHAPITRE II

LA NORME ISO 9001 ET SA CERTIFICATION

Introduction

De nos jours, la qualité est indispensable à la compétitivité, la qualité en tant que facteur de réussite sur le marché n'a jamais été autant d'actualité. Pourquoi la qualité ? Faire vivre et développer une entreprise passe obligatoirement par la recherche de la satisfaction de ses clients, dans un environnement économique et concurrentiel tendu, l'entreprise qui veut rester compétitive doit, plus que jamais, identifier clairement les besoins de ses clients et réussir à y répondre parfaitement. De ce fait, le management de la qualité est donc essentiel au succès durable de l'entreprise.

Aussi, la notion de management de la qualité est passée par plusieurs étapes. A l'époque taylorienne, les aspects quantitatifs sont privilégiés par rapport aux aspects qualitatifs, ce qui a limité le management de la qualité à des simples inspections à effectuer sur les produits. L'invention des techniques de contrôle qualité, puis de l'assurance qualité ont fait du management de la qualité une discipline importante dans les sciences de gestion.

Aujourd'hui dominant deux approches de management de la qualité. La première aborde la qualité du point de vue normatif en se focalisant sur les normes internationales de management de la qualité définies par l'ISO. La seconde aborde la qualité du point de vue « performance » en se basant sur les principes de management par la qualité totale contenus dans les différents prix qualité (Prix Deming, Baldrige et European Foundation for Quality Management).

Dans la première section de ce chapitre, nous allons présenter l'entreprise ENIEM. Dans la seconde section le système de management de la qualité. Enfin la dernière section sera consacrée à l'analyse des résultats et leurs conclusions.

Section 1 : Présentation générale de l'entreprise ENIEM

Dans cette première section, qui se veut introductive, nous aborderons d'abord le profil de l'ENIEM

1.1. Création de l'ENEIM

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM) est constituée par le décret n° 83 du 02/01/1983. Elle est issue de la restructuration organique de la SONELEC (Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique), crée en 1974 dont la production dans le domaine de l'électroménager a démarré en 1977.

L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions le 08 Octobre 1989. Actuellement, elle a un capital social évalué à 10.279.800.000 Da¹ détenu en totalité par la société de gestion de participation « Industrie Electrodynamique » (INDELEC).

1.2. Organisation de l'ENIEM

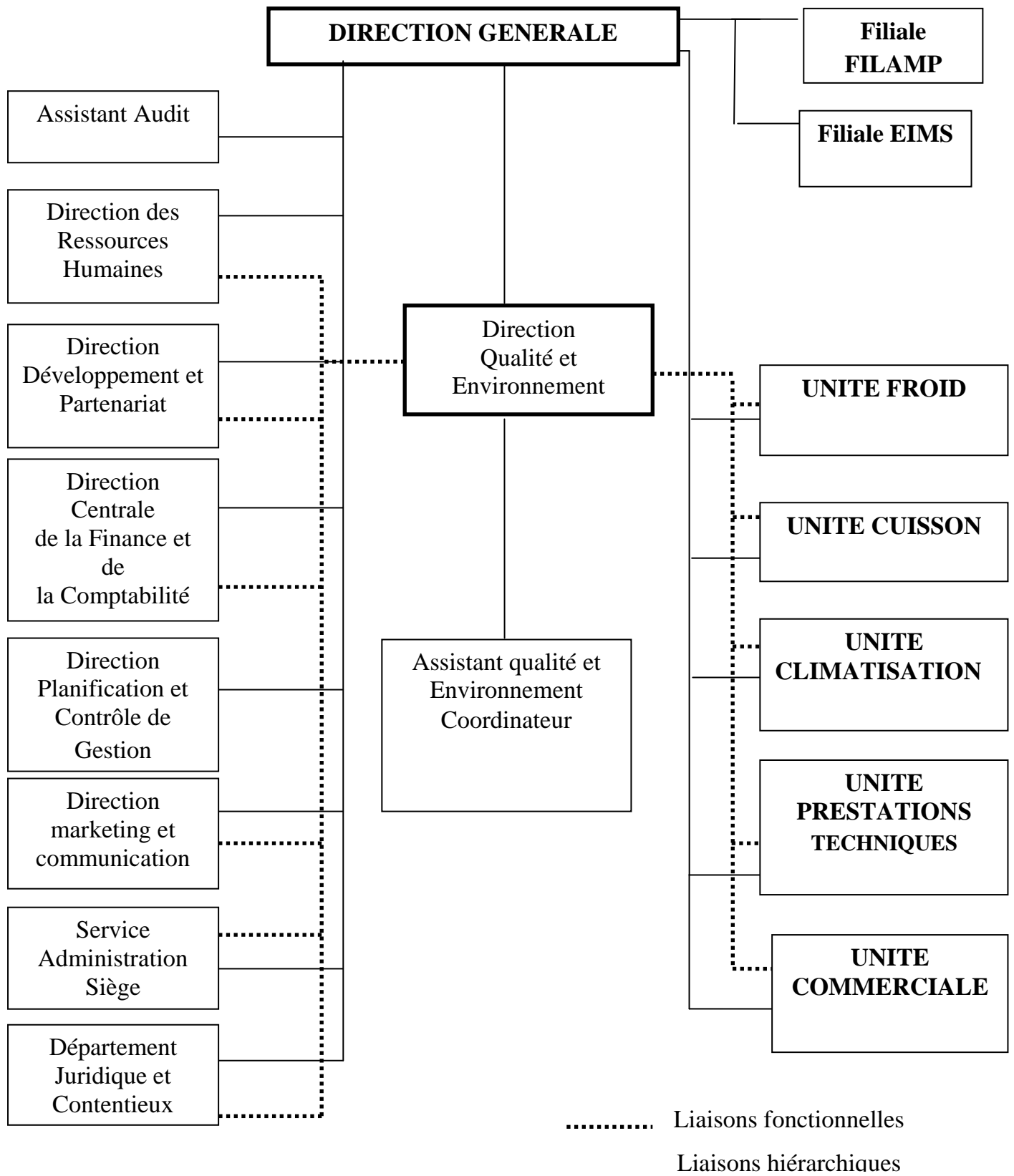
L'organisation structurelle de l'ENIEM se présente comme suit :

- Le siège social situé au chef-lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou ;
- La filiale EIMS (Entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire) de production de sanitaires (Production de lavabos, baignoires, éviers) : installée à Miliana, wilaya d'Ain Defla ;
- La filiale FILAMP (Production de Lampes Electriques) située à Mohammedia, wilaya de Mascara ;
- Le Complexe d'Appareils Ménagers (CAM) implanté à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi.
- L'unité commerciale située à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi.

L'ENIEM est composée de cinq Unités et de six Directions chapeautées par un Président Directeur Général, plus les deux filiales FILAMP et EIMS. L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme de la page suivante :

¹ [Http://www.eniem.com.dz/](http://www.eniem.com.dz/). Consulté le 10/10/2017 à 14h.

Figure N°04 : Organigramme de l'ENIEM



Source : Direction Générale de l'ENIEM, 2016.

1.2.1. L'unité siège :

La direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise (administration financière, investissement, politique sociale et organisationnelle).

Elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble, ainsi qu'elle fournit aux autres structures un certain nombre de services communs (fiscalité, assurances ...etc.)

La direction s'assure de contrôler le personnel, elle nomme et remplace les directeurs centraux et d'unités et elles approuvent aussi les propositions de nomination des cadres supérieurs.

La direction générale comprend six(06) directions centrales à savoir :

- Direction industrielle ;
- Direction du développement et de partenariat ;
- Direction des finances et comptabilité ;
- Direction des ressources humaines ;
- Direction de planification et de contrôle de gestion ;
- Direction de marketing et communication.

1.2.2. Filiale FILAMP

Cette filiale² dont le capital social est de 986000000 DA actuellement, est à l'origine une unité de production de l'ENIEM qui a été filialisée en 1996. Son siège social est situé à la zone industrielle de Mohamma, wilaya de Mascara. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et le développement des produits d'éclairage. Ses équipements de production sont constitués de :

- Sept chaînes de fabrication de lampes standards de 25 W à 200 W de marque Osram (Allemagne) dont les capacités sont par chaîne de 1 700 lampes/heure.
- Une chaîne de fabrication de lampes standards flamme, spot et réfrigérateur de marque Falma (Suisse) et d'une capacité de 3500 lampes/heures.
- Une chaîne de fabrication de lampes standards E27 et B22 de marque Falma (Suisse) et d'une capacité de 4000 lampes/heure.
- Un atelier de fabrication de filaments d'une capacité de 80 millions d'unités/an.

² Une filiale est une entreprise détenue à raison de 50 % et plus par la société mère, dans notre cas c'est l'ENIEM (la maison mère) qui détient 100% de FILAMP (la filiale).

1.2.3. Filiale E I M S

Cette unité dont le capital social est de 485000000 DA actuellement, est située à Miliana, dans la wilaya de Ain Defla, est entrée en production en 1979 pour la fabrication sous licence RIA (réseau anti-incendie) de produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveurs de douche). Elle assure aussi la commercialisation de ses produits et dispose pour la fabrication de pièces en tôle de :

- Un atelier de presses mécaniques et hydrauliques.
- Un atelier de traitement et revêtement de surface (peinture et émaillage).

1.2.4. Le Complexe des Appareils Ménagers (CAM)

La restructuration du CAM en 1998 a donné lieu à sa réorganisation en trois unités de production spécialisées par produit :

- **Les unités de production**

Les unités de production sont celles chargées de la fabrication. Elles sont spécialisées par produits et consistent en : unité froid ; unité cuisson ; unité de climatisation.

- **Unité commerciale**

Elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par les unités de production.

- **Unité prestations techniques**

Elle réalise des travaux ou prestations techniques pour le compte des autres unités ou pour des clients externes.

1.3 Stratégie de l'ENIEM

Comme toutes les entreprises nationales créées par l'Etat, l'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont de tout temps dominé et la législation favorisait les valeurs sociales (le maintien de l'emploi, augmentation des salaires,...). L'ENIEM avait pour objectif de satisfaire les besoins de la population en matière de produits électroménagers. Pour ce faire, elle s'était engagée dans une gamme assez variée de produits pour répondre à la variété de la demande. Sachant que cette dernière (la demande) était supérieure à l'offre et que l'entreprise était presque la seule sur le marché (position de monopole), et vu l'absence de la concurrence étrangère, l'entreprise n'avait pas besoins de stratégie.

Les dernières transformations qu'a connues l'économie algérienne, caractérisées par le passage progressif à l'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur, font que le marché des entreprises nationales devient de plus en plus concurrentiel. Face à cette nouvelle donnée, l'ENIEM se trouve obligée de tracer une stratégie qui lui permettra de faire face à la concurrence et d'assurer sa pérennité. Dès lors, l'ENIEM se met sur un autre chemin, où la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute entreprise. Elle affiche alors les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;
- La réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaires et en réduisant les coûts.

Pour cela, l'entreprise a adopté une stratégie de recentrage sur son métier de base, composé des produits suivants :

- Réfrigérateurs petit et grand modèles ;
- Congélateur vertical ;
- Cuisinière 04 et 05 feux ;
- Climatiseurs type fenêtre et split-system ;

Dans le cadre du recentrage sur son métier de base et sa stratégie de spécialisation, L'ENIEM mise sur les actions suivantes :

- L'utilisation optimale des capacités de production existantes;
- La concrétisation des actions de partenariat notamment avec les étrangers ;
- La pénétration des marchés étrangers ;
- Formation du personnel et son implication dans les objectifs de l'entreprise.

1.4 Les défis de l'entreprise

Vu l'importance des moyens nécessaires pour investir dans le domaine de l'électroménager, il y a peu d'entreprises qui s'installent sur le territoire national ce qui rassure l'ENIEM pour le moment. En revanche, la vraie menace pour l'entreprise provient des importateurs des grandes marques et certaines entreprises de montage. Après l'ouverture économique, l'ENIEM a perdu presque la moitié de ses parts de marché dans les domaines « froid » et « cuisson ».

En effet, pour pouvoir se maintenir dans cet environnement de plus en plus concurrentiel, l'ENIEM s'est lancé des défis dans chaque domaine d'activité. Ces défis sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N °02 : Les défis stratégiques de l'ENIEM

Domaine d'activité	Défis de l'entreprise
Froid	<ul style="list-style-type: none"> - Consolider et maintenir la position de leader sur le marché national ; - Maîtriser les coûts, qui sont élevés ; - Devenir compétitive sur les marchés internationaux.
Cuisson	<ul style="list-style-type: none"> - Maximiser la rentabilité par l'utilisation optimale des capacités de Production ; - Augmenter la couverture du marché potentiel ; - La sous-traitance de certaines activités.
Climatiseur	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la couverture du marché potentiel ; - Optimiser la rentabilité ; - Réduire l'impact de la fluctuation des taux de change.

Source: Elaboré à partir des données de l'ENIEM, 2016.

Section 2 : Le système de management de la qualité

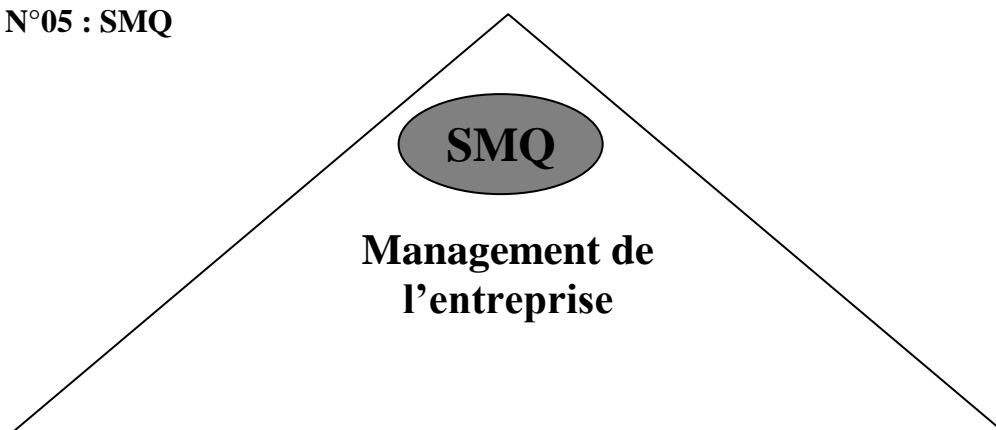
Dans cette section, nous allons définir c'est quoi un Système de management de la qualité et ces objectifs. Ensuite, nous présenterons les principales étapes de la mise en place d'un SMQ. Enfin, les exigences d'un SMQ.

2. 1. Définition du système de management de la qualité

Le système de management de la qualité est un « ensemble d'éléments corrélés ou interactifs permettant d'établir une politique et d'atteindre ces objectifs, d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité»³.

Dans le cadre de la gestion de la qualité, un système de management de la qualité (SMQ), est l'ensembles des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maitrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

Figure N°05 : SMQ



Source : A. Ouaret, « management de la qualité, rôle de la direction dans un système de management de la qualité », Edition Alger-livres, Alger, 2009, P 18.

Le système de management de la qualité est un élément du système de management de l'organisme qui se concentre sur l'obtention de résultats, en s'appuyant sur les objectifs qualité, pour satisfaire selon le cas les besoins, attentes ou exigences des parties intéressées.

Les objectifs qualité (Annexe N°02) viennent en complément à d'autres objectifs de l'organisme tels que ceux liés à la croissance, au financement, à la rentabilité, à l'environnement et à l'hygiène et la sécurité au travail.

³ <https://www.iso.org/fr/standard/42180.html>. Consulté le 7/11/2017 à 15h.

Les objectifs d'un système de management de la qualité se résument comme suit :

A. Sur le niveau commercial :

- Trouver de nouveaux clients ;
- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- Fidéliser les clients actuels ;
- Se démarquer de la concurrence.

B. En interne :

- Mettre en œuvre l'efficacité et la rigueur ;
- Eviter ou baisser les coûts de non-conformité ;
- Améliorer les conditions de travail et mobiliser l'entreprise vers un objectif commun ;
- Responsabiliser l'ensemble des acteurs de la société ;
- Optimiser les méthodes de production et de gestion ;
- Faire face au développement de l'entreprise.

2. 2. Les étapes de la mise en œuvre d'un SMQ

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité au sein d'une entreprise, selon le référentiel ISO 9001, nécessite le suivi de certaines étapes élémentaires afin de garantir l'efficacité du système.

Les étapes de mise en œuvre d'un système de management de la qualité sont les suivantes :

Etape 1 : Diagnostic de l'existant

Cette étape permet :

- La connaissance des activités de l'entreprise ;
- L'identification des processus de l'entreprise ;
- La mesure de la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du modèle (norme ISO) ;
- L'élaboration du plan d'action sur la mise en œuvre du système.

Ce diagnostic est réalisé sous forme d'un audit qui prend en compte les différents points de la norme et les fonctions de l'entreprise qui ont une incidence sur la qualité du produit. Ce diagnostic donne lieu à un rapport qui présente l'état des lieux par rapport aux exigences de la norme et propose un plan d'action.

Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques de l'entreprise par rapport à ses clients et à son organisation.

Etape 2 : Lancement de la mise en œuvre

Dans cette étape, l'entreprise doit :

- Elaborer un rapport sur le diagnostic : améliorations à mettre en place ;
- Elaborer un calendrier préliminaire du projet ;
- Nommer un représentant de la direction et/ou d'un comité de projet qualité ;
- Préparer le plan de communication.

Il est important de mettre en œuvre un système de management de la qualité adapté à l'entreprise.

Etape 3 : Formation à la gestion d'un système de management de la qualité

Il s'agit de la formation du personnel impliqué, pour comprendre le système et le rôle de chaque acteur dans le système.

L'enjeu est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté « client » et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation.

Etape 4 : Mise en place du système de management de la qualité

La mise en place d'un système de management de la qualité se fait par :

- La réorganisation et mise en place des actions d'améliorations ;
- L'élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système : méthodes, instructions de travail ;
- L'élaboration du manuel-qualité ;
- La diffusion de la documentation, plan de communication.

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel, ...

Etape 5 : Gestion du système de management de la qualité

Pour gérer un système de management on doit faire appel à :

- La formalisation des enregistrements qualité ;
- La mise en place d'indicateurs de la qualité ;

- Le suivi des actions mises en place ;
- L'exploitation des données recueillies ;
- L'amélioration continue du système.

La mise en œuvre d'une amélioration continue est importante, celle-ci passe obligatoirement par la mise en place des indicateurs pour la mesure de la performance et pour constater les écarts par rapports aux objectifs fixés.

Etape 6 : Formation de l'audit interne et sa mise en œuvre.

La mise en œuvre d'un audit qualité interne est une étape importante dans la mise en œuvre d'un système de management de la qualité, entreprise doit faire :

- Un choix, profil du ou des auditeurs qualité internes ;
- Une formation des auditeurs qualité internes ;
- Une élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes) ;
- Une mise en œuvre du système d'audit qualité.

