

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université du 08 mai 45, Guelma
Faculté des sciences économiques et commerciales
et sciences de gestion
Département des sciences de gestion



**Mémoire présenté pour l'obtention
du diplôme de Master en sciences de gestion
Option: Entreprenariat et développement international**

Thème

**Les Stratégies de Développement Durable Dans Les PME
Cas Du Groupe SIM**

Réalisé par :
Aouamri Amira

Sous la direction de :
DR. Hamdaoui wassila

Année universitaire 2013-2014

Remerciement

*Je remercie ALLAH, d'avoir me donné la santé,
courage, patience et volonté pour mener à terminer ce
travail.*

*Je remercie tous les enseignants qui ont fourni des efforts
pour me former.*

*Merci à mon encadreur DR Hamlaoui Wassila et le
responsable du groupe 'SIM' pour leurs aides et pour
tous les efforts qu'ils ont fournir afin de présenter un bon
travail*

*Sans oublier de remercier ma famille respectueuse pour le
grand soutien*

*Je présente le plus profond remerciement à toute personne
ayant contribué à la réalisation de ce travail.*

Merci pour tous.

Bibliographie

Chapitre 3

*Les stratégies de développement
durable dans les PME cas du groupe
SIM*

Sommaire

Chapitre 2

Mise en place d'une démarche de développement durable dans les PME

Introduction Générale

Annexe

Conclusion Générale

Liste Des Figures

Chapitre 1

Définition et enjeux du développement durable

Introduction Générale :.....	a
Chapitre 01 : définition et enjeux du développement durable dans les PME	
Introduction :.....	01
Section01 : le développement durable : définition et principes	02
I.les prémices du développement durable	02
II.Définition du développement durable.....	04
III.Principes du développement durable :	05
1) Le principe de précaution	05
2) La participation :	05
3) La solidarité :	05
4) La subsidiarité et la responsabilité :.....	05
Section02 : enjeux et secteurs concernées par le développement durable	06
I.Secteurs concernés par le développement durable :.....	06
1) L'environnement, les éco-industries, l'éco conception et les énergies renouvelables	06
2) Secteur de l'agriculture et l'élevage :	07
3) Secteur touristique :	09
4) Secteurs bancaire et financier :.....	10
II.La responsabilité sociale des entreprises :	10
III.Enjeux du développement durable :.....	12
1) La maîtrise des risques :	12
2) Traduire les investissements du développement durable en résultats financiers concrets :.....	12
3) L'émergence de réglementations cohérentes et efficaces en matière de développement durable :.....	12
4) Innover et maintenir la compétitivité de l'entreprise tout en contribuant au développement durable :	13
5) Participer à l'éducation du public aux trois dimensions du développement durable :	13
6) Enraciner les actions de développement durable dans la culture organisationnelle :.....	13

Section3 : le développement durable dans les PME.....	15
I.Définition des PME :	15
II.Particularités des PME face au développement durable :.....	16
1) Structure des PME :.....	16
2) Difficultés et contraintes des PME :	17
III.Accès des PME au développement durable	18
Conclusion :	21
Chapitre 02 : mise en place d'une démarche de développement durable dans les PME	
Introduction :	24
Section 01 : l'intégration de la démarche de développement durable dans la stratégie globale des PME.	25
I.Développement durable et stratégie de l'entreprise :	25
1) Définition de la stratégie :	25
2) les types de stratégies de l'entreprise :.....	25
A. Stratégie au niveau globale :.....	26
A-1) la stratégie de spécialisation :.....	26
A-2) la stratégie de diversification :.....	26
A-3) la stratégie d'intégration :.....	27
B. Stratégie au niveau de domaine d'activité :	27
B-1) stratégie de différenciation:	27
B-2) la stratégie de domination par les couts :	28
B-3) la stratégie de concentration :	29
3) Intégration du Développement durable dans la stratégie d'entreprise :	29
4) Les étapes d'une démarche développement durable :	31
1)Préparation de la démarche :	32
2) Sensibilisation et acquisition des connaissances :.....	32
3) L'engagement de la direction :	33