Etape 7 : Audit interne

L'audit interne permet :

- La validation de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme retenue), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant) ;
- Suivi de l'audit, actions correctives ;
- Revue de direction.

Etape 8 : Choix de l'organisme certificateur

Le choix d'un organisme certificateur se fait par :

- La procédure de sélection et dépôt de candidature ;
- La réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.

Etape 9 : Audit de certification et de suivi

C'est la dernière étape de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité et elle comprend :

- La préparation et plan de communication sur l'intervention ;
- L'obtention du certificat ISO ;
- Les audits de suivi annuels.

2.3. Les exigences du système de management de qualité

2.3.1. Les exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un système de management de la qualité et en améliorer en permanence l'efficacité conformément aux exigences de la norme ISO 9001 version 2008. L'organisme doit :

- a) Déterminer les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme ;
- b) Déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;
- c) Déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus ;
- d) Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
- e) Surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus ;
- f) Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

L'organisme doit gérer ces processus conformément aux exigences de cette norme. Lorsqu'un organisme décide d'externaliser un processus ayant une incidence sur la conformité du produit aux exigences, l'organisme doit en assurer la maîtrise. Le type et l'étendue de la maîtrise devant être appliqués à ces processus externalisés doivent être définis dans le système de management de la qualité.

2.3.2. Les exigences relatives à la documentation

La documentation du système de management de la qualité doit comprendre :

- a) L'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité ;
- b) Un manuel qualité ;
- c) Les procédures documentées et les enregistrements exigés par la norme ISO 9001 ;
- d) Les documents, y compris les enregistrements, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.

L'ISO 9001 version 2008 donne une grande flexibilité quant à la façon de documenter son système qualité. L'étendue de la documentation du système management de la qualité peut différer d'un organisme à un autre en raison de la taille de l'organisme et du type d'activités, complexité des processus et de leurs interactions et de la compétence du

personnel. En plus peuvent se présenter sous toute forme et sur tout type de support (papier, support magnétique, support électronique ou disque optique, photographie, échantillon...).

Pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus, un organisme a généralement besoin d'élaborer des documents en plus de ceux obligatoires par ISO 9001 version 2008. C'est ce qui fait toute la souplesse de cette norme.

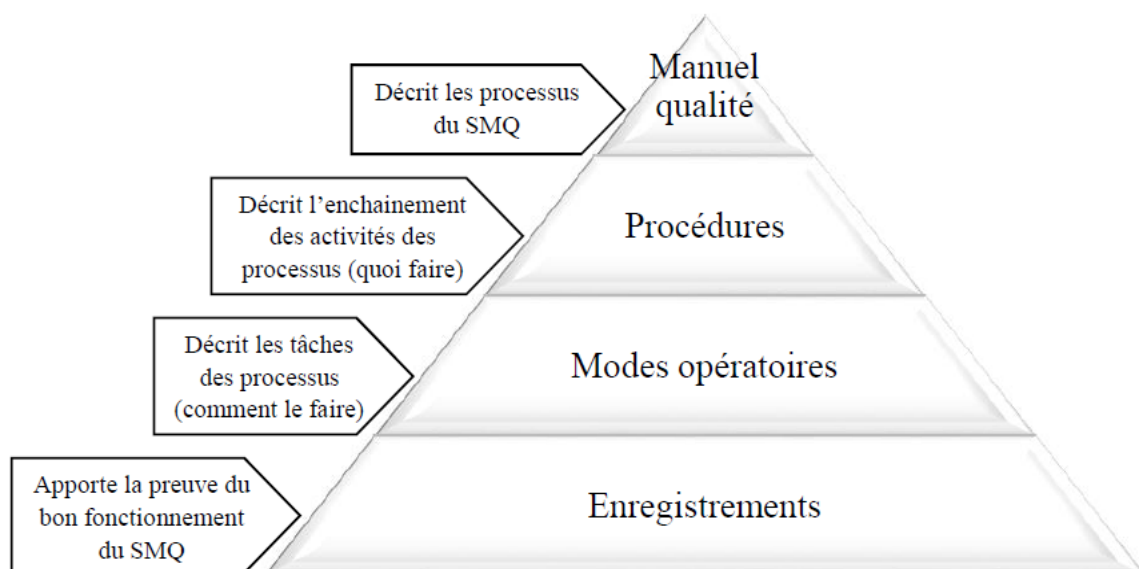
L'architecture documentaire d'un SMQ, consiste à répartir les documents qualité en quatre niveaux :

- 1- Manuel de la qualité et cartographie des processus ;
- 2- Procédures générales ;
- 3- Instructions, modes opératoires, méthodes de mesure ;
- 4- Enregistrements, indicateurs, documents de références.

On trouve le manuel qualité est le document "chapeau" de la structure documentaire au plus haut qui décrit les processus du système de management de qualité, et au plus bas les enregistrements qui apportent la preuve du bon fonctionnement du système de management de la qualité.

La structure est souvent représentée sous forme de pyramide (Figure N°06) dans la page suivante, ou chaque strate matérialise un niveau.

Figure N°06 : La structure documentaire



Source : Detrie Philippe, « conduire une démarche qualité », édition, Organisation, paris, 2001.

2. 3. 3. Les exigences de la norme ISO 9001 version 2008

Les exigences en question couvrent un large éventail de sujets, y compris l'engagement de la direction du fournisseur en faveur de la qualité, son orientation client, l'adaptation de ses ressources, la compétence de son personnel, la gestion des processus (de production, de prestation de services, d'administration et de soutien), la planification de la qualité, la conception du produit, la revue des commandes entrantes, les achats, le suivi et la mesure de ses processus et de ses produits, l'étalonnage de ses appareils de mesure, les modalités de traitement des réclamations des clients, les mesures correctives et préventives, ainsi que l'obligation de mener une action d'amélioration continue du SMQ.

La norme exige aussi au fournisseur de surveiller la façon dont ses clients perçoivent la qualité des biens et services qu'il fournit.

Cependant, la norme ISO 9001 version 2008 adopte une structure en quatre principaux blocs d'exigences :

- **Le 1er bloc : responsabilité de la direction**

L'engagement de la direction est indispensable afin de garantir le bon fonctionnement du management de la qualité. Identification des besoins et exigences du client, la définition de la politique qualité et des objectifs associés, la planification de la qualité, la revue de direction.

- **Le 2eme bloc : Management des ressources**

L'organisme doit déterminer et fournir l'ensemble des ressources nécessaires au fonctionnement de son SMQ, a son amélioration continue et a un accroissement de la satisfaction clients, en particulier, les ressources humaines, les infrastructures et l'environnement de travail.

- **Le 3eme bloc : Réalisation du produit**

La planification de la réalisation du produit, le processus relatif aux clients ainsi que les éléments et étapes de la conception et développement doivent être formalisés. Les achats, production et préparation du service, maitrise des dispositifs de surveillance et de mesure précisent les éléments à prendre en compte lors de la réalisation du produit.

- **Le 4eme bloc : Mesure, analyse et amélioration**

L'organisme doit mettre en place les dispositifs de surveillance et de mesure de l'efficacité du SMQ, de la maitrise des processus et de la conformité des produits, notamment en utilisant la satisfaction client et l'audit interne. La maitrise des produits non conformes, les

actions correctives et préventives, et les activités d’audit doivent faire l’objet d’une procédure documentée spécifique.

L’organisme doit analyser les données afin de déterminer les améliorations à mettre en œuvre par l’utilisation de la politique qualité, des résultats d’audits, de l’analyse de données, des actions correctives et préventives et de la revue de direction.

Section 3 : Analyse des résultats

Dans cette section, nous présenterons les résultats obtenus et leurs analyses.

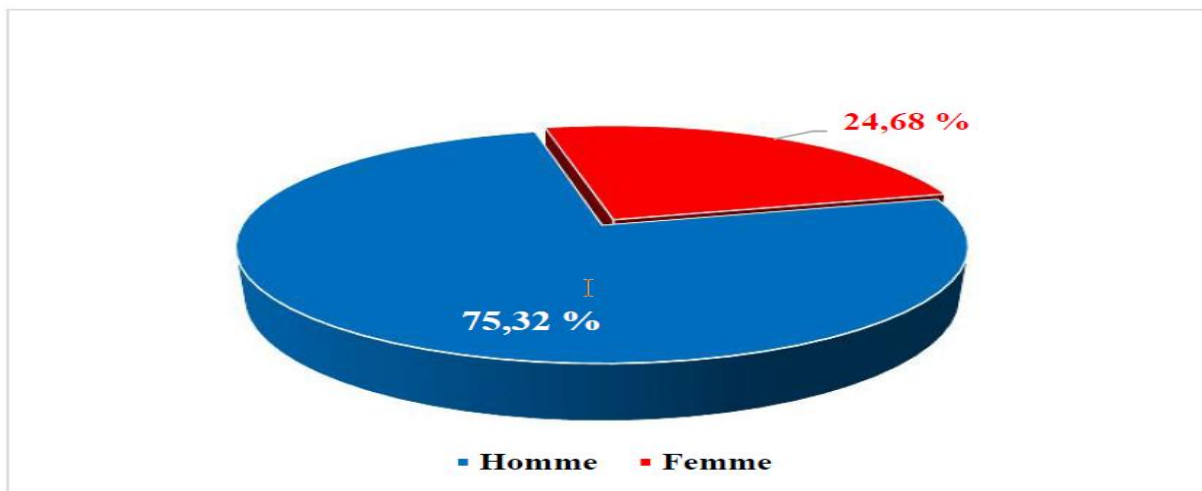
3. 1. Analyse des résultats

Tableau N° 03 : Genre sexe (Homme / Femme)

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Homme	116	75.32	75.32
Femme	38	24.68	100
Total	154	100	

Source : Revue Qualité de l’ENIEM (2016).

Figures N°07 : Genre sexe (Homme / Femme)



Source : Etabli par nous même à l’aide du tableau précédent.

Commentaire

Le tableau indique que l’effectif sondé touche 75,32% les hommes et 24,68% les femmes.

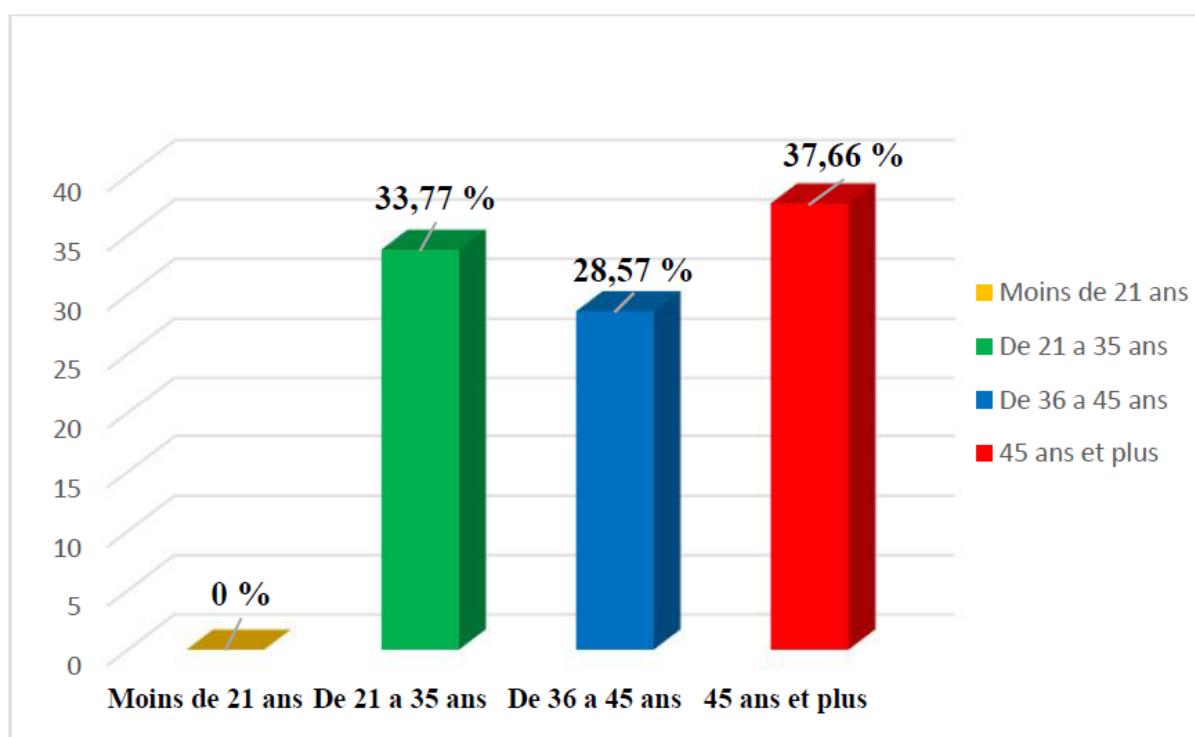
Ce qui explique que l’ENIEM recrute plus d’hommes que de femmes, vu l’importance des responsabilités attribuées aux hommes par rapport aux femmes.

Tableau N° 04 : Age

	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Moins de 21 ans	00	00	00
De 21 à 35 ans	52	33.77	33.77
De 36 à 45 ans	44	28.57	62.34
45 ans et plus	58	37.66	100
Total	154	100	

Source : Revue Qualité de l'ENIEM (2016).

Graphe N°01 : Age



Source : Etabli par nous même à l'aide du tableau précédent.

Commentaire :

D'après le tableau, le pourcentage des salariés ayant plus de 45 ans est de 37.66 % ; alors que celui de 21 à 35 ans est de 33,77 % et pour les personnes 36 à 45 ans il est de 28,57%.

La catégorie d'âge de plus de 45 ans constitue un pourcentage important relatif à un nombre de 58/154 de répondant à notre questionnaire.

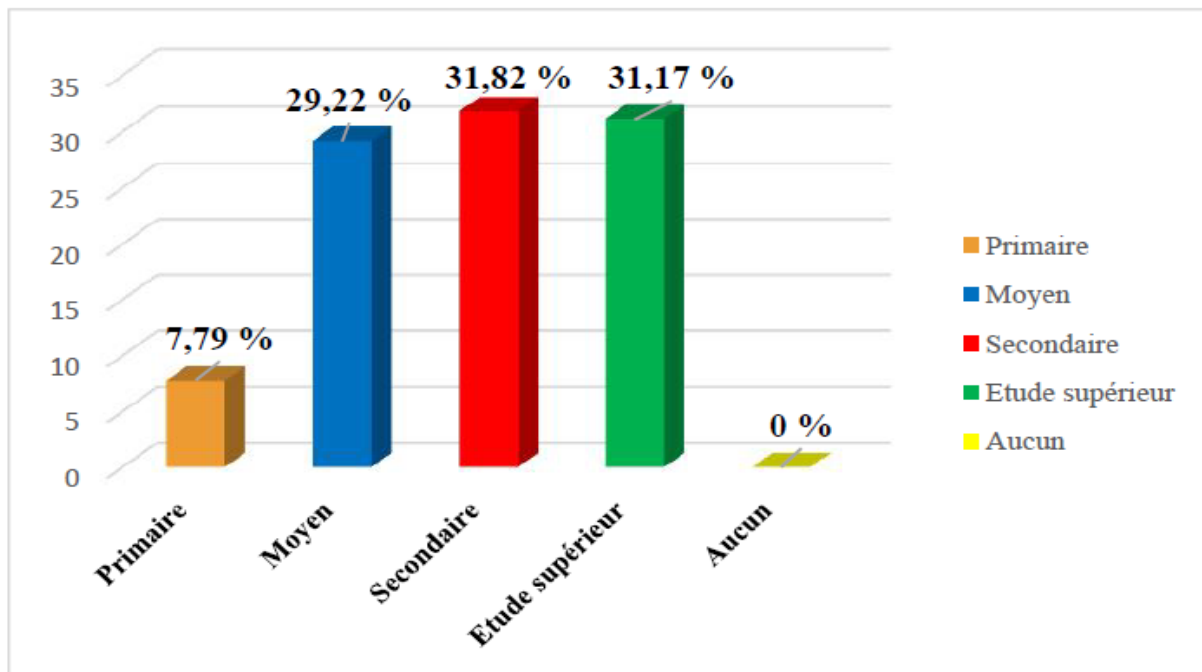
Ces résultats expliquent que l'expérience professionnelle est importante pour l'ENIEM.

Tableau N°05 : Niveau scolaire

Niveau scolaire	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Primaire	12	7.79	7.78
Moyen	45	29.22	37.01
Secondaire	49	31.82	68.83
Etude supérieur	48	31.17	100
Aucun	00	00	
Total	154	100	

Source : Revue Qualité de l'ENIEM (2016).

Graphe N°02: Niveau scolaire



Source : Etabli par nous même à l'aide du tableau précédent.

Commentaire :

Le niveau scolaire du personnel de l'ENIEM est indiqué d'après le tableau à un taux de 31.82 % secondaire qui représente la majorité des employés par rapport au nombre de répondant à notre questionnaire, et un taux de 31,17 % de ceux qui ont un niveau d'études supérieurs, ainsi un taux de 29,22 % d'un niveau moyen et enfin pour le niveau primaire, le taux est de 7,79 %.

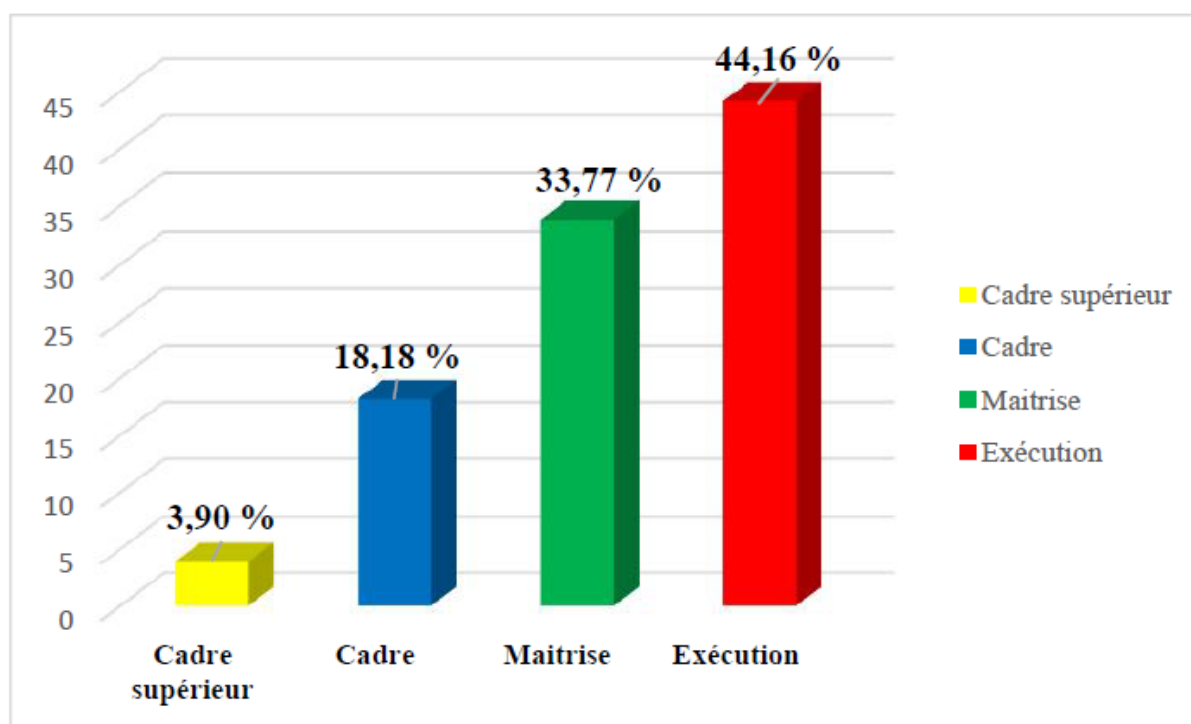
De ces résultats, nous déduisons que la majorité du personnel correspondant à notre échantillon d'étude ont un niveau élevé, vu la nécessité d'avoir un personnel qualifié et doté de connaissances et de compétences nécessaires pour le bon déroulement des activités.

Tableau N°06 : Catégorie professionnelle

Catégorie professionnel	Effectifs	Pourcentage (%)	Pourcentage cumulé
Cadre supérieur	06	3.90	3.9
Cadre	28	18.18	22.08
Maitrise	52	33.77	55.85
Exécution	68	44.16	100
Total	154	100	

Source : Revue Qualité de l'ENIEM (2016).

Graph N°03 : Catégorie professionnelle



Source : Etabli par nous même à l'aide du tableau précédent.

Commentaire :

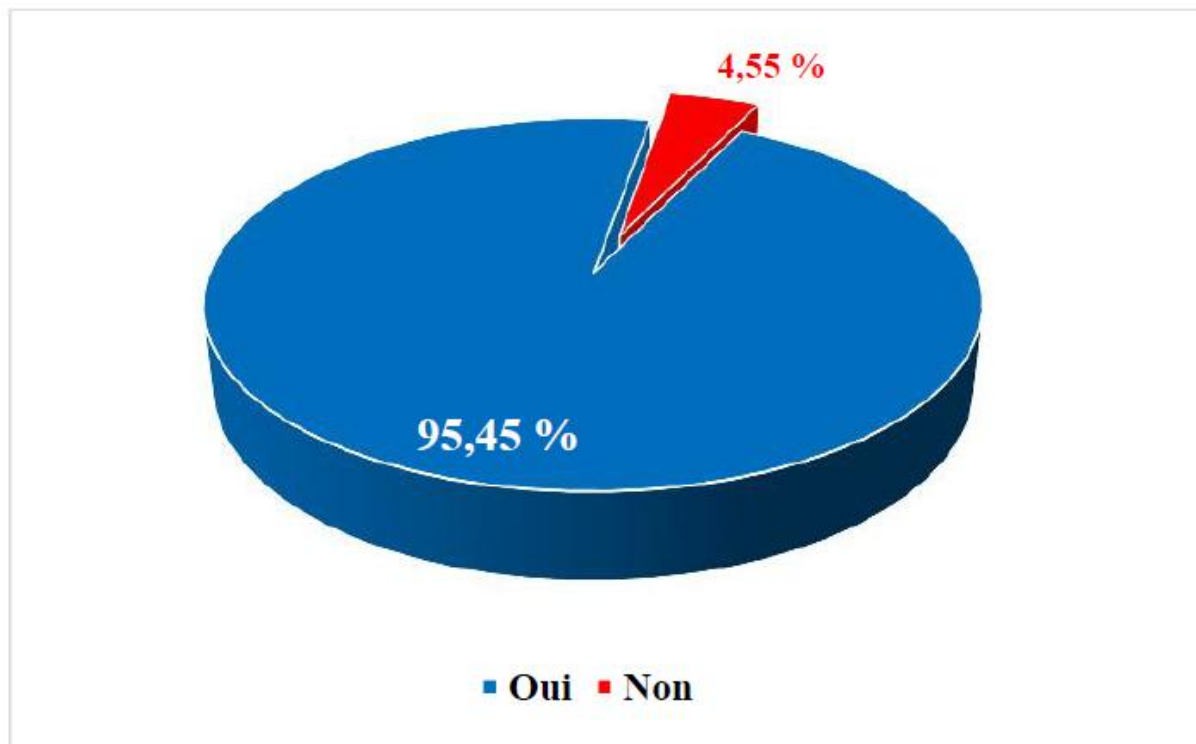
Le tableau nous montre les pourcentages qui concernent la nature des postes occupés. Alors nous avons en premier, la catégorie exécution avec un taux de 44,16 %, qui est relativement important car cette catégorie constitue le moteur du fonctionnement de cette entreprise. En deuxième, un taux de 33,77 % pour la catégorie maitrise. Ensuite, en troisième un taux de 18,18 % pour la catégorie cadre et enfin, la catégorie cadre supérieur avec un taux de 3,90 %.

Tableau N°07 : Avez-vous accueillez favorablement la mise en place d'un SMQ dans votre entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	147	95.45
Non	07	4.55
Total	154	100

Source : Revue Qualité de l'ENIEM (2016).

Figures N°08 : Mise en place d'un SMQ au sein de l'entreprise ENIEM



Source : Etabli par nous même à l'aide du tableau précédent.

Commentaire :

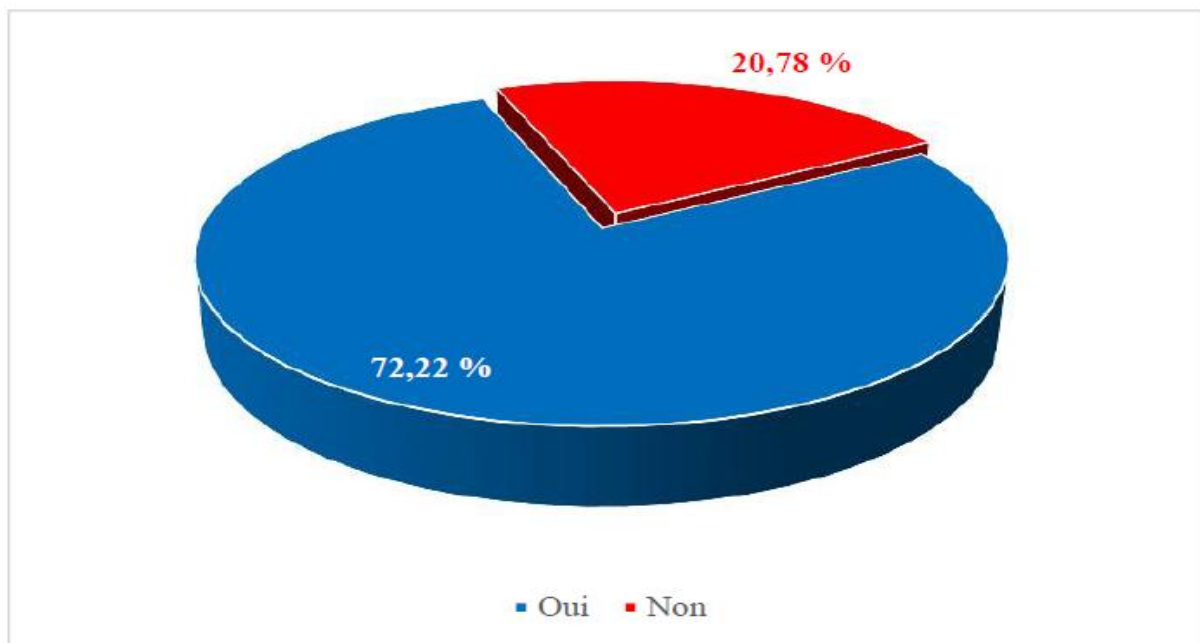
D'après ce tableau, on remarque que 95,45% des questionnés déclare avoir accueilli favorablement la mise en place du SMQ à l'ENIEM et 4,55 % déclare défavorable à la mise en place du SMQ.

Parmi les questionnés qui ont répondu favorable à la mise en place du SMQ, on trouve 81,82 % satisfait de son application et seulement 18,18 % qui ne sont pas satisfait de son application.

Tableau N°08 : Votre entreprise vous a déjà fait des formations sur le SMQ ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	122	72.22
Non	32	20.78
Total	154	100

Source : Revue Qualité de l'ENIEM (2016).

Figures N°09 : Formations sur le SMQ

Source : Etabli par nous même à l'aide du tableau précédent.

Commentaire :

A partir du graphe et du tableau ci-dessus, on constate que 72,22 % des questionnés reçoivent des formations sur le SMQ. Par contre, 20,78 % de ces derniers n'en bénéficient pas à cause de leurs niveaux insuffisants et à défaut des moyens de l'entreprise.

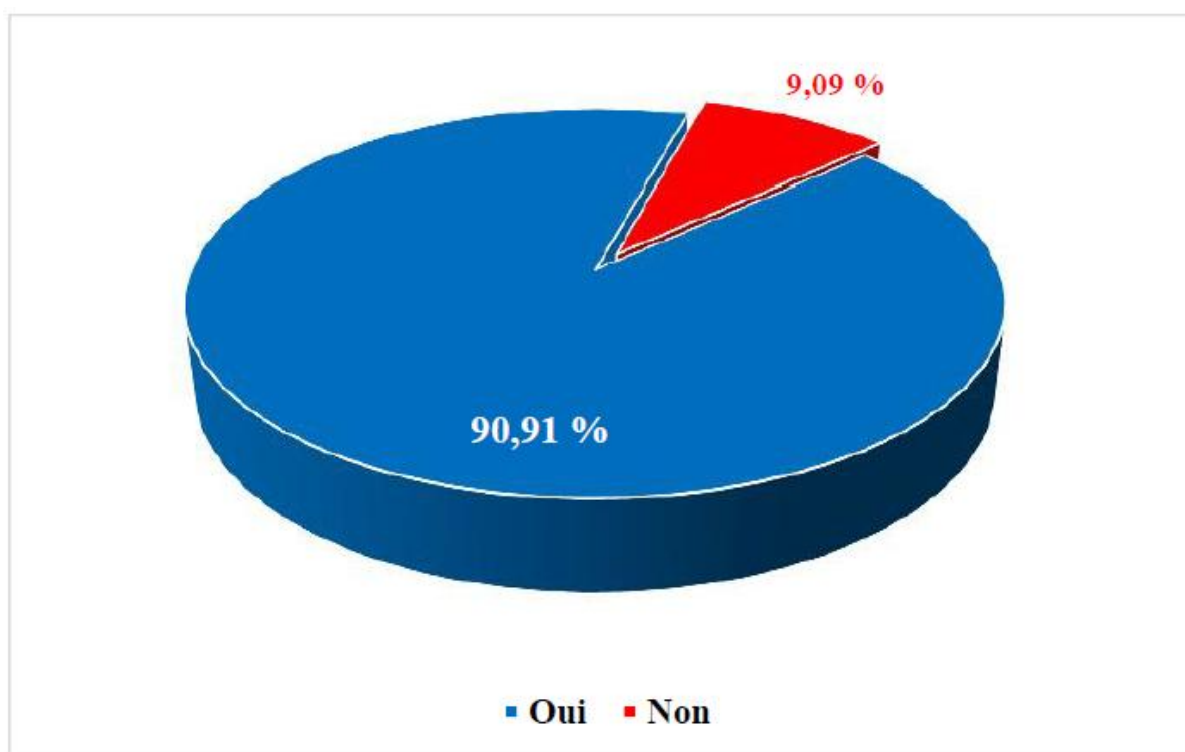
Pour le personnel questionnés qui ont bénéficiés des formations, on trouve 76,62 % jugeant que les formations reçues sont efficaces. Par contre, 2,60 % de ces derniers jugent les formations reçues inefficaces. D'après cette lecture, on comprend que l'ENIEM assure des formations à son personnel, donc la politique de formation qu'elle offre à son personnel lui permet d'atteindre ces objectifs et à soutenir sa stratégie.

Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, les comportements, les compétences dans le sens désiré et de maintenir son avantage compétitif.

Tableau N°09 : Est-ce que le SMQ a permis à l'ENIEM de mieux satisfaire les clients ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	140	90.91
Non	14	9.09
Total	154	100

Source : Revue Qualité de l'ENIEM (2016).

Figures N°10 : Satisfaction des clients

Source : Etabli par nous même à l'aide du tableau précédent.

Commentaire :

Dans le tableau N°09, on constate que 90,91 % des questionnés affirment que le SMQ est un moyen qui a permis à l'ENIEM de mieux satisfaire les clients et seulement 9,09 % de ces questionnés affirment le contraire.

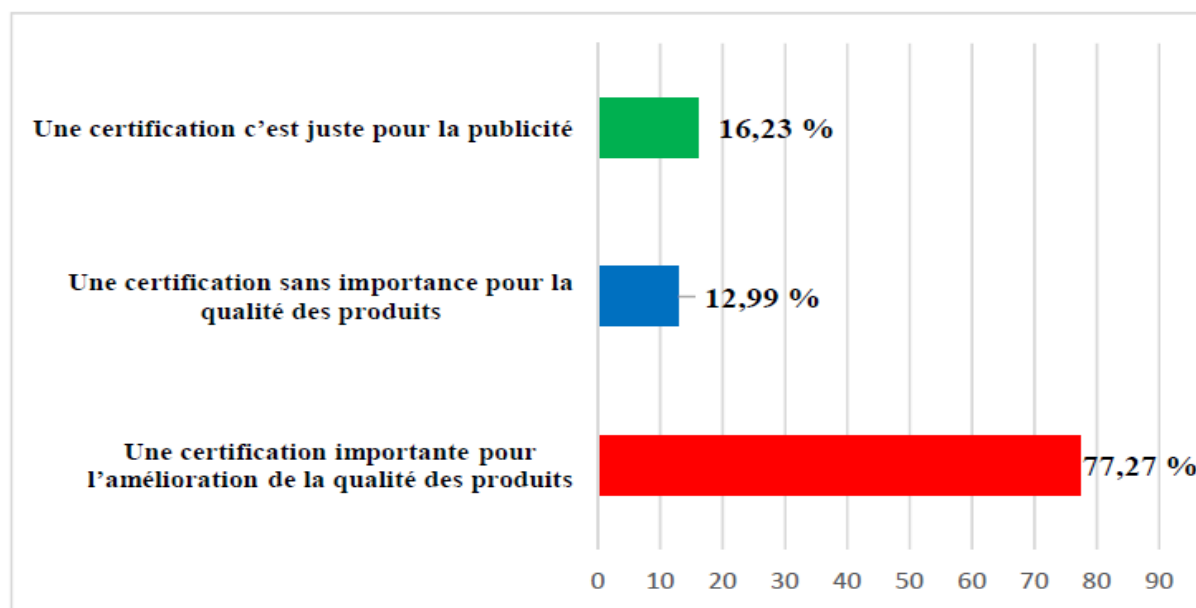
Pour appuyer ce résultat, nous présenterons dans le tableau ci-après les résultats de l'enquête satisfaction client réalisée par les responsables de l'ENIEM.

Tableau N°10 : La certification ISO 9001 version 2008 est perçue comme ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
Une certification importante pour l'amélioration de la qualité des produits	119	77.27
Une certification sans importance pour la qualité des produits	20	12.99
Une certification c'est juste pour la publicité	25	16.23
Total	154	

Source : Revue Qualité de l'ENIEM (2016).

Graphes N°04 : Apparence de la norme ISO 9001 version 2008



Source : Etabli par nous même à l'aide du tableau précédent.

Commentaire :

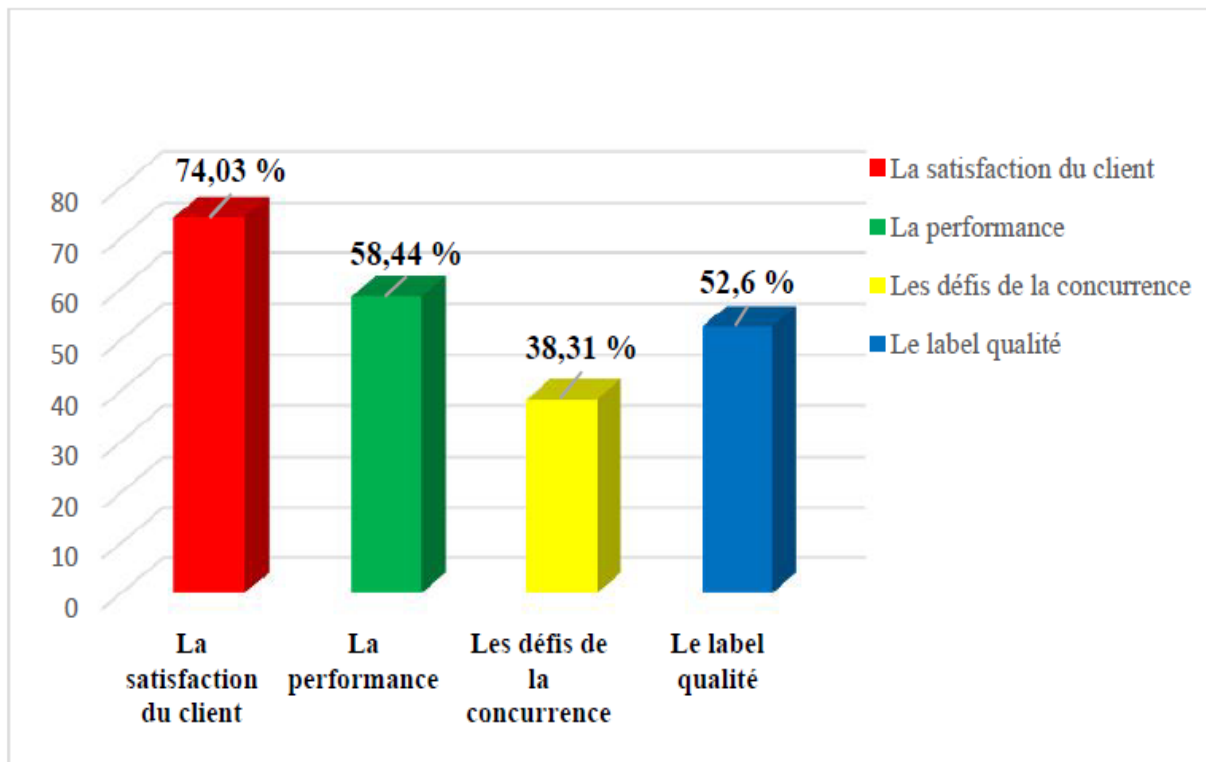
A partir de ce tableau N°10, on constate que 77,27 % des questionnés considèrent que la certification est importante pour l'amélioration de la qualité des produits, 16,23 % pensent que la certification soit un moyen pour la publicité et seulement 12,99 % déclarent qu'elle est sans importance pour le produit. Cela explique que la certification est un outil nécessaire pour L'ENIEM afin de garantir et développer leurs relations avec les parties prenantes.

Tableau N°11 : Quels sont les objectifs de la mise en place d'un Système de management de qualité ?

	Effectifs	Pourcentage (%)
La satisfaction du client	114	74.03
La performance	90	58.44
Les défis de la concurrence	59	38.31
Le label de qualité	81	52.60

Source : Revue Qualité de l'ENIEM (2016).