4) La mobilisation des parties prenantes :.....	34
5) Le développement du plan d'action :.....	34
6) La mise en œuvre du plan d'action :.....	35
Section2 : les outils du développement durable.	37
I.Le Système de Management environnemental (ISO 14000) :.....	37
1) Définition d'un système de management environnement.....	37
II.responsabilité sociétale (ISO 26000)	39
1) la gouvernance de l'organisation :	40
2) les droits de l'homme :	40
3) les relations et condition de travail :	41
4) l'environnement :	42
5) les communautés de développement local :	43
III.le système de management de la qualité (ISO 9000) :.....	44
IV.la norme SA8000 :	46
V.La norme AA 1000 :	47
VI.Le guide SD21000 :	47
Section3 :L'investissement socialement responsable :.....	48
I.Définition de l'investissement socialement responsable :	48
II.Les critères de l'investissement socialement responsable	48
1) Les relations humaines :	48
2) L'environnement :	48
3) Les relations avec les clients et les fournisseurs :	49
4) Critères relatif auactionnaire et société civil :	49
5) Droit humaine :	50
Section4 : mesure de performances des PME face au développement durable	51
I.Définition de la performance :.....	51
II.Les outils disponibles pour mesurer la performance :	53
1) Le reporting de la GRI :.....	53
A. La dimension économique.....	53

B. Les indicateurs environnementaux	54
C. La dimension social :.....	54
2) Le triple Bottom line reporting :.....	54
3) Le balanced scorecard :	55
Conclusion :	58
Chapitre 03 : les stratégies de développement durable dans les PME cas du groupe SIM	
Introduction :	59
Section01 : présentation et organisation de l'entreprise	60
I.Présentation du groupe SIM :	60
1) Le portefeuille du groupe:	60
2) Assurance :.....	61
II.Organisation du groupe :	62
Section 02 : méthodologie de recherche	63
I.Choix du panel d'entreprise :.....	63
➤ Critères de choix de l'entreprise :.....	63
II.Conception du questionnaire :	63
➤ Rédaction :	63
➤ Actions de l'entreprise :	63
➤ Structure et présentation du questionnaire :.....	63
Section03 : analyse et résultat du questionnaire.....	64
I.Analyse du questionnaire :	64
II.Résultats du questionnaire :	67
Conclusion :	69
Conclusion générale :.....	70
Les annexes :.....	72
Liste des figures	75
La bibliographie :.....	76

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Le concept de développement durable, aujourd'hui entré dans le langage courant a intégré progressivement les sphères économiques, politiques et financières.

L'idée de développement durable est née de la nécessité de prendre en compte dans le système économique mondial, les aspects écologiques, économiques, sociaux et la sauvegarde de l'environnement. En effet, il ne peut y avoir de développement durable sans mobilisation des entreprises qui sont appelées à jouer un rôle majeur dans le devenir de la planète en adhérant résolument aux principes de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises. Il traduit le souci croissant des entreprises d'investir, le champ social et environnemental. La responsabilité première est de générer de la valeur économique, mais aussi de contribuer à des objectifs sociaux des entreprises et à la protection de l'environnement, au-delà des prescriptions et incitations publiques, en intégrant la responsabilité sociale comme véritable investissement stratégique.

Plus qu'une possibilité offerte aux entreprises, l'intégration de cette notion dans leurs stratégies est une nécessité pour atteindre le développement durable de l'humanité.

Très peu de PME adoptent des comportements de développement durable ; ce contexte soulève alors la question de la détermination et de la capacité des PME d'intégrer dans leur stratégie globale une démarche de développement durable, ce qui nous a incitées à choisir ce sujet:

« Les stratégies de développement durable dans les PME »

A cet égard, on présente la problématique suivante :

Comment les managers intègrent dans leurs stratégies globales les valeurs et les pratiques du développement durable ?

Pour répondre à cette problématique on va essayer de traiter les questions suivantes :

- ✓ Quelles sont les valeurs et les pratiques du développement durable ?
- ✓ Quel est l'impact du développement durable sur la performance de la PME ?
- ✓ Quels sont les outils à prendre en compte dans la démarche du développement durable dans les PME ?

Comment peut-on apprécier l'impact du développement durable sur les PME en termes économiques, social, environnemental ?

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Afin de répondre à ces questions, on va traiter et débattre lors de cette recherche plusieurs hypothèses qui se résument comme suit :

- L'intégration des stratégies de développement durable dans les PME est une opportunité pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise.
- L'entreprise devient plus performante en intégrant les trois piliers de développement durable (économique, social, environnemental).
- La mise en place du processus de développement durable permet à l'entreprise SIM de réaliser ses objectifs de développement.