Graphe N°05 : Objectifs de la mise en place d'un SMQ



Source : Etabli par nous même à l'aide du tableau précédent.

Commentaire :

A partir du tableau N°11, on remarque qu'un taux de 74,03 % des questionnés voient que l'objectif de la mise en œuvre d'un SMQ visent la satisfaction du client, alors que 58,44 % disent que sa mise en place vise à améliorer la performance de l'entreprise, et 52,60 % pensent que c'est pour le label qualité et enfin 38,31 % disent que c'est pour les défis de la concurrence.

Toutefois, la majorité affirme que l'objectif de cette démarche qualité est pour la satisfaction des clients, on peut appuyer cela par un débat qu'on a fait avec un assistant qualité de l'ENIEM qui nous a soulignés que l'objectif essentiel de l'ENIEM est l'entière satisfaction durable du client comme cela a été mentionnée dans la politique qualité et objectifs qualité (annexe N°07).

Tableau N°12 : Informations sur l'enquête client de l'ENIEM

Année	2014		2015		2016	
Réponses reçues	1800		2071		1353	
Nombre de wilaya	45		48		44	
Qualité du produit	Satisfait	Insatisfait	Satisfait	Insatisfait	Satisfait	Insatisfait
	91%	09%	91.15%	8.85%	92%	08%
Prix du produit	92%	08%	92.55%	7.45%	90.43%	9.57%
Disponibilité du produit	62%	38%	95%	05%	89%	11%
Service après vente	72%	28%	95%	05%	79%	21%

Source : ENIEM/DG/DQE/unité commerciale.

Commentaire :

D'après ces résultats-là, on peut dire que le SMQ de l'ENIEM contribue beaucoup à la satisfaction client et à ses politiques commerciales.

3. 2. Conclusion des résultats

On remarque d'après les résultats obtenus, que la satisfaction des clients et la réponse aux besoins du marché sont les principale raisons qui pousse l'ENIEM à mener une démarche de certification, il est intéressant de constater que les questionnés ont mentionnés que les clients sont la partie intéressée par le SMQ et que l'un des objectifs de ce système est la satisfaction du client.

A partir des résultats obtenus, la majorité des questionnés ont montrés leurs satisfaction après que l'ENIEM obtient la certification ISO 9001, les questionnés déclarent que l'ENIEM a bien évolué après l'obtention de cette certification qui est importante à l'amélioration de la qualité des produits.

A propos de l'environnement de travail, la certification à apporté des changements dans le travail et a contribué à l'amélioration de cet environnement.

D'après les questionnés, le SMQ est considéré comme un avantage, grâce à la mise en place de ce système, l'image de marque de l'ENIEM s'est améliorée par la confirmation de 83,12 % des questionnés.

Il apparait donc du point de vue des questionnés, que la mise en place d'un SMQ a permis à l'ENIEM d'améliorer la satisfaction clients, d'évaluer les pratique managériales et à mettre en place des outils efficaces pour le pilotage de ses activités. Alors, on peut dire que le SMQ est un véritable outil de management au service de l'ENIEM.

Cependant, la démarche qualité de l'ENIEM demeure insuffisante à certains niveaux. A travers notre questionnaire, on a constaté que les questionnés ont suggérés les améliorations suivantes :

- Améliorer la communication interne et environnement du travail ;
- Former le personnel ;
- Impliquer et motiver tout le personnel dans le SMQ et non seulement une partie ;
- Faire participer le personnel à la prise de décision ;

Conclusion

En conclusion à ce chapitre, nous retenons qu'aujourd'hui, la mise en place d'un SMQ selon le référentiel ISO 9001 version 2008 au niveau des entreprises s'avère indispensable pour leur survie. Et nous avons remarqué, à cet effet, à travers les différentes démarches décrites, que l'important est de bien respecter les exigences de la norme en question.

Car, cette norme repose sur des principes de base et que ses chapitres touchent à tous les processus de l'entreprise et qui met en relief l'orientation client, l'importance de l'implication de la direction et de tout le personnel ainsi que l'intérêt de considérer le fournisseur comme un partenaire, l'obtention de la certification selon ce référentiel ISO 9001 version 2008 permet à l'entreprise désireuse de s'engager dans une approche qualité, de travailler selon un standard international.

Cependant, il est à noter que la démarche qualité repose sur le principe de l'évaluation de ses performances qui permet d'émettre des appréciations sur la situation de l'entreprise et de se corriger continuellement.

CHAPITRE III

La Norme ISO 14001

Et

Sa Certification

CHAPITRE III**LA NORME ISO 14001 ET SA CERTIFICATION****Introduction**

Diriger et faire fonctionner une entreprise avec succès nécessite de l'orienter et de la contrôler méthodiquement et en transparence. Le succès peut résulter de la mise en œuvre et de l'entretien d'un système de management conçu pour une amélioration continue des performances tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes.

Toutes les entreprises sont exposées à des risques : de non-conformité produit, des dommages environnementaux, d'accidents du travail... mais la cohérence des normes ISO permet de construire un système de management qui agrège les réponses organisationnelles, comportementales et technologiques nécessaires à une maîtrise croissante des risques des entreprises.

Le succès des normes de management, ISO 14001 pour l'environnement, et la norme ISO 26000 pour la responsabilité sociétale s'expliquent par le fait que les entreprises doivent aujourd'hui se montrer efficaces et compétitives dans des domaines où elles étaient peu challengées jusqu'à présent, à savoir, les défis écologiques, techniques, culturels, économiques et sociopolitiques ; qui combinés les forcent à réagir rapidement dans plusieurs disciplines simultanément.

Ce présent chapitre sera composé de trois sections ; la première abordera la norme relative à l'environnement 14001. La seconde portera sur la certification de l'ENIEM et l'organisation des structures environnementales. Enfin la dernière section sera consacrée à l'analyse des résultats et leurs conclusions.

Section 01 : Présentation de la norme relative à l'environnement

Dans cette section nous présentons la norme relative à l'environnement, en l'occurrence la norme ISO 14001 version 2004, qui permet de comprendre les exigences normatives internationales.

1. La norme ISO 14001 version 2004

La série des normes ISO 14000 désigne l'ensemble des normes qui concernent le management environnemental. Ces normes s'adressent aux organisations qui veulent mettre en œuvre une gestion visant à maîtriser son impact sur l'environnement. Leur application est volontaire.

La plus célèbre et la plus utilisée des normes de cette série est la norme ISO 14001, la première version de cette norme est publiée en 1996. La norme a ensuite fait l'objet d'une révision en 2004 qui apporte quelques modifications mineures pour la rendre plus claire. En 2015 paraît la dernière révision de la norme, qui renforce le rôle de la direction, introduit l'analyse du cycle de vie dans les aspects environnementaux. Celle-ci demande des résultats concrets aux organismes, contrairement aux précédentes versions.

Les autres normes publiées dans la série ISO 14000 couvrent les lignes directrices, les procédures et les qualifications requises pour l'audit environnemental.

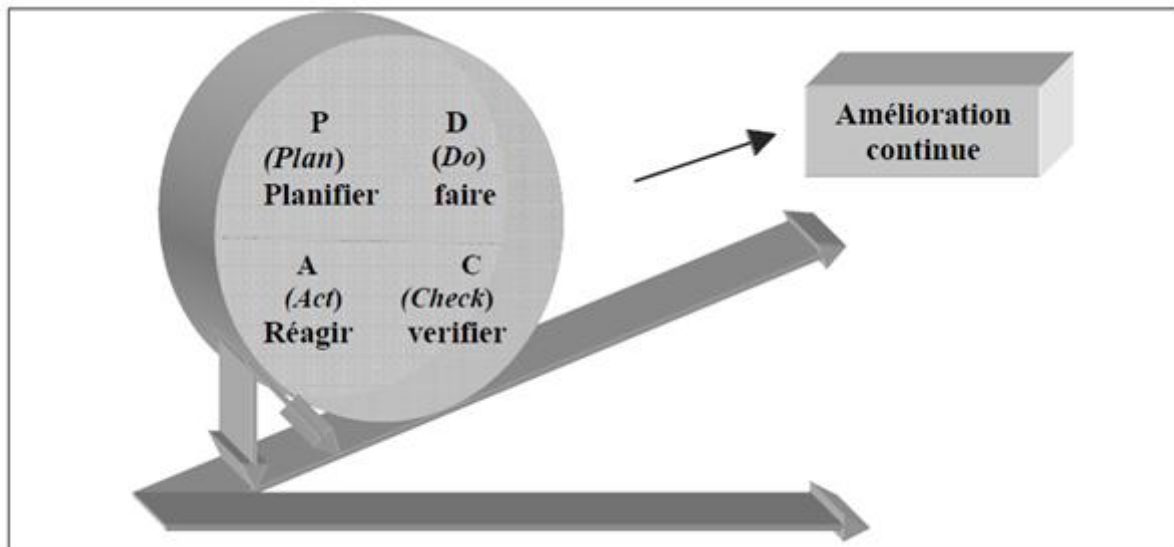
1.1. Principe de la norme ISO 14001 version 2004

La norme ISO 14001 repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise. Celle-ci prend un double engagement de progrès continu et de respect de la conformité réglementaire. Elle permet de bien structurer la démarche de mise en place d'un système de management environnemental. Aucun des points de la norme ne doit être omis. Il est nécessaire, lors de la mise en œuvre d'un SME selon ISO 14001, de les traiter plus ou moins dans l'ordre de la norme.

La roue de Deming¹ est le principe de base sur lequel reposent toutes les exigences de la norme ISO 14001. Cette dernière est d'ailleurs architecturée selon la spirale d'amélioration continue, mise en exergue dans la figure de la page suivante :

¹ Ce modèle a été développé par WALTER Shewhart pendant les années 30 et réintroduit par un qualicien reconnu William Edwards Deming pendant les années 50 d'où l'appellation de «roue de DEMING».

Figure N°11 : Roue de Deming



Source : Réalisée par nous-mêmes, inspirés de DOHOU-RENAUDA., 2009, p.73.

Cette figure résume le fonctionnement théorique du SME. Cette méthode vise l'amélioration continue d'un processus, d'un produit ou d'un service, qui consiste en un effort continu pour améliorer les produits, les services ou les processus. Ces efforts peuvent viser à apporter des petites améliorations à intervalles réguliers (de façon incrémentale) ou, au contraire, à regrouper toutes les améliorations dans une implémentation globale. L'efficacité, la praticabilité et la flexibilité des processus ayant un impact sur le client sont constamment évalués et améliorés.

Le principe de la norme ISO 14001 se divise en quatre parties : planification, réalisation, vérification, assurance et amélioration. Selon CAPRON², ces étapes fondent l'articulation commune de tous les référentiels de management en matière d'environnement.

- **P : Plan = planifier** : Cette étape est très importante, car elle consiste à bien définir le sujet ou le problème, afin d'identifier des solutions pérennes.

Cette étape est finalisée par un plan d'actions, incluant leur planification et les acteurs.

- **D : Do = réaliser** : Cette étape consiste en la mise en œuvre des actions définies précédemment.

² CAPRON M., QUAIREL L., « La responsabilité sociale d'entreprise », La Découverte, Paris, 2007, p.3.

- **C : Check = vérifier** : Il s'agit de vérifier l'efficacité des actions menées. Ceci peut se faire par le biais de mesures, d'indicateurs, ou d'observations. Un délai peut être défini selon la nature de l'action.
- **A : Act = assurer et améliorer** : Cette étape permet de finaliser la démarche afin d'assurer la pérennité des résultats des actions mises en œuvre. Il s'agit le plus souvent d'élaborer ou de mettre à jour des documents, tels que les procédures, les processus, et les guides de bonnes pratiques.

1.2. Les finalités de la norme ISO 14001 version 2004

Des organismes de tous types cherchent à atteindre et à démontrer un bon niveau de performances environnementales. Ces préoccupations s'inscrivent dans le contexte d'une législation de plus en plus stricte pour encourager la protection de l'environnement et le développement durable.

L'objectif global de cette norme est d'équilibrer la protection de l'environnement et la prévention de la pollution avec les besoins socio-économiques.

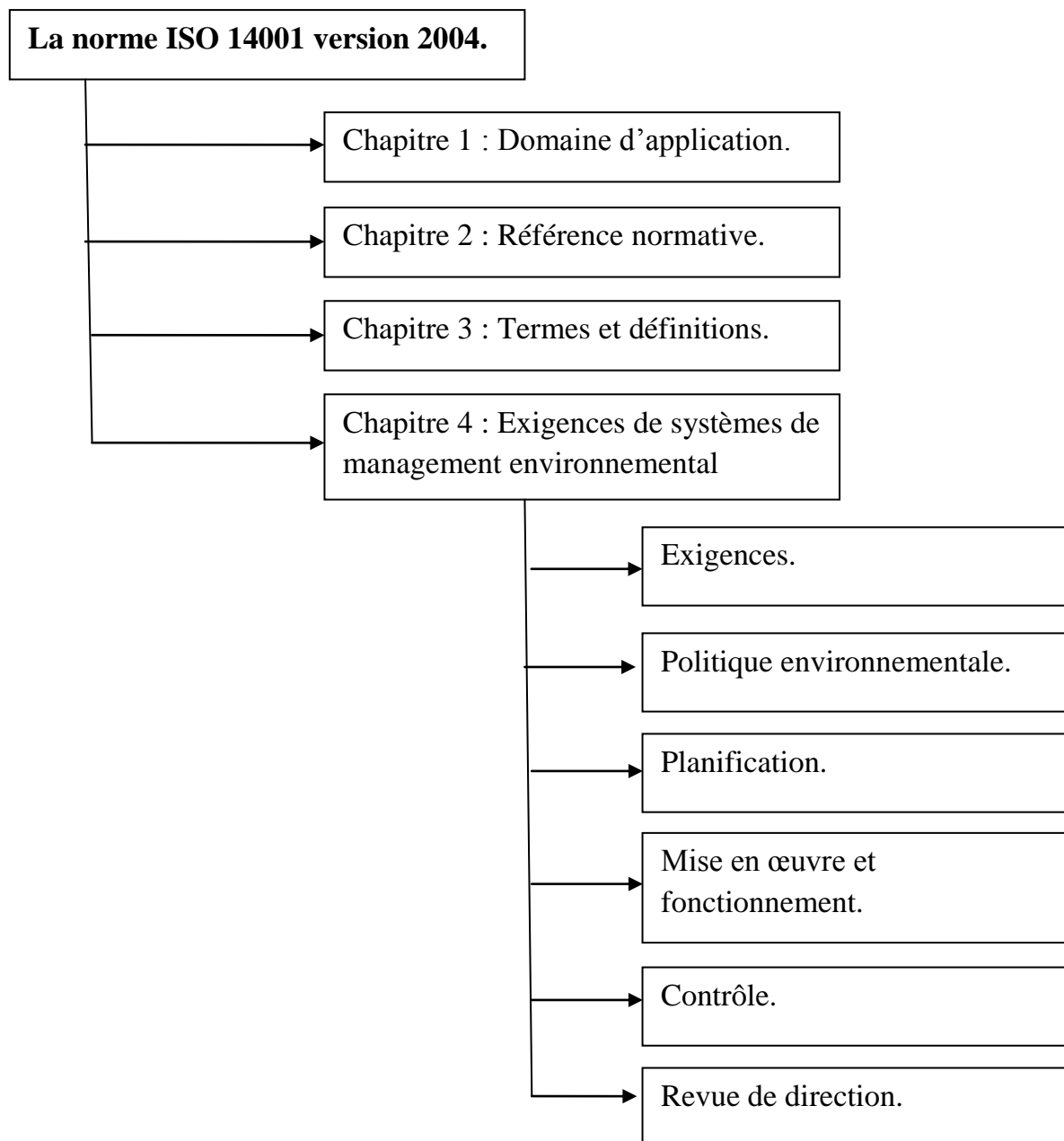
Cette norme n'établit pas d'exigences absolues en matière de performances environnementales au-delà de l'engagement de l'organisme défini dans la politique environnementale en conformité avec les exigences légales applicables et les autres exigences souscrites par l'organisme³.

1.3. La structure de la norme ISO 14001 version 2004

La norme ISO 14001 version 2004 est organisée en quatre chapitres à savoir : domaine d'application ; référence normative ; termes et définition et les exigences de systèmes de management environnemental. Cette structure est résumée dans la figure de la page suivante :

³ PINET Claude, 10 clés pour réussir sa certification qualité sécurité environnement, édition afnor, France, 2009, Page 61.

Figure N°12: Les exigences de la norme ISO 14001



Source : Réalisée par nous même à partir de la norme ISO 14001.

1.3.1. Domaine d'application

La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et mettre en œuvre une politique et des objectifs. Elle s'applique aux aspects environnementaux que l'entreprise a identifié et sur lesquels elle peut avoir une influence.

1.3.2. Référence normative

C'est un document qui contient un ensemble de choix de documents pour chaque sujet. Dans cette norme aucune référence normative n'est citée, cet article est inclus de manière à retenir une numérotation des articles identique à celle de la précédente édition (ISO 14001 :1996).

1.3.3. Termes et définitions

Ce chapitre donne la définition de divers termes⁴ tels que : aspects et impacts environnementaux, politique environnementale...

1.3.4. Exigences du système de management environnemental

Cette version présente une structure normative réduite dans laquelle les exigences du système de management environnemental sont regroupées en six parties :

1.3.4.1. Exigences générales

L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer de façon continue son système de management environnemental conformément aux exigences de la norme internationale ISO 14001 version 2004.

1.3.4.2. Politique environnementale

La politique environnementale est signée par la direction et mise à jour par celle-ci au fur et à mesure que les objectifs environnementaux ont été atteints. Elle est obligatoirement rendue publique. Son contenu doit obligatoirement faire référence à trois engagements imposés par la norme 14001 version 2004 :

- S'engager dans un processus d'amélioration continue de son système de management environnemental ;
- Respecter la réglementation environnementale du pays en question ;
- Prévenir les sources de pollution.

C'est un moyen pour la direction de l'organisme d'afficher ses intentions et d'affirmer les principes de performances environnementales adaptées à sa structure et à sa finalité. La norme internationale ne contient aucune exigence absolue de performance environnementale. Toutefois, la conformité à la réglementation en vigueur applicable au site est une exigence incontournable.

⁴ Divers termes : Les objectifs environnementaux, les limites, les motivations, les freins, les avantages.

1.3.4.3. Planification

Une organisation examine tous les aspects environnementaux de ses activités, produits et services et décide en se fondant sur les critères tenant compte de la législation communautaire, quels sont ceux qui ont un impact significatif sur l'environnement⁵.

1.3.4.4. Mise en œuvre et fonctionnement

Pour mettre en œuvre son système de management environnemental, l'organisme doit se donner les moyens nécessaires pour réaliser les programmes d'actions définis. La mobilisation des moyens doit tenir compte des différentes situations (normales, anormales) auxquelles l'organisme est confronté, de ses capacités humaines, techniques et financières dans le respect de la réglementation applicable.

1.3.4.5. Contrôle

- **Les audits internes** sont réalisés pour vérifier le bon fonctionnement du système de management environnemental (SME) par rapport aux dispositions prévues dans le référentiel et aux exigences de la norme internationale.

- **Le programme d'audit** est fondé sur les secteurs de l'organisme présentant des aspects environnementaux significatifs et en tenant compte de leur degré de sensibilité à l'environnement.

- **Les auditeurs internes** doivent avoir été formés et être qualifiés pour remplir leur fonction. Une liste des auditeurs internes environnementaux est formalisée.

Tous les audits internes doivent donner lieu à un rapport d'audit qui signale les écarts constatés par rapport au référentiel. La correction des écarts est traitée comme les non-conformités.

3.4.6. Revue de direction

La direction et le responsable de l'environnement se réunissent à des intervalles réguliers pour faire le point sur les objectifs atteints par le système, la bonne mise en œuvre des actions correctives et le rapport de l'audit interne, afin de statuer sur de nouvelles orientations, une nouvelle politique et de nouveaux objectifs.

⁵ FAURE-ROCHET Odile, analyse environnementale les clés de la réussite, annexe 6, édition afnor, France, 2009.

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

Section 02 : Certification de l'ENIEM dans l'organisation des structures environnementale.

2.1. Démarche de certification de l'ENIEM :

Dans la même démarche réformatrice, l'ENIEM s'est engagée dans la protection de l'environnement (Annexe N°08). Elle est la première entreprise africaine et arabe à avoir mis des installations de reconversion de CFC⁶ en 1997. En effet, ces installations fonctionnant au cyclopentane en substitution au CFC ont été financées par la convention de Montréal à hauteur de 7.5 millions de \$⁷. La reconversion effectuée par l'ENIEM à cette époque a permis de « veiller à la protection de la couche d'ozone, d'une part, et d'autre part de promouvoir ses exportations vers l'Europe qui n'admet plus l'usage des CFC⁸ ».

La politique environnementale de l'ENIEM intègre un management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement. Pour y parvenir, l'ENIEM se base sur la prévention de toute pollution, la préservation des ressources, la sensibilisation et la formation, la responsabilité et l'implication de son personnel. Le périmètre de certification ISO 14001 de l'ENIEM touche la conception, la fabrication, l'assemblage, la vente et le service après vente d'appareils électroménagers.

Les sites concernés par le SME sont le siège social, les unités de prestations techniques (UPT), les unités de production et l'unité commerciale. En effet, le SME de l'ENIEM est construit sur la base de l'amélioration continue de Deming articulé par le plan PDCA (plan, do, check, act)⁹ et tient compte de toutes les exigences de la norme ISO 14001 version 2004.

⁶ Chloro Fluoro Carbone substance chimique qui dégage des gaz à effet de serre impactant la couche de zone et le réchauffement climatique.

⁷ Inauguration des lignes de production de réfrigérateurs et congélateurs sans CFC » Le nouveau lien de l'ENIEM, n°04, Aout1997, p.03.

⁸ Idem, p.7.

⁹ Voir, page p.56.

2.2 Objectifs et champ d'application

La norme ISO 14001 n'est pas le seul référentiel à traiter le SME. Mais son intérêt réside dans sa reconnaissance internationale et son applicabilité à tout type d'organisme. Ainsi, la norme s'applique à toute entreprise qui souhaite :

- Mettre en œuvre, maintenir et améliorer un SME ;
- S'assurer de sa conformité à la politique environnementale ;
- Démontrer à autrui sa conformité ;
- Rechercher la certification de son SME auprès d'un organisme extérieur ;
- Réaliser une auto-évaluation et une auto-déclaration de conformité à la norme.

La norme ISO 14001 ne concerne pas la manière dont une entreprise élimine ou réduit ses déchets dangereux, ni la façon dont elle construit ses processus pour plus d'efficacité environnementale. Elle traite de la mise en œuvre, par un organisme, d'une structure de management qui garantira, entre autres, que les programmes pour la réduction des déchets dangereux ou chimiques seront appliqués, que les processus seront documentés, que les cibles environnementales seront établies et atteintes, etc. L'objet d'un SME est de constituer une aide aux entreprises lui permettant de mieux gérer leurs impacts environnementaux et améliorer leurs résultats. Il repose sur l'amélioration continue de la performance globale ; le but étant de se fixer de nouveaux objectifs lorsque les premiers sont atteints (Annexe N°09).

2.3 Motivation et Freins d'intégration du SME au sein de l'ENIEM :**2.3.1. Les Motivations d'intégration du SME :**

Selon les responsables de l'ENIEM, deux principales raisons motivent cette entreprise pour intégrer l'environnement dans sa gestion quotidienne. La première est liée à trois enjeux principaux à savoir :

- **Financiers** : qui consistent à réduire les coûts et taxes de stockage des déchets solides, et liquides, et d'en réduire la consommation des matières premières et d'énergie (en eau, gaz et électricité) dont le prix est non négligeable actuellement ;

- **Réglementaires** : pour se conformer à la réglementation environnementale en vigueur et réduire les non-conformités environnementales afin de réduire les redevances et les taxes importantes qu'elles engendrent ;

- **Avantage commercial (image de marque)** : afin de gagner la fidélité de ses clients et garder ses parts de marchés, reconnaissance des parties intéressées.

Nous pouvons noter à ce propos qu'augmenter les parts de marché de l'ENIEM n'est pas l'objectif de son intégration environnementale, car d'après les responsables de l'ENIEM, les consommateurs ne sont pas assez informés et influencés par la préservation de l'environnement, ce qui fait que la relation entre l'évolution des parts de marché et l'intégration environnementale n'est pas significative.¹⁰

La deuxième raison qui est d'ordre général s'intéresse au développement durable c'est à dire satisfaire les besoins des générations futures sans compromettre celle du présent, nous pouvons lire dans un document de l'ENIEM : « qu'en tant qu'habitant de la planète, notre intérêt est de préserver les ressources naturelles et notre santé ».¹¹

2.3.2. Les Freins d'intégration environnementale au sein de l'ENIEM :

Comme nous l'avons abordé en théorie, les freins d'intégration environnementale sont de deux types : internes et externes avec des intensités plus au moins fortes. Pour notre cas, nous avons constaté un mouvement dans les types d'obstacles rencontrés par l'ENIEM.

En effet, au début de ses préoccupations environnementales (années 90), l'ENIEM était face à des pressions externes et internes très fortes. Les pressions externes dont souffrait L'ENIEM étaient dues au manque de systèmes de gestion environnementale compatibles avec le système qui régissait l'entreprise (lourdeur dans la gestion quotidienne et dans la prise de décision, manque d'un système de contrôle de gestion efficace et du principe d'amélioration continue) ainsi que le manque d'incitation et d'aides financières de la part de l'état pour la protection de l'environnement. Parallèlement, les freins internes peuvent se sentir dans la situation financière de l'entreprise (trésorerie faible), le manque d'information, de sensibilisation et de connaissances environnementales et surtout l'inexistence d'une culture environnementale du personnel (ce dernier n'étant pas conscient des effets de l'activité qu'il exerce sur l'environnement).

L'intensité de ces deux types de freins a provoqué un blocage pour le processus d'intégration de la dimension environnementale ce qui a fait que l'ENIEM faisait partie des 91% des entreprises algériennes se trouvant dans la situation d'éco-blocage.

¹⁰ Mme ARAB née HALATA Lyasmine, impact de la certification environnementale ISO 14001 sur la performance environnementale d'une entreprise algérienne, thèse de magistère université Mouloud Mammeri, Algérie Tizi-Ouzou, 2012. p.175.

¹¹ Environnement : les enjeux pour l'entreprise ». ENIEM, Avril 2008, p.27.

Par la suite et grâce aux efforts des collectivités locales (promulgation de lois environnementales, sensibilisation et implication des organismes et entreprises dans la préservation de l'environnement...) l'ENIEM a pu réduire l'intensité des freins externes. Par ailleurs, malgré la sensibilisation et la formation du personnel de l'ENIEM dans le domaine environnemental qui a pu créer une certaine conscience environnementale au sein de l'ENIEM, l'intensité des freins internes reste pratiquement forte. Ce mouvement a fait que l'ENIEM se trouve aujourd'hui dans la catégorie d'éco-freinage (4% des entreprises algériennes qui rencontrent des freins externes faibles et des freins internes forts).

Avec plus d'efforts de la part de l'Etat (aides financières, application des lois environnementales), des consommateurs (boycotter les produits qui ne respectent pas l'environnement, créer des associations plus exigeantes en matière de protection d'environnement) et de l'ENIEM (sensibilisation et formation du personnel, orientation de la culture d'entreprise vers le respect de l'environnement) ; ce mouvement peut bien changer et aboutir à l'étape d'éco décollage où les freins internes et externes seront très faibles.¹²

2.4 Mise en Place de la norme ISO 14001 au niveau de l'ENIEM

La mise en place du SME au sein de l'ENIEM s'est faite à travers deux démarches : tout d'abord nationale pour se conformer à la réglementation environnementale algérienne, cette intégration a été assistée par le MATE (Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement). Après la signature du contrat¹³ de performance environnementale en 2007. Ensuite, après la conformité à la réglementation nationale, une perspective de certification environnementale internationale de type ISO 14001 a été élaborée.

Nous nous intéresserons à la démarche internationale, autrement dit, à la certification ISO 14001, ceci dans le but de vérifier nos deux hypothèses énoncées dans l'introduction générale.

Dans un premier temps, nous allons présenter les étapes de mise en place du SME au sein de l'ENIEM, puis dans un second temps, nous présentons les résultats obtenus en termes de performance environnementale. Ces derniers vont nous permettre de dire si les hypothèses énoncées sont vérifiées ou pas.

¹² Mme ARAB née HALATA Lyasmine, impact de la certification environnementale ISO 14001 sur la performance environnementale d'une entreprise algérienne, thèse de magistère université Mouloud Mammeri, Algérie Tizi-Ouzou, 2012. p.176, 177.

¹³ Voir les engagements du CPE signés par l'ENIEM dans l'annexe N°07.

L'ENIEM, comme les autres entreprises industrielles qui étaient volontaires à l'intégration environnementale, a suivi un processus qui se résume en cinq principales étapes déjà définies dans le substrat théorique de ce travail.

Section 03 : Analyses des résultats

Dans cette section, nous présenterons les résultats obtenus et leurs analyses.

Tableau N°13: Principaux aspects environnementaux générés à l'ENIEM

Consommation d'énergie	Rejets	Risques
<ul style="list-style-type: none"> - Consommation d'énergie électrique. - Consommation de gaz. - Consommation d'eau. 	<ul style="list-style-type: none"> -Effluents liquide industriels, -Rejets d'effluents liquides sanitaires. -Emission atmosphérique. -Déchets spéciaux. -Déchets spéciaux dangereux. -Déversement des produits chimiques et des huiles, PCB (Poly Chloro biphényles). 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'incendie. - Risque d'explosion. - Risque de nuages toxiques.

Source : Réalisé par nous-mêmes suivant les informations du manuel environnement, 2016.

Commentaire :

Il est à signaler que cette liste n'est ni exhaustive, ni définitive. Elle est mise à niveau et améliorée d'une manière continue, une fois par année et dans d'autre cas lors d'une modification d'activité, d'une nouvelle exigence ou d'un achat d'un nouveau produit ou installation ayant des impacts sur l'environnement.

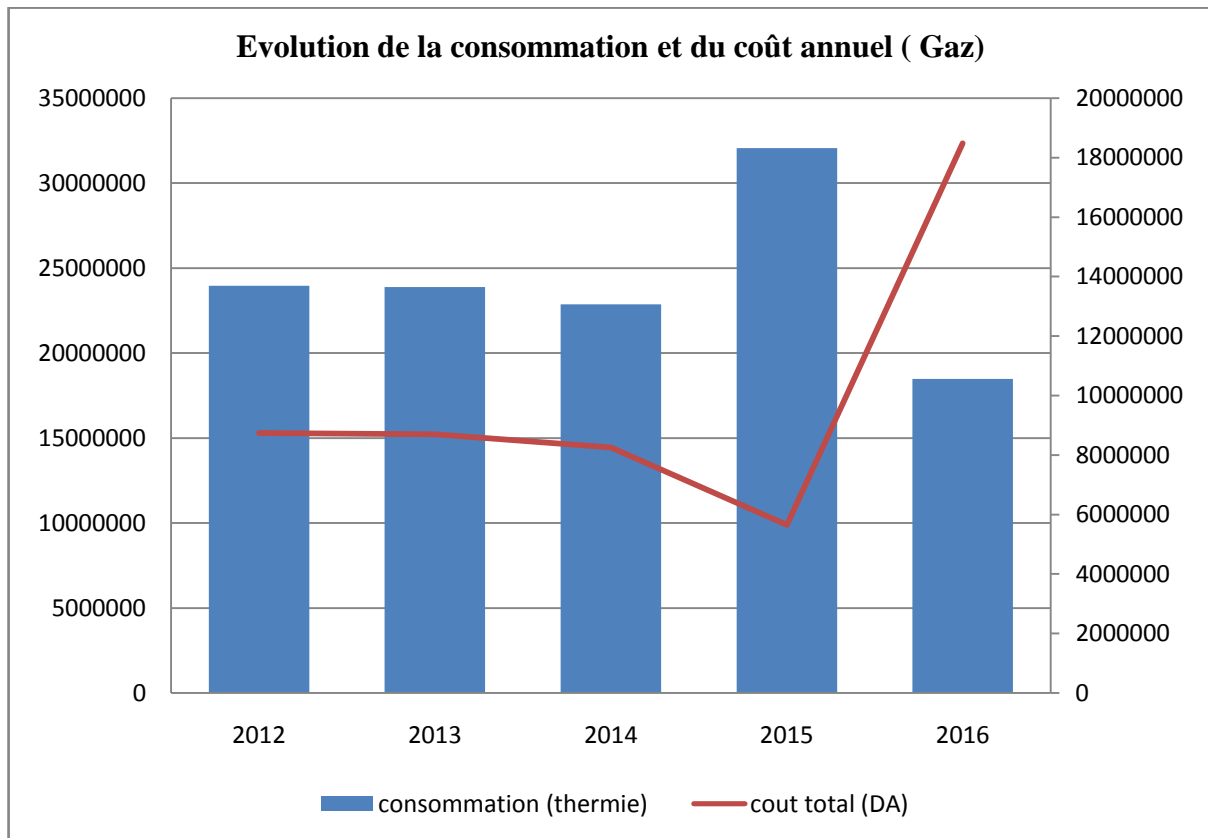
À partir de cette liste, la DQE (Direction Qualité ENIEM) établit et fixe des objectifs et des cibles environnementaux qui sont transmis à toutes les unités de l'entreprise pour sa prise en charge.

Tableau N°14 : Evolution de la consommation et du coût annuel (Gaz)

Année	Consommation (thermies)	Coût total (DA)
2012	23970350	8736900,00
2013	23881000	8692000,00
2014	22871535	8258684,34
2015	32061000	5651000,00
2016	18479949	18479949,00

Source : Revue Environnementale de l'ENIEM (2016).

Graphe N°06 : Evolution de la consommation et du coût annuel (Gaz)



Source : Etabli à partir du tableau précédent.

Commentaire :

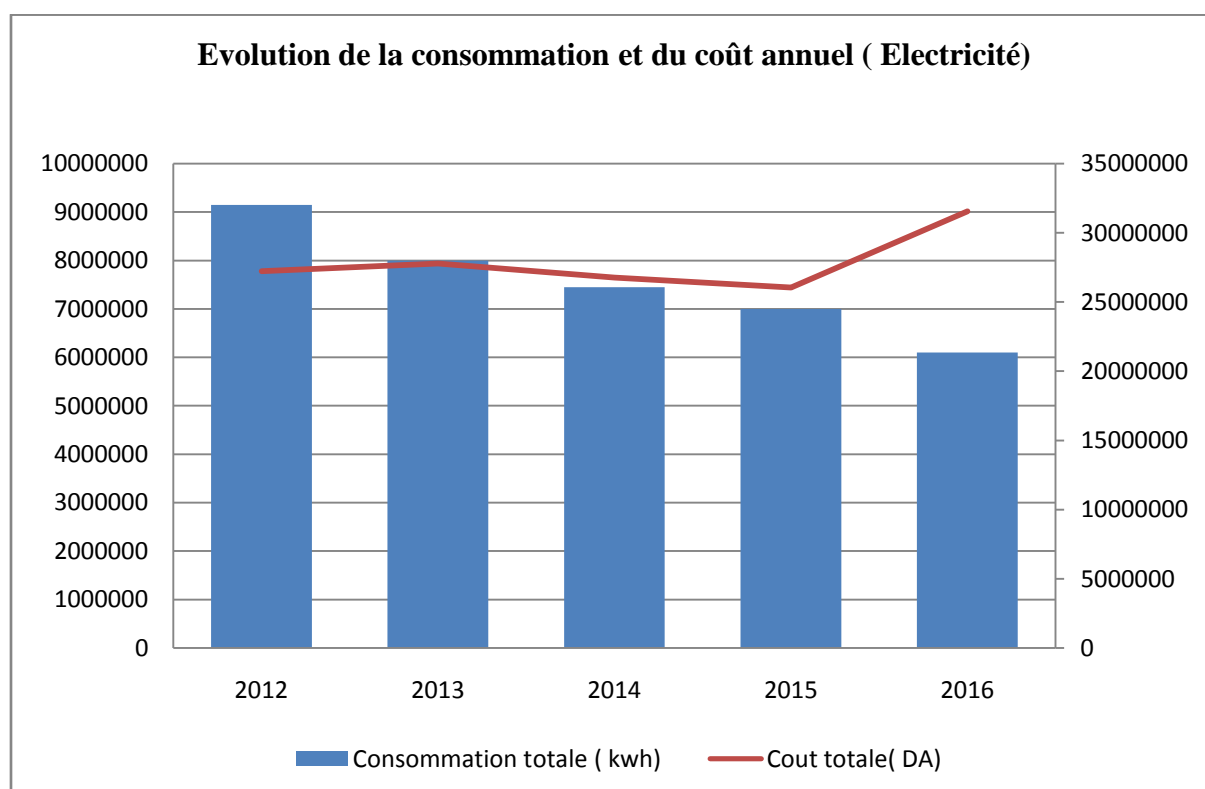
La facture du gaz a augmenté de **3.41 MDA**, soit 60% par rapport a 2015 malgré une consommation moindre de 4%, le tarif moyen de la thermie a fait un bond de **0.1 à 1 DA** soit 10 fois le prix.

Tableau N°15 : Evolution de la consommation et du coût annuel (Electricité)

Année	Consommation totale (kWh)	Coût total (DA)
2012	9150000	27227043,08
2013	8000000	27771666,99
2014	7450000	26761900,96
2015	7000000	26050765,07
2016	6100000	31537519 ,81

Source : Revue Environnementale de l'ENIEM (2016).

Graphique N°07: Evolution de la consommation et du coût annuel (Electricité)



Source : Etabli à partir du tableau précédent.