On a choisie de travailler sur le sujet du développement durable au sein des PME en particulier les PME industrielles Algériennes pour pousser les entreprises à appliquer et intégrer dans leur stratégie globale les pratiques et les valeurs du développement durable et donné des outils ou méthodes pour prendre en compte le développement durable. La démarche DD est un élément incontournable du développement du pays dont dépend la performance de l'entreprise.

Pour tester la viabilité des hypothèses de cette étude la méthode suivie est l'analyse descriptive dans la partie théorique composée de deux chapitre et l'étude de cas dans la partie pratique (troisième chapitre). Le premier chapitre traite de la notion du développement durable mettant en lumière sont historique, sa définition, ses principes, les enjeux et secteurs concernés par le développement durable dans les PME. Le deuxième chapitre contient tous ce qui concerne la mise en place d'un plan d'action développement durable en commençant par la définition d'une stratégie au niveau de l'entreprise, les étapes d'une démarche développement durable, les outils pour intégrer le développement durable, l'intérêt de l'investissement socialement responsable fait par les entreprises et enfin la performance des PME face au développement durable.

Tandis que le troisième chapitre traite le développement durable dans le cas du groupe SIM qui se situe à BLIDA. Cette entreprise essaye d'intégrer les enjeux et les pratiques du développement durable dans sa stratégie globale. Lors de ce chapitre on va présenter l'entreprise et le processus qui a été mis par l'entreprise SIM pour intégrer le développement durable dans sa stratégie. Pour atteindre nos objectifs on va s'appuyer dans l'étude pratique sur un entretien guidé et un questionnaire établi au niveau de l'entreprise SIM réaliser avec le

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

responsable du développement durable. L'étude pratique effectuée a pour objet de collecter les données et les informations nécessaires dans le but clarifier et

Expliquer comment l'entreprise SIM a intégré les pratiques et les enjeux du développement durable au sein de son organisation.

Dans le cadre de réalisation de la recherche on a rencontré beaucoup de difficultés, les plus importants parmi ces dernières sont le manque d'ouvrage sur ce sujet, l'insuffisance du temps.

Le bute de l'étude :

L'objectif principal de ce mémoire est de savoir si réellement l'entreprise (PME) algérienne prend en considération les pratiques et les enjeux du développement durable et les intégrer dans la stratégie globale afin de garantir sa compétitivité et sa performance face aux trois piliers du développement durable (économique, sociale, environnemental).

Les raisons du choix du sujet :

Les raisons qui m'ont amené à choisir ce sujet sont diverses et peuvent être résumées dans les points suivants :

- ✓ Le thème n'a pas encore été traité au niveau de la faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion de l'université de Guelma.
- ✓ Je voulais apporter une première contribution, si modeste soit elle, afin qu'une première référence au niveau de la bibliothèque puisse servir aux divers lecteurs, et permettre ainsi, aux éventuels chercheurs dans le domaine, d'améliorer mes travaux de recherche.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Introduction :

Le développement durable est un concept relativement récent contrairement à ce que l'on croit généralement. Il ne se limite pas à une prise de conscience écologique, mais vise à instaurer un meilleur équilibre entre les dimensions économiques, sociales et environnementales.

Le développement durable concerne toute la société, tous les pays, toute la planète, ainsi que les entreprises, notamment les PME du secteur privé qui ont un rôle important à jouer en la matière quel que soit leur domaine d'activité.

Les éléments abordés dans ce chapitre sont : La définition et les prémices du développement durable et sa relation avec les PME ainsi que les particularités des PME face au développement durable.

Section 01 : le développement durable : définition et principes.

I. les prémices du développement durable :

Fondé en 1968, le club de Rome est le point de départ des réflexions sur le développement durable. Publié en 1972, le rapport intitulé « Halte à la croissance » qui marque le début d'une mobilisation sur les problèmes environnementaux. A la même époque, des travaux d'experts internationaux, explorant les multiples interactions entre environnement et croissance économique, démontrent qu'il est possible de concevoir et mettre en œuvre des stratégies de développement socio-économiques à la fois plus équitables et plus respectueuses de l'environnement.¹

Progressivement, les institutions internationales s'intéressent à ce problème et les initiatives se multiplient.

En 1987, la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CEMD) adopte le rapport « notre avenir à tous », dit « rapport Brundtland », qui reprend et explicite le concept de développement durable apparu dans les années quatre-vingt.