Commentaire :

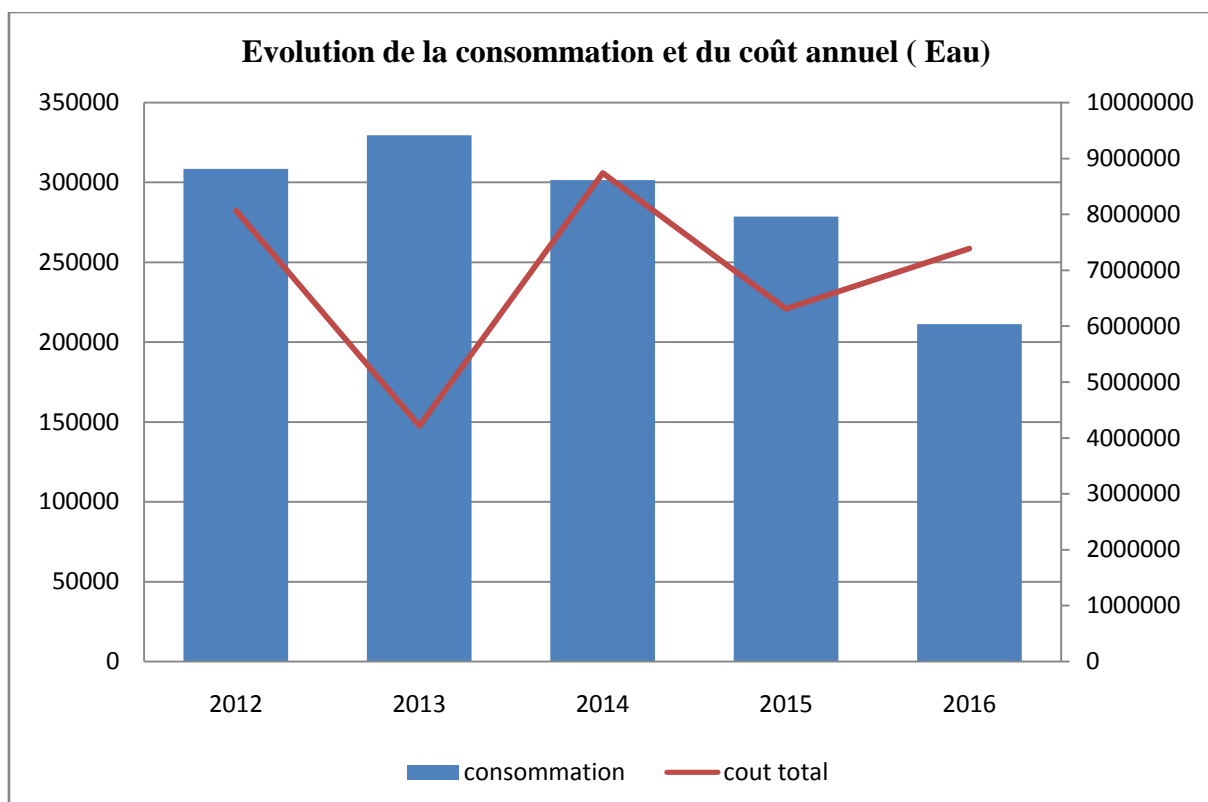
Le montant de la facture en électricité est de **31.5 MDA** en hausse de **5.5 MDA** par rapport à 2015 malgré une diminution de consommation de l'ordre de 9%. Le tarif moyen du kWh est passé de **3.73 DA** à **4.95 DA**.

Tableau N°16: Evolution de la consommation et du coût annuel (EAU)

Année	Consommation (m ³)	Coût (DA)
2012	308409	8063700,00
2013	329475	4211000,00
2014	301513	8735000,00
2015	278630	6309000,00
2016	211224	7383919,38

Source : Revue Environnementale de l'ENIEM (2016).

Graphe N°08 : Evolution de la consommation et du coût annuel (EAU)



Source : Etabli à partir du tableau précédent.

Commentaire :

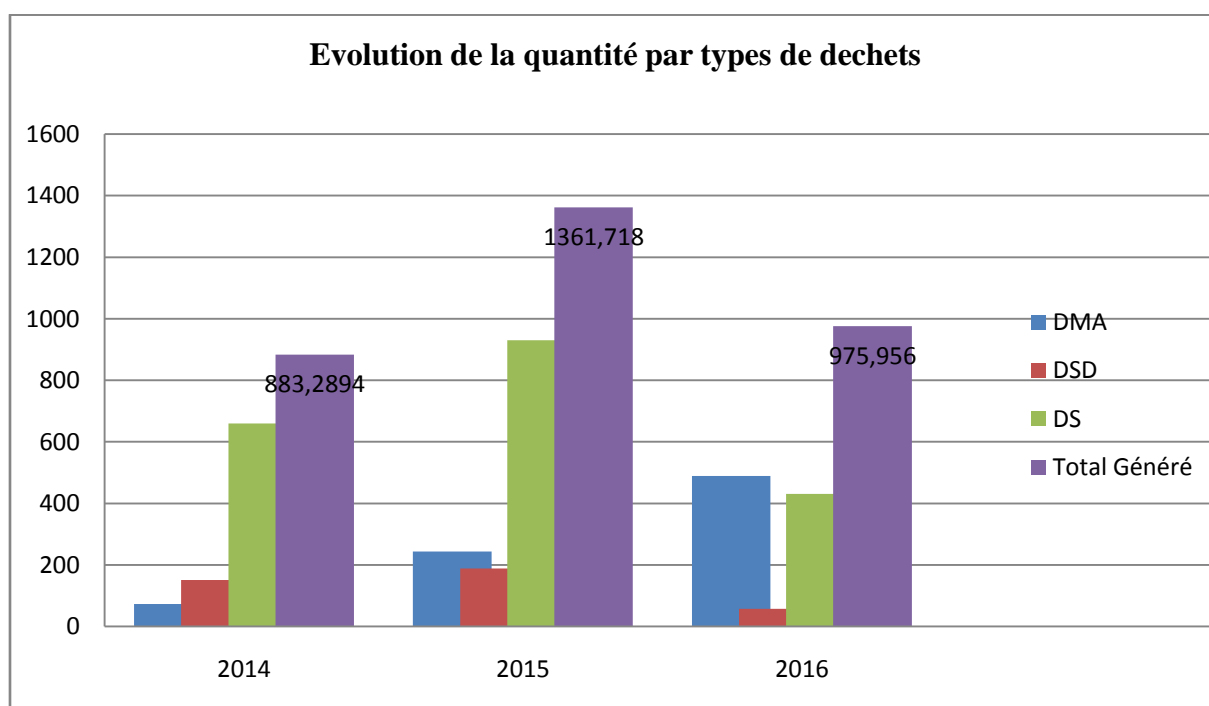
La facture est en hausse malgré la baisse de la consommation et cela est du à la proportionnalité de l'utilisation de l'eau ADE (66DA le m³) par rapport au forage (25DA le m³).

Tableau N°17: Evolution de la quantité par types de déchets

	2014	2015	2016
Déchets Ménagers & Assimilés (tonnes)	73.2051	243.456	488.584
Déchets Dangereux (tonnes)	150.5471	188.324	57.064
Déchets Spéciaux (tonnes)	659.5372	929.938	430.308
TOTAL (tonnes)	883.2894	1361.718	975.956
Evolution par rapport a l'année précédente	-2%	4%	2%
Indicateur (tonnes produit)	11600	17691	8273
Quantité spécifique des déchets (tonnes/indicateur)	0.08	0.12	0.12

Source : Revue Environnementale de l'ENIEM (2016).

Graphe N°09 : Evolution de la quantité par types de déchets



Source : Etabli à partir du tableau précédent.

Commentaire :

La quantité des déchets en 2015 est de **1361.718 (tonnes)**, en hausse de **478.4286 (tonnes)** par rapport à l'année 2014, contrairement à l'année 2016 qui est de **978.956 (tonnes)** en baisse de **385.762 (tonnes)** par rapport à 2015.

Les Objectifs et Cibles Environnementaux (OCE) sont déterminés après identification des AES (Aspects environnementaux significatifs) en cohérence avec la politique environnementale.

Chaque année, les OCE sont analysés et si nécessaire révisés et améliorés lors de la revue de direction.

Le tableau suivant montre l'évolution des cibles pour chaque année.

Tableau N°18 :Evolution des cibles environnementales de 2013 à 2016.

Objectif Environnemental	2013	2014	2015	2016
Réduire la consommation en eau m ³ / Jr	905.15	826.06	765.47	578.70
Réduire la consommation de gaz th/jr	65427.4	62661.7	57838.4	50491.7
Réduire la consommation en électricité kWh/ Jr	22180.9	20492.9	19731.5	17392.5
Réduire les déchets générés tn/indic	0.7	0.07	0.5	0.6
Réduire les stocks morts tn/jr	2.48	2.46	2.54	2.52

Source : Revue Environnementale de l'ENIEM (2016).

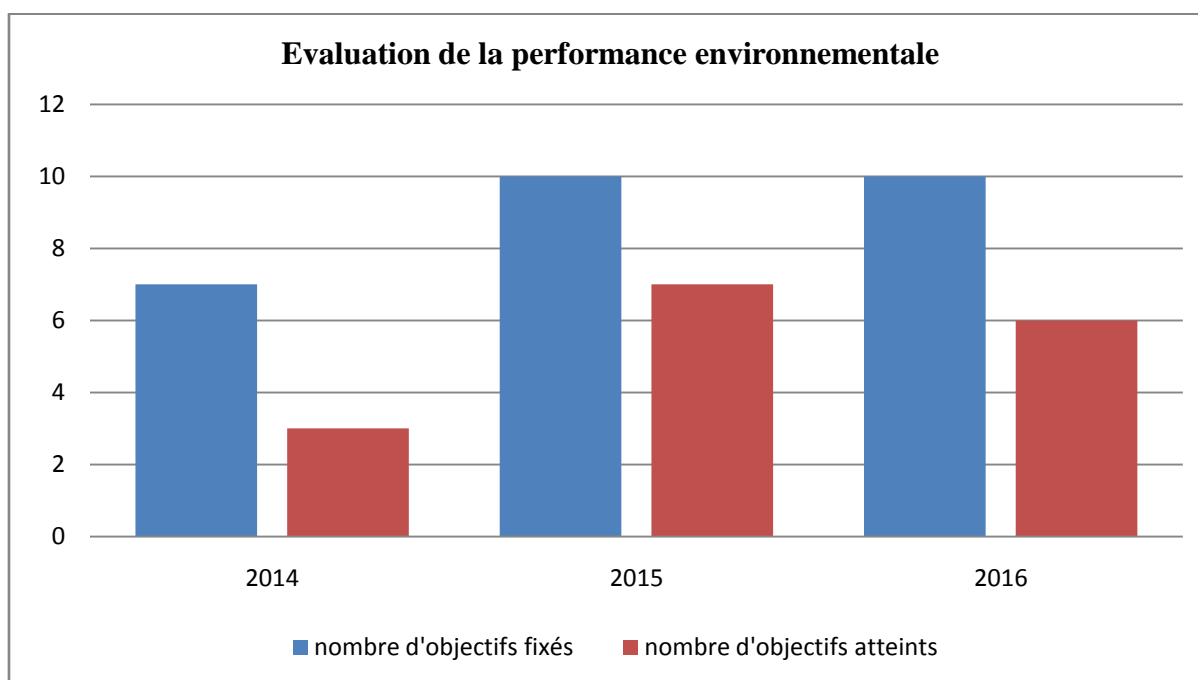
Commentaire :

L'analyse de ce tableau nous laisse dire que l'évolution des cibles environnementales fixées par l'ENIEM tendent vers la baisse surtout pour la consommation d'eau et du gaz et d'électricité qui annonce une réduction de 2013 à 2016. Cela signifie que le taux de réalisation des objectifs est positif pour tous les aspects environnementaux (exception faite pour les déchets générés et les stocks morts).

Tableau N°19 : Evaluation des objectifs environnementaux atteints par rapports aux objectifs fixés

	2014	2015	2016
Nombre d'objectifs environnementaux	3/7	7/10	6/10
atteints par rapport aux objectifs fixés	Soit 42%	Soit 70%	Soit 60%

Source : Etabli à partir des revues de direction 2016.

Graph N°10 : Evaluation de la performance environnementale

Source : Etabli à partir du tableau précédent.

Commentaire :

Globalement, le taux de réalisation des objectifs environnementaux pendant la période de certification (2013 à 2015) est positif, il a même atteint 70 % des objectifs fixés ce qui est un taux remarquable surtout que le personnel est, comme nous l'avons dit précédemment, réticents aux changements et à l'adaptation. Mais les efforts fournis par les responsables qualité environnement ont, malgré les difficultés rencontrées, atteint des résultats satisfaisants et l'ENIEM a pendant trois années été conforme à l'ISO 14001.

Cependant, en 2016, le taux de réalisation des objectifs environnementaux a relativement baissé : 60% en 2016 contre 70% en 2015. Cette légère baisse se justifie par la négligence des responsables d'un côté et des opérationnels de l'autre.

Tableau N°20 : Niveau de réalisation des objectifs et cibles environnementaux

Performance environnementale	Objectifs	Résultats
Consommation en électricité	Consommation / production (KWh/tp) <590Kwh/tonne produit	769.86Kwh/tp
Consommation en gaz	Consommation / Production (th/tp) <1900th/tonne produit	2234.31th/tp
Consommation en eau	Consommation / production (m ³ /tp) <23m3/tonne produit	25.54m3/tp
Génération de déchet	Quantité spécifique <0.08	0.12
Formation et sensibilisation	Former 120 agents sur l'environnement	78

Source : Etabli à partir des revues de direction 2016.

Commentaire :

On constate d'après les résultats obtenus que le niveau de réalisations des objectifs est insuffisant (les objectifs n'ont pas été atteints).

3. 2. Conclusion des résultats

Afin de recenser l'ensemble des exigences réglementaires applicables à ses activités, l'ENIEM a réalisé une étude de danger et un audit environnemental. Pour cela, l'entreprise a été répartie en 44 zones (unités opérationnelles). Cette répartition a comme avantage d'alléger la tâche des consultants, de les aider à mieux identifier l'origine des impacts et de faire directement le lien entre les aspects environnementaux significatifs identifiés, les activités engendrant ces aspects et les responsables de ces activités. Pour chaque zone, un bilan des flux d'entrée / sortie a été établi, puis toujours pour chaque zone, l'ensemble des aspects et impacts environnementaux a été déterminé.

Sur la base des différents facteurs, dont notamment la **gravité** [importance de l'impact environnemental en terme de politique et de pérennité de l'entreprise, de portée géographique et de persistance, d'image de marque et de coût d'exploitation] et l'**occurrence** [fréquence ou probabilité d'expression de l'impact sur l'environnement], un classement chiffré des aspects a été effectué, afin de déterminer ceux maîtrisables et ceux qui ont ou peuvent avoir un impact significatif sur l'environnement.

Concernant les aspects soumis à une exigence réglementaire, toute non-conformité est considérée comme significative, et est, par conséquent, planifiée en priorité dans le cadre du programme environnemental.

La démarche environnementale de l'ENIEM demeure insuffisante à certains niveaux. , on suggérés l'amélioration suivantes :

- Améliorer la maitrise des consommations en électricité (éradiquer les fuites sur le réseau d'air comprimé).
- Finaliser les recommandations de l'audit énergétique.
- Maitriser les consommations d'eaux au niveau du circuit de refroidissement de l'atelier mécanique (unité cuisson) et séparer le réseau incendie et le réseau d'eau de process.
- Rétablir l'automatisme de la station de traitement des effluents pour un meilleur rendement.
- Assurer toutes les analyses réglementaires dans le laboratoire de l'UPT (Unité prestation technique)
- Augmenter la valorisation (Recyclage) du déchet plastique.
- Repenser la gestion des déchets.
- Continuer la recherche des récupérateurs et éliminateurs de DSD (déchets spéciaux dangereux).

Conclusion

En guise de conclusion pour ce chapitre, nous pouvons dire que l'environnement écologique est une ancienne préoccupation de l'ENIEM qui remontait aux années 90. Depuis, la structure environnement a évolué d'une manière remarquable jusqu'à devenir une direction rattachée directement au directeur général. Aussi, en matière de stratégie, l'environnement joue un rôle prépondérant pour l'ENIEM ; d'ailleurs, toutes les déclarations de la direction générale qui ont suivi la certification de l'entreprise contiennent des éléments en rapport avec la protection de l'environnement.

En ce qui concerne le système du management environnemental de l'ENIEM, nous avons constaté qu'il est entièrement calqué sur la norme ISO 14001 version 2004 et toutes les exigences relatives à cette norme sont respectées, ce qui a valu à l'entreprise la certification ISO 14001 de 2004 en Mai 2008.

L'analyse du SME de cette entreprise nous a permis de constater que les résultats obtenus par ce dernier, en termes de performance environnementale sont insuffisants. Néanmoins, la mise en place d'un SME conforme aux normes internationales a permis d'améliorer la performance environnementale de l'entreprise.

*Conclusion
générale*

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Au départ de notre travail, nous avons posé une question principale « À quoi Servent les Normes ISO pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? ». Pour réaliser ce travail, nous avons passé en revue le cadre théorique basé sur la responsabilité sociétale des entreprises et les différentes normes ISO, et un cadre pratique basé sur une enquête de terrain réalisée sur la base d'un questionnaire destiné au personnel de l'ENIEM.

Dans un premier temps, nous avons vu que la responsabilité sociale des entreprises se rapporte à une réalité plus large, elle rentre en relation avec des domaines divers tels que l'économie, le droit, la sociologie et touche aux plans éthique et discrétionnaire.

Ce concept avait pour but de mettre à la disposition du dirigeant ce qu'il faut pour entreprendre ou poursuivre une démarche efficace, crédible et légitime de responsabilité sociétale dans son organisation en s'appropriant la norme ISO26000 afin de bien saisir l'importance et les enjeux de la responsabilité sociétale et revoir la nature des opérations et le site d'activités de l'entreprise de manière à bien voir leurs liens avec la responsabilité sociétale.

Pour une bonne communication, l'entreprise doit mettre en place des moyens internes et externes, maintenir le dialogue avec les parties prenantes afin de résoudre les conflits et les désaccords avec ces dernières (P.P). Enfin pour améliorer les actions et les pratiques de l'organisation liée à la responsabilité sociétale, l'entreprise doit évaluer ses performances et revoir les systèmes d'information et s'assurer de leur fiabilité.

En perspective de l'adhésion de l'Algérie à l'OMC, les autorités algériennes encouragent les entreprises à intégrer la démarche qualité et environnementale tout en offrant même des aides financières aux entreprises désireuses d'obtenir la certification selon les normes ISO 9001 et ISO 14001.

L'économie de marché a imposé la nécessité d'adapter des modes de gestion performants tel que la mise en place de système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 version 2008, qui s'oriente clairement vers la satisfaction client selon les directives et règlements reconnus par l'ensemble de la communauté internationale.

CONCLUSION GENERALE

Dans un second temps, tout d'abord nous avons constaté que L'ENIEM a été l'une des toutes premières entreprises algériennes à avoir décidé de se mettre au niveau des exigences internationales en optant pour une démarche qualité basées sur la norme ISO 9001 en mettant en place le système de management qualité. Ensuite nous avons abordé quelques aspects théoriques autour de la notion du système de management de la qualité.

La qualité constitue aujourd'hui un facteur clé de succès. En effet, l'entreprise ne peut assurer sa pérennité sur un marché ou exercer la concurrence par les prix qu'en faisant de la qualité un facteur clé de succès. Elle implique une amélioration continue visant l'excellence par la qualité totale. Elle est ainsi une arme stratégique indispensable (au même titre que la maîtrise des coûts, des délais et de l'innovation...) pour faire face à la concurrence actuelle.

Toutefois, celle-ci ne peut être réalisée que par un bon système de management de la qualité et une bonne politique qualité prédéterminée. Pour cela, une adhésion aux normes internationales est nécessaire pour renforcer les démarches de l'entreprise et augmenter la satisfaction des clients, car les normes jouent le rôle d'assurance vis-à-vis des clients et de véritables guides pour les fournisseurs.

Nous pouvons dire que le système de management de la qualité s'avère un réel moyen pour l'amélioration des performances d'une entreprise, ainsi que la satisfaction de la clientèle. Et comme une première réponse à notre question principale, le SMQ mis en place par l'ENIEM lui a permis d'être responsable envers toutes ces parties prenantes.

Dans un dernier temps, nous avons présenté quelques concepts théoriques sur la notion du système de management de l'environnement « SME », et le processus de sa mise en place au sein de l'ENIEM.

En effet, les entreprises s'intéressent davantage à la protection de l'environnement. Face à cette nouvelle approche, la mise en place d'un SME est nécessaire.

Pour atteindre de meilleures performances en termes d'environnement, l'ENIEM s'est tournée vers la norme ISO 14001 relative à l'environnement, qui a une reconnaissance internationale et son application est volontaire.

CONCLUSION GENERALE

La certification environnementale constitue une charge importante à supporter par l'ENIEM mais qui a des répercussions très positives par la suite en permettant de gérer l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et d'apporter des avantages économiques à cette entreprise comme la réduction des ressources naturelles utilisées, la baisse des taxes de pollution et enfin l'augmentation de la qualité des produits, mais aussi l'amélioration des procédés de fabrication et de l'image de marque et le renforcement de la réputation de l'entreprise.

Nous pouvons dire alors que le système de management de l'environnement a pour objectif principal d'intégrer l'environnement dans la stratégie de l'entreprise et d'en décliner les principes dans les modes de gestion et les pratiques quotidiennes des salariés. Comme une seconde réponse à notre question principale, le SME mis en place par l'ENIEM lui a permis de structurer sa gestion environnementale et d'améliorer ses performances en matière d'environnement l'ENIEM.

Cependant, il est à signaler que malgré cette certification environnementale, l'ENIEM est toujours confrontée au problème des déchets stockés, auxquels l'ENIEM n'a pas encore trouvé de preneurs.

En conclusion, il est important de noter que notre travail est loin de cerner tous les aspects et concepts portant sur la responsabilité sociétale des entreprises et le management de la qualité et de l'environnement, parce que c'est un domaine très large et qui nécessite plus de temps. Notre travail n'est qu'une modeste contribution à cette thématique de recherche qui mérite d'être encore traitée sous d'autres angles et par d'autres parties intéressées.

Bibliographie

I/ OUVRAGES :

- 1.** BINNINGER Anne-sophie, Robert Isabelle, « La relation consommateur, développement durable : une nouvelle composante dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises».
- 2.** BOWEN Howard, Social Responsibilities of the businessman, New York, Harper& Brothers, 1953.
- 3.** BOWENS Rebecca, Responsable produit RSE –Groupe SGS, 2011.
- 4.** CAPRON M., QUAIREL L., (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris, 2004.
- 5.** CAPRON M., QUAIREL L., « La responsabilité sociale d'entreprise », La Découverte, Paris, 2007.
- 6.** DETRIE Philippe, « conduire une démarche qualité », édition, Organisation, paris, 2001.
- 7.** FREEMAN R.E., Strategic Management: a Stakeholder Approach, M.A. Pitman, Boston, 1984.
- 8.** IGALENS J.et JORAS M. (2002), La responsabilité sociale de l'entreprise, Comprendre, rédiger le rapport annuel, Editions d'Organisation, 2002.
- 9.** JEANNE Fabien sous direction de Mme MARIE – MONNOYER Christine, Responsabilité sociale des RSE et efficacité économique 2009/2010.
- 10.** LE ROY F., Marchesnay M., Burlaud A.(2005), La responsabilité sociale de l'entreprise Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez, Editions EMS, Collection Gestion enliberté, 1ère Edition du 07/072005.
- 11.** LIVRE vert publié par la commission européenne en 2001 : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM (2001)366 Final.

12. MERCIER. Samuel, « L'éthique dans les entreprises », Editions La Découverte, 2^o édition, janvier 2004.
13. OUARET A, « management de la qualité, le rôle de la direction dans un système de management de la qualité », Edition Alger-livres, Alger, 2009.
14. PYRON Véranne, PESQUEUX Yvon, analyse du livre de Michel CAPRON et Françoise QUIREL-LANOIZELEE « Mythes et réalité de l'entreprise responsable ; Acteur, enjeux, stratégie ».
15. POST James, (et al.) Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford, Stanford University Press, 2002.
16. WOLF Martin, « Sleep-Walking with the enemy : corporate social responsibility distorts the market by deflecting business from its primary role of profit generation » Financial Times, 16 mai 2001.

II/ Revues:

1. Carroll A.B. (1979), A three dimensional concept model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol 4, 1979.
2. Environnement : les enjeux pour l'entreprise. ENIEM, Avril 2008.
3. FRIEDMAN Milton, « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York times Magazine*, 13 September 1970.
4. Golli A et Yahiaoui D, Responsabilité sociale des entreprises: analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien, *Revue management et avenir*.
5. Inauguration des lignes de production de réfrigérateurs et congélateurs sans CFC Le nouveau lien de l'ENIEM, n°04, Aout 1997.
6. MARKS Robert « Milton Friedman », *AGSM Magazine*, vol.2, 13 décembre 2006.

7. Moon, J., Matten, D. « 2004 » Corporate Social Responsibility Education – How and why Europe is different (Research Paper Series ICCSR Nottingham) forthcoming.

III/ Thèses et mémoires :

1. Mme ARAB née HALATA Lyasmine, impact de la certification environnementale ISO 14001 sur la performance environnementale d'une entreprise algérienne, thèse de magistère université Mouloud Mammeri, Algérie Tizi-Ouzou, 2012.
2. Melle HAFSI Kamelia, Melle TALBI Celia, Audit Environnemental : de la norme à sa mise en œuvre, mémoire de master sciences de gestion, université Mouloud Mammeri, Algérie Tizi-Ouzou, 2015/2016.
3. Dohou-Renaud, Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale, Thèse de Doctorat, Université de Poitiers, France, 2009.

IV/ Communications et autres :

1. HADJ SLIMANE Kheroua hind, AYAD Sidi Mohammed² Faculté des sciences économique de gestion et des sciences commerciales, LARMO Université abou Bakr Belkaid – Tlemcen -Algérie. La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie.
2. PINET Claude, 10 clés pour réussir sa certification QSE, édition AFNOR, France, 2009, p. 61.
3. SALEM A., KHELLADIM., le Reporting Socialement Responsable (RSR), ou comment rendre compte de sa responsabilité aux parties prenantes. Revue Economie et Management, université de Tlemcen, p,9.

V/ Journaux :

1. Boudedja N., Système de gouvernance des entreprises : L'impératif d'assainir l'environnement économique. El Watan Economie, du 23 au 29 Juillet 2007, n°114, p,05.
2. BOUJEMAA S., La responsabilité sociétale des entreprises. El Watan Economie du 21/01/2008, p,135.
3. Bonne gouvernance concerne aussi les entreprises : l'idée d'une charte fait son chemin. El Watan, 15-07-2007, n°3824, p.03.
4. La bonne gouvernance concerne aussi les entreprises .Le Quotidien d'Oran, 15-07-2007, n°5071, p.05.
5. STALK George, Rob LACHENAUER « jouer pour gagner », perspectives, no.214, fevrier2005, p.5.
6. TAOUTI I., Gouvernance et défis du développement durable : Responsabilité sociétale des PME algériennes. EL Watan Economie, du 11 au 17 juin 2007, n°108, p, 12.

VI/ Sites internet :

1. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-11-page-109.htm> ; consulté le 22/11/2017 à 16h.
2. <http://www.mae.gov.dz/default.aspx> consulté le 24/10/2017 à 16h00.
3. http://www.mdipi.gov.dz/>Guide_entrepreneuriat_vert_2012.pdf ; consulté le 25/10/2017 à 11h.
4. <https://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/08/ISO26000-en-10-questions.pdf> ; consultée le 26/10/2017 à 17h.
5. <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-iso-26000-la-responsabilite-societale> ; consulté le 26/10/2017 à 18h.

- 6.** https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/discovering_iso_26000.pdf ; consulté le 26/10/2017 à 19h.
- 7.** <http://www.moringa-conseil.fr/la-rse.html> ; consulté le 30/10/2017 à 15h.
- 8.** <http://www.cci.fr/web/developpement-durable/norme-iso-26000> ; consulté le 30/10/2017 à 15h.
- 9.** <http://www.eniem.com.dz>; consulté le 10/10/2017 à 14h.
- 10.** <https://www.iso.org/fr/standard/42180.html>; consulté le 7/11/2017 à 15h.

Liste des Tableaux

LISTE DES TABLEAUX

<i>Numéro du tableau</i>	<i>Désignation</i>	<i>Page du tableau</i>
N°01	Synthèse des approches théoriques de la RSE.	10
N°02	Les défis stratégiques de l'ENIEM.	34
N°03	Genre Sexe (Homme/Femme).	42
N°04	Age.	43
N°05	Niveau scolaire.	44
N°06	Catégories professionnelle.	45
N°07	Avez-vous accueillez favorablement la mise en place d'un SMQ dans votre entreprise ?	46
N°08	Votre entreprise vous a déjà fait des formations sur le SMQ ?	47
N°09	Est-ce que le SMQ a permis a l'ENIEM de mieux satisfaire le client ?	48
N°10	La certification ISO 9001 version 2008 est perçue comme ?	49
N°11	Quels sont les objectifs de la mise en place d'un système de management de qualité ?	50
N°12	Informations sur l'enquête client de l'ENIEM.	51
N°13	Principaux aspects environnementaux générés à l'ENIEM.	65
N°14	Evolution de la consommation et du cout annuel. (GAZ)	66
N°15	Evolution de la consommation et du cout annuel. (ELECTRICITE)	67
N°16	Evolution de la consommation et du cout annuel. (EAU)	68
N°17	Evolution de la quantité par types de déchets	69
N°18	Evolution des cibles environnementales de 2013 à 2016	70
N°19	Evaluation des objectifs environnementaux atteints par rapport aux objectifs fixés	71
N°20	Niveau de réalisation des objectifs et cibles environnementaux	72

*Liste des
Graphes et
Figures*

LISTE DES GRAPHIQUES

<i>Numéro du graphe</i>	<i>Désignation</i>	<i>Page du graphe</i>
N°01	Age.	43
N°02	Niveau scolaire.	44
N°03	Catégorie professionnelle.	45
N°04	Apparence de la norme ISO 9001.	49
N°05	Objectif de la mise en place d'un SMQ.	50
N°06	Evolution de la consommation et du coût annuel (GAZ).	66
N°07	Evolution de la consommation et du coût annuel (ELECTRICITE).	67
N°08	Evolution de la consommation et du coût annuel (EAU).	68
N°09	Evolution de la quantité par types de déchets	69
N°10	Evaluation de la performance environnementale.	71

LISTE DES FIGURES

<i>Numéro de figure</i>	<i>Désignation</i>	<i>Page de la figure</i>
N° 01	Pyramide de RSE (Carroll)	08
N° 02	Modèle de l'entreprise en termes de parties prenantes	15
N°03	Les sept questions centrales de la norme ISO 26000	22
N°04	Organigramme de l'ENIEM	30
N°05	SMQ	35
N°06	Structure documentaire	40
N°07	Genre Sexe (Homme/Femme)	42
N°08	Mise en place d'un SMQ au sein de l'ENIEM	46
N°09	Formation sur le SMQ	47
N°10	Satisfaction des clients	48
N°11	Roue de Deming	56
N°12	Les exigences de la norme ISO 14001	58

Annexes

Annexe N° 01 : Questionnaire sur la RSE et les normes ISO

1. Qu'est-ce que la RSE ?
2. Quels sont les fondements de la RSE ?
3. Quelle est l'importance de la RS au sein des entreprises algériennes ? et quels sont ses limites ?
4. Qu'est-ce que la norme ISO 26000 ? Et quel est son lien avec les autres normes ?
5. Quelle est la structure organisationnelle de votre entreprise ?
6. Qu'est-ce qu'un SMQ ? Et quels sont les étapes de sa mise en place ? Et ses exigences ?
7. Quel est l'effectif de votre entreprise ?
8. Quels est le profil de vos employés ? Quels sont les catégories et types d'employés que vous avez ?
9. Quel est le niveau d'étude de vos employés ?
10. Avez-vous accueillis favorablement la mise en place d'un SMQ dans votre entreprise ?
11. Votre entreprise vous a déjà fait des formations sur le SMQ ?
12. Est-ce que le SMQ a permis à l'ENIEM de mieux satisfaire les clients ?
13. Comment la certification ISO 9001 version 2008 est t'elle perçue ?
14. Quels sont les objectifs de la mise en place d'un SMQ ?

Annexe N°02 : La politique qualité de l'ENIEM

	<p>ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER</p> <h1>ENIEM</h1>
<h3><u>POLITIQUE QUALITE</u></h3> <p>L'entière satisfaction durable du client constitue pour notre entreprise, l'objectif essentiel.</p> <p>Face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en œuvre et a développé un système de management de la qualité conforme au référentiel international ISO 9001/2008.</p> <p>Cette politique qualité basée sur l'amélioration continue des processus se manifeste par la volonté de la Direction Générale à :</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprendre les besoins présents et futurs de nos clients et y répondre efficacement en mettant à leur disposition des produits et services compétitifs.• Développer la culture de l'entreprise et le professionnalisme de notre personnel.• Améliorer en continue l'efficacité du système de management de la qualité. <p>ENGAGEMENTS DE LA DIRECTION :</p> <p>Pour mettre en œuvre sa politique, la Direction Générale de l'ENIEM s'engage à :</p> <ul style="list-style-type: none">• Se conformer aux exigences légales et réglementaires en vigueur.• Appliquer et respecter les dispositions et procédures établies.• Fournir les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs.• Mener des revues de direction. <p>NOS OBJECTIFS QUALITE SONT :</p> <ul style="list-style-type: none">• Accroître la satisfaction des clients• Diversifier les produits• Améliorer les compétences du personnel• Réduire les rebuts• Augmenter la valeur de la production• Améliorer le chiffre d'affaire. <p style="text-align: right;">LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL O BOUDIAF</p> <p style="text-align: right;"></p> <p style="text-align: right;">Mars 2013</p>	

Annexe N°03 : Certificat ISO 9001 de l'ENIEM



Annexe N°04 : Les principaux fournisseurs, clients et concurrents de l'ENIEM

Fournisseurs	Clients	Concurrents
1- TISSEN (Allemagne)	1- Deux grossistes de Chlef	1- SAMSUNG
2- ISPAT (Algérie)	2- Deux grossistes de Mascara	2- LG
3- FERRO (France)	3- Un grossiste de El oued	3- CONTINENTAL
4- CORRECCI (Italie)	4- Un grossiste de Bejaia	ELECTRONIQUE
5- TECUMSEH (France)	5- Un grossiste de Annaba	4- FRIGOR
6- BAYER (Allemagne)	6- Un grossiste de Blida	5- SONARIC
7- BASF (Allemagne)	7- Un grossiste de Sétif	
8- EAR Canal (Espagne)	8- Un grossiste de Tizi-ouzou	
9-DUROPAC (Autriche)		
10- RANCO (Italie)		

Annexe N°05 : Les défis stratégiques de l'ENIEM

Domaine d'activité	Défis de l'entreprise
Froid	<ul style="list-style-type: none">- Consolider et maintenir la position de leader sur le marché national ; - Maîtriser les coûts, qui sont élevés ; - Devenir compétitive sur les marchés internationaux.
Cuisson	<ul style="list-style-type: none">- Maximiser la rentabilité par l'utilisation optimale des capacités de Production ; - Augmenter la couverture du marché potentiel ; - La sous-traitance de certaines activités.
Climatiseur	<ul style="list-style-type: none">- Augmenter la couverture du marché potentiel ; - Optimiser la rentabilité ; - Réduire l'impact de la fluctuation des taux de change ;

Annexe N°06 : Type d'entretien : Entretien individuel semi-directif

Nom du contact : DIRECTEUR QUALITE

Date : 22/09/2017

Objet	Question	Réponse
Changement dans la structure qualité depuis la certification	Pourriez-vous me parler de l'évolution de la structure qualité dans l'organigramme de l'entreprise ?	<p>Effectivement l'organisation de la fonction qualité a connu beaucoup de changements depuis la création de l'entreprise et surtout depuis le lancement de la démarche qualité et la certification ISO... Mais quels sont les changements importants ? notre engagement dans la démarche de certification aux normes internationales de management de la qualité à la fin des années 90 nous a contraints d'effectuer des changements importants au niveau des structures qualité. je ne peux pas vous dire plus, mais il faut savoir que la fonction qualité était une simple tâche au niveau d'un département, par contre aujourd'hui, elle est une fonction stratégique rattachée directement à la DG...</p> <p>Quelles sont ces nouvelles missions assignées à la direction que vous dirigez ?</p> <p>Vous savez, nous avons beaucoup de tâches... les plus importantes ? alors les voilà :</p> <ul style="list-style-type: none">- L'élaboration des procédures de gestion ;- L'identification et description des processus de gestion ;- La création et révision des documents de gestion ;- La préparation des revues de direction ;- L'élaboration du plan d'amélioration de la qualité au niveau de l'entreprise ;- L'analyse et l'élaboration d'une synthèse des rapports mensuels de qualité ;- L'analyse et synthèse des réclamations clients ;- L'élaboration des programmes d'audits internes ;

Annexe N°07 : Extrait du contrat de performance environnementale entre le MATE et l'ENIEM

Le contrat de performance environnemental signé avec le MATE en juillet 2007 s'articule autour des engagements suivants :

- Poursuivre les efforts de protection de l'environnement déployés.
- Aviser le MATE, de l'état d'avancement de la réalisation de ses objectifs stratégiques en matière de dépollution, et de son plan d'action et l'inviter à venir constater la mise en œuvre de ces actions (action continue).
- Mettre en œuvre les mesures suivantes :
 - mettre en place un SME de type ISO 14001 (échéance : décembre 2007).
 - mettre en place un programme de prévention de la pollution (échéance 2008)
 - récupérer et recycler les fluides frigorigènes générés lors de la réparation des réfrigérateurs et des climatiseurs et assurer le contrôle des agents agréés bénéficiaires de ces équipements (action continue)
 - substituer les transformateurs à base de polychlorobiphényles (PCB) encore en service par les transformateurs à base d'huile minérale (échéance : décembre 2007)
 - renouveler les batteries de compensation sur les postes de transformateurs dans le but de rationaliser la consommation d'énergie électrique (échéance décembre 2007)
 - renouveler les engins de manutention polluants (échéance décembre 2007)
 - recycler les eaux de refroidissement des équipements et les eaux de rinçage au niveau des installations de traitement de surface (échéance Août 2007)
 - mesurer et analyser les rejets atmosphériques (échéance Juin 2008)
 - mettre sous cuvettes de rétention tous les liquides dangereux (produits chimiques et huiles) (échéance décembre 2007).
 - stocker d'une manière compatible les produits chimiques (action continue).
 - réduire la quantité des produits en stock mort (action en cours).

Annexe N°08 : La politique environnementale de l'ENIEM



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

ENIEM

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Depuis une dizaine d'années, L'ENIEM s'est engagée dans une démarche environnementale, en mettant en place un système de management selon le référentiel ISO 14001/2004.

Des progrès sont à noter depuis notre certification en 2008, Un grand nombre d'actions et de moyens ont été mis en œuvre permettant de mesurer et de maîtriser les impacts sur l'environnement.

Les diverses évolutions, nous imposent cependant de rester vigilant pour maintenir notre niveau de performance en Environnement.

Pour cela, L'ENIEM continue à s'investir dans une démarche de progrès permanent de ces performances environnementales, notamment sur le respect des exigences réglementaires, la préservation des ressources et sur la prévention des pollutions.

Avec le concours de l'ensemble du personnel, l'ENIEM fait le nécessaire pour rester proactive et entretenir son Système de Management de l'Environnement.

Dans ce contexte La direction générale s'engage à :

1. Respecter les exigences légales et réglementaires en vigueur.
2. Prévenir les risques de pollution liés à ses activités :
 - Veiller à l'application et au respect des consignes et procédures
 - Etablir des méthodes de réponse aux situations d'urgence et les tester
3. Suivre et Optimiser:
 - Les consommations d'eau et d'énergie
 - La gestion de ses déchets
4. Maintenir une forte implication du personnel en lui assurant une formation spécifique à son poste de travail.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

O. BOUDIAR



Mars 2016

Annexe N°09 : Les objectifs et cibles environnementaux de l'ENIEM



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

ENIEM

OBJECTIFS ET CIBLES ENVIRONNEMENTAUX Année 2017

Objectifs:

En conformité avec sa politique environnementale, l'ENIEM se fixe pour l'année 2017 les objectifs suivants :

- L'amélioration de la gestion des déchets.
- La rationalisation de la consommation d'eau et énergies.
- La prévention des risques de pollution.
- La formation du personnel sur l'environnement.

Cibles :

- Ratio déchets générés/Production **< 0,080.**
- Le niveau de tri sélectif à la source des déchets à **90%.**
- Réduire les stocks morts du magasin H2 de **2%.**
- Elimination des déchets spéciaux dangereux en stock.
- Ratio consommation d'eau /production **< 23 M³/tonne.**
- Ratio consommation d'énergie électrique/production **<590 kwh/tonne.**
- Ratio consommation de gaz/production **< 1,90 kth/tonne.**
- Former **159** agents sur l'environnement.

 Le Président Directeur Général
O. BOUDIAF



MARS 2017

Annexe N°10 : Typologie des déchets

1. Déchets ménagers et assimilés : tout déchet issu des ménages ainsi que les déchets similaires provenant des activités industrielles, commerciales, artisanales et autres qui, par leur nature et leur composition, sont assimilables aux déchets ménagers. »

2. Déchets encombrants : tout déchet issu des ménages qui en raison de leur caractère volumineux ne peuvent être collectés dans les mêmes conditions que les déchets ménagers et assimilés. »

3. Déchets spéciaux : tout déchet issu des activités industrielles, agricoles, de soins, de services et toutes autres activités qui, en raison de leur nature et de la composition des matières qu'ils contiennent, ne peuvent être collectés, transportés et traités dans les mêmes conditions que les déchets ménagers et assimilés et les déchets inertes. »

4. Déchets spéciaux dangereux : tout déchet spécial qui, par leurs constituants ou par les caractéristiques des matières nocives qu'ils contiennent, sont susceptibles de nuire à la santé publique et/ou à l'environnement. »

5. Déchets d'activité de soins : tout déchet issu des activités de diagnostic, de suivi et de traitement préventif ou curatif, dans les domaines de la médecine humaine et vétérinaire.»

6. Déchets solides: tous déchets provenant notamment de l'exploitation des carrières, des mines, des travaux de démolition, de construction ou de rénovation, qui ne subissent aucune modification physique, chimique ou biologique lors de leur mise en décharge, et qui ne sont pas contaminés par des substances dangereuses ou autres éléments. Les professionnels et chercheurs s'accordent à regrouper les déchets solides en quatre grandes familles, selon :

- **Les déchets inertes** : Généralement constitués d'éléments minéraux stables ou inertes au sens de leur incompatibilité avec l'environnement et qui proviennent de certaines activités d'extraction minières ou de déblais de démolition (terre, gravats, sables, stériles, ...etc.)

- **Les déchets banals** : Cette catégorie regroupe essentiellement des déchets constitués de papiers, plastique, cartons, bois produit par des activités industrielles ou commerciales et déchets ménagers.

- **Les déchets spéciaux** : Ils peuvent contenir des éléments polluants et sont spécifiquement issus de l'activité industrielle (boues de peintures ou d'hydroxyde métallique, cendres d'incinération...etc.). Certains déchets sont aussi dits spéciaux lorsque leur production importante sur un même site entraîne des effets préjudiciables pour le milieu naturel (mâchefers des centrales thermiques, phosphogypse, ainsi que certains déchets provenant des laboratoires universitaires et hospitaliers...etc.).

- **Les déchets dangereux** : Issus de la famille des déchets spéciaux, ils contiennent des quantités de substances toxiques potentiellement plus importantes et présentent de ce fait beaucoup plus de risques pour le milieu naturel (poussières d'aciéries, rejets organiques complexes, bains de traitement de surface contenant soit du chrome, cyanure ou une forte acidité, les matériaux souillés par les P.C.B. , les déchets de C.F.C. et mercuriels.

Annexe N°11 : Extrait des entretiens au sein de l'ENIEM

Fonction de la personne interrogée	Question posée	Réponse reçue
Chef de département environnement	Depuis quand l'ENIEM s'intéresse à la préservation de l'environnement ?	En effet, l'intérêt porté à l'intégration de l'environnement par l'ENIEM a commencé en 1997, date à laquelle nous avons mis en place des installations de reconversion de CFC pour les réfrigérateurs.
Chef de département environnement	Puisque l'ENIEM s'intéresse à la préservation de l'environnement dans les années 97, a-t-elle pensé à la Certification environnementale ISO 14001 version 1996 ?	Non, parce que cela s'explique par le fait que l'ENIEM s'intéressait à l'époque à intégrer le système de management de la qualité afin de répondre aux pressions croissantes des clients en matière de qualité.
Directeur environnement	Avant la certification ISO 14001, l'ENIEM s'est-elle conformée au SME national ?	Oui, effectivement, l'ENIEM a d'abord suivi une démarche environnementale nationale à travers le CPE en 2007. Cette première démarche lui a facilité de se mettre en conformité avec la norme ISO 14001 une année après.
Assistant Qualité et environnement de l'Unité Froid	Quelles sont les motivations qui vous poussent à intégrer l'environnement dans votre gestion ?	Plusieurs facteurs nous poussent à mettre en place une gestion environnementale, je cite entre autres : Respect de la réglementation et conformité aux normes - Veille technologique - Avantage commercial par l'amélioration de l'image de l'entreprise - Réduction de coûts - Reconnaissance des parties intéressées. J'ajoute que les principales raisons qui nous motivent vraiment dans ce sens sont de types : financières par la réduction de coûts et réglementaires à travers le respect de la réglementation.

<p>Assistant qualité et environnement Unité Froid</p>	<p>Est-ce que</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'Accès aux marchés - La croissance des parts de marché - La perception des subventions de l'Etat - Réponse aux exigences des clients ou consommateurs, etc. <p>ne font pas partie des motivations d'intégration de l'environnement ?</p>	<p>En effet l'accès aux marchés n'est pas vraiment l'objectif de notre certification ISO 14001, par contre la certification en qualité s'intéresse beaucoup à cet objectif. Pour les subventions de l'Etat, nous n'avons pas mis cet objectif dans les premières priorités car il n'y a pas d'incitation en cette faveur. Enfin, pour la réponse aux exigences des clients, nous avons constaté à travers les études de marché que l'ENIEM que ses clients ne sont pas vraiment conscients de la dégradation de l'environnement ce qui fait que nous ne ressentons pas vraiment de pressions de la part de ces acteurs externes.</p>
<p>Assistant qualité et environnement Unité commerciale</p>	<p>Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés lors de la mise en place du SME ?</p>	<p>Au début, les facteurs qui nous ont freiné étaient plutôt financiers, la situation financière de l'entreprise était critique ce qui a ralenti la mise en place de ce système, ensuite, comme c'est toujours le cas actuellement, on a connu un problème du personnel qui est en quelques sortes réticent aux changements en matière de protection de l'environnement. En effet, malgré la sensibilisation et la formation environnementale, les salariés manquent de culture environnementale.</p>
<p>Assistant qualité et environnement Unité Commerciale</p>	<p>Existe-t-il un suivi permanent du SME ?</p>	<p>Franchement, le suivi ne se fait qu'à l'approche des audits. des visites imprévues sont effectuées avant les audits internes, puis un audit officiel est effectué pour vérifier si les non conformités signalées sont levées avant que les audits externes ne soient faits. D'ailleurs, 90% des non-conformités enregistrées sont relevées lors de visites imprévues, 8% d'entre elles sont signalées lors des audits internes, et seulement 2% sont signalées lors des audits externes.</p>

Assistant qualité et environnement Unité Cuisson	Quel est le moyen qui vous permet d'évaluer la Performance environnementale de l'ENIEM ?	L'outil sur lequel nous nous basons est le tableau de bord environnemental à travers le suivi de quelques indicateurs pertinents de l'entreprise.
Assistant qualité et environnement Unité Cuisson	L'ENIEM mesure t-elle ses rejets atmosphériques ?	Réellement, faute de moyens financiers, nous connaissons seulement la quantité de CO généré, nous attendons le FEDEP qui nous a promis de nous aider à quantifier les autres rejets mais sans suite.
Assistant qualité et Environnement Unité Froid	Les technologies utilisées par l'ENIEM sont-elles respectueuses de l'environnement ?	Globalement, nous n'avons pas changé de technologies de production depuis la création de l'entreprise car ces dernières répondent aux normes internationales. Sauf pour les technologies jugées polluantes (CFC et peinture liquide) qui ont été remplacées par des installations de reconversion de CFC et de la peinture en poudre.
Ingénieur chimie atelier de neutralisation de l'ENIEM	Les eaux rejetées sont elles conformes à la réglementation ?	Oui, les eaux usées de l'usine se sont jetées dans l'Oued- Aissi qu'après neutralisation et vérification de l'acidité de l'eau.
Ingénieur en chimie dans l'atelier de neutralisation de l'ENIEM	Quelle est la destination des eaux de l'usine ?	Pour les eaux traitées, une partie est déversée dans l'Oued- Aissi, une autre est réutilisée dans le processus de production. Pour les eaux polluées, elles sont mises dans les bacs de boue et traitées au fur et à mesure.

*Table des
matières*

Tables des matières

Remerciement

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale.....01

CHAPITRE I : LA RESPONSABILITE SOCIETALE ET LA NORMALISATION.....05

Introduction du chapitre.....05

SECTION 01 : CONCEPTUALISATION ET FONDEMENTS THEORIQUES

DE LA RSE.....07

1.1 Définition.....07

1.2 Fondements théoriques de la RSE.....11

1.2.1. L'œuvre de Howard Bowen – le pas qui fait le chemin.....11

1.2.2. Le modele « shareholders » : « the business of business in business ».....12

1.2.3. Le modèle « stakeholder ».....14

**SECTION 02 : L'ALGERIE ET LA RESPONSABILITE SOCIALE DE
L'ENTREPRISE.....16**

2.1. L'importance des pratiques éthiques au sein des entreprises algériennes.....16

2.2. Les limites de la démarche RSE en Algérie.....20

SECTION 03 : ETUDE DE LA NORME ISO 26000.....22

3.1. Généralités de la norme iso 26000.....22

3.1.1. Définition.....22

3.1.2. Fonctionnement et objectifs de la norme iso 26000.....23

3.1.3. L'importance de la norme iso 26000.....24

3.2. Lien entre la RSE et iso 26000 et avec d'autres normes.....25

Conclusion du chapitre.....27

CHAPITRE II : LA NORME ISO 9001 ET SA CERTIFICATION.....	28
Introduction du chapitre.....	28
SECTION 01 : PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE ENIEM.....	29
1.1 Création de L'ENIEM.....	29
1.2 Organisation de l'ENIEM.....	29
1.2.1. L'unité siège.....	31
1.2.2. Filiale filamp.....	31
1.2.3. Filiale eims.....	32
1.2.4. Le complexe des appareils ménages CAM.....	32
1.3. Stratégie de l'ENIEM.....	32
1.4. Les défis de l'entreprise.....	33
SECTION 02 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	35
2.1. Définition du système de management de la qualité.....	35
2.2. Les étapes de la mise en œuvres d'un SMQ.....	36
2.3. Les exigences de SMQ.....	39
2.3.1. Les exigences générales.....	39
2.3.2. Les exigences relatives a la documentation.....	39
2.3.3 Les exigences de la norme 9001 version 2008.....	41
SECTION 03 : ANALYSE DES RESULTATS.....	42
3.1. Analyses des résultats.....	42
3.2. Conclusion des résultats.....	52
Conclusion du chapitre.....	53

CHAPITRE III : LA NORME ISO 14001 ET SA CERTIFICATION.....	54
Introduction du chapitre.....	54
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA NORME RELATIVE	
AL'ENVIRONNEMENT.....	55
1, La norme iso 14001 VERSION 2004.....	55
1.1. Principe de la norme iso 14001 VERSION 2004.....	55
1.2. Les finalités de la norme iso 14001 VERSION 2004.....	57
1.3. La structure de la norme iso 14001 VERSION 2004.....	57
1.3.1. Domaine d'application.....	58
1.3.2. Références normatives.....	59
1.3.3. Termes et définition.....	59
1.3.4. Exigences du système de management environnement.....	59
1.3.4.1. Exigences générales.....	59
1.3.4.2. Politique environnementale.....	59
1.3.4.3. Planification.....	60
1.3.4.4. Mise en œuvre et fonctionnement.....	60
1.3.4.5. Contrôle.....	60
1.3.4.6. Revue de direction.....	60
SECTION 02 : CERTIFICATION DE L'ENIEM DANS L'ORGANISATION	
DES STRUCURES ENVIRONNEMENTALE.....	61
2.1. Démarche de certification de l'ENIEM.....	61
2.2. Objectifs et champ d'application.....	62
2.3. Motivation et freins d'intégration du SME au sein de L'ENIEM.....	62
2.3.1. Les motivations d'intégration du SME.....	62
2.3.2. Les freins d'intégration du SME.....	63
2.4. Mise en place de la norme iso 14001 au niveau de l'ENIEM.....	64

SECTION 03 : ANALYSES DES RESULTATS.....	65
3.1. Analyse des résultats.....	65
3.2. Conclusion des résultats.....	73
Conclusion du chapitre.....	74
Conclusion générale.....	75

Tables des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des graphiques

Liste des figures

Liste des annexes

Annexes

Bibliographie

Résumé

La responsabilité sociale des entreprises constitue un défi majeur pour les économies actuelles. Parmi les mécanismes constituant ses leviers : la normalisation et la certification. L'entreprise en tant qu'acteur important de la société se voit obligé de gérer son impact négatif sur l'environnement en adoptant la norme ISO 14001, et de tenir compte des questions relatives aux consommateurs à travers la mise en œuvre de la norme ISO 9001. Les normes de systèmes de managements (ISO 14001, ISO 9001) sont complémentaires et compatibles avec la norme ISO 26000 (norme de recommandation), cette dernière permet d'alimenter la réflexion stratégique des organisations.

La présente recherche met l'accent sur les fondements théoriques et historiques de la RSE et de la normalisation ainsi que leurs applications en Algérie. Une étude empirique a été réalisée au sein de l'entreprise ENIEM afin de mieux comprendre le système de management de l'environnement et de la qualité et d'apprécier son impact sur cette dernière. Cela pour aller vers l'amélioration de la compétitivité de cette entreprise.

Abstarct

Corporate social responsibility is a major challenge for today's economies. Among the mechanisms constituting its levers : standardization and certification. The company, as an important actor of society, is forced to manage its negative impact on the environment by adopting the ISO 14001 standard, and to consider the consumers issues through the implementation of the ISO standard 9001. The standards of management systems (ISO 14001, ISO 9001) are complementary and compatible with ISO 26000 (recommendation standard), Which serves to fuel the strategic thinking of organizations.

This research focuses on the theoretical and historical foundations of CSR as well as standardization and their applications in Algeria. An empirical study was conducted within the ENIEM company in order to better understand the environmental and quality management system and to assess its impact. This for improving the competitiveness of this company.

ملخص

المسؤولية الاجتماعية للشركات تشكل تحديا كبيرا للاقتصاد الحالي . من بين الاليات التي تشكل عتلا ته التقييس و الشهادة. الشركة كممثل مهم في المجتمع ملزمة بتسيير اثارها السلبية على البيئة. اعتمادا على المعيار 14001 و الاخذ بعين الاعتبار القضايا المتعلقة بالمستهلك من خلال تنفيذ المعيار 9001.

معايير نظام الادارة (14001 9001) متكاملان ومتوافقان مع معيار 26000 (معيار التوصية) هذه الاخيرة تساعد على تغذية التفكير الاستراتيجي للمنظمات.

هذا البحث يركز على الاسس النظرية و التاريخية للمسؤولية الاجتماعية للشركات و المعايير و مدى تطبيقهم في الجزائر. دراسة تجريبية اقيمت في الشركة الوطنية لصناعة الاجهزة الكهرومنزلية لفهم افضل نظام ادارة البيئة و الجودة و ذلك لتقدير اثار هذه الاخيرة و هذا لتحسين القدرة التنافسية للشركة.

Mots clés :

Responsabilité sociétale des entreprises, Développement durable, Norme ISO, Certification, Système de management de la qualité, Système de management de l'environnement.