Les 4 valeurs du rapport Brundtland :²

- Profit ; car sans rentabilité, il n'y a pas de développement possible.
- People ; car ce sont les hommes et les femmes qui font vivre l'entreprise.
- Planète ; car la préservation de l'environnement est une priorité pour l'entreprise responsable.
- Partner ; parce que c'est la création de la valeur pour tous les partenaires qui assurera le succès à long terme.

En 1992, la conférence des nations unies sur l'environnement et le développement (sommet planète terre, rio de Janeiro) ; ce programme traduit les principes du développement durable. Ce programme s'articule autour de trois notions fondamentales:

¹Afnor, Développement durable et entreprises, un défi pour les managers, 2^{ème} édition, 2008, p 5.

²Le développement durable : outil de compétitivité pour les entreprises française, rapport de la commission ingénierie et grands projet, comité national des conseillers du commerces extérieurs français, 2007, p8.

Chapitre01 : Définition et enjeux du développement durable dans les PME

- La reconnaissance d'un droit au développement sur un double principe d'équité intergénérationnelle (entre les générations) et intra générationnelle, pour la réduction des différences actuelles de niveaux de vie.
- La reconnaissance d'un principe de responsabilité et d'un devoir de solidarité entre les Etats, tant en matière d'environnement qu'en matière de développement économique et social.
- L'intégration de l'environnement dans le processus global de développement.

Le programme action 21(Agenda 21) est un plan d'action mondial qui marque la naissance d'un nouveau partenariat international pour le développement durable.

Au cour de la conférence, deux conventions sont adoptées :

- La convention cadre sur la biodiversité.
- La convention cadre sur le changement climatique.

En 1997, le protocole de Kyôto, étape essentielle dans la lutte contre le réchauffement climatique, durant laquelle 38 pays industrialisés se sont engagés à prendre les mesures nécessaires pour limiter le volume global de leurs émissions de gaz à effet de serre.

En 2002 la conférence des nations unies à Johannesburg (sommet mondial pour le développement durable).

En 2005, entrée en vigueur du protocole de Kyoto, Japon.

En 2008, les nations unis lancent un programme contre la déforestation et le changement climatique.

Du 20 au 22 juin 2012 conférences des nations unis sur le développement durable à Rio De Janeiro, Brésil (Rio+20). Deux priorités à ces travaux : ¹

- L'économie verte et l'éradication de la pauvreté.
- Le cadre institutionnel du développement durable.

La mise en œuvre du développement durable nécessite par conséquent une mobilisation planétaire et urgente de tous les acteurs de la société : les organisations internationales, les Etats, les collectivités locales, les entreprises et plus largement les citoyens.

¹ <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odysee-developpement-durable>, l'odyssée du développement durable 10 /03/2014 à 20 :00.

II. Définition du développement durable :

« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs ». ¹

Le concept de « besoin » désigne les besoins essentiels des plus démunis : alimentation, emploi, énergie, eau, hygiène...etc. Ainsi, développement durable et développement humain sont explicitement associés ; le développement économique y est considéré comme condition nécessaire à la lutte contre la pauvreté, elle-même préalable indispensable à la résolution des problèmes écologiques.

Le développement durable est aussi défini comme :

« L'intégration équilibrée des objectifs économiques, sociaux et environnementaux des sociétés, dans un esprit d'équité et avec le souci de préserver les intérêts des générations futures » ².

Le développement durable en entreprise fait référence aux modèles d'affaires et aux décisions de gestion fondée sur des préoccupations d'ordre financier, environnemental et social, Les entreprises durables ont comme principe de :

- Créer une valeur financière;
- sont conscientes de l'impact de leurs actions sur l'environnement et y remédient activement;
- se soucient de leurs employés, de leurs clients et de leurs communautés et s'efforcent de mettre en œuvre un changement social positif;
- comprennent que ces trois éléments sont intimement liés entre eux.

Comparativement aux entreprises axées sur les profits à court terme et dont les décisions sont uniquement fondées sur les bénéfices, les entreprises durables pensent à long terme. Elles établissent des liens solides avec leurs employés et les membres de la communauté. Elles trouvent des façons de réduire la quantité de ressources naturelles qu'elles consomment ainsi que la quantité de déchets et de pollution qu'elles produisent. Par conséquent, les entreprises durables survivent aux chocs tels que les récessions mondiales, les grèves ouvrières, les scandales au niveau de la haute direction ainsi que les boycotts lancés par les environnementalistes.

¹ Afnor, Développement durable et entreprises, un défi pour les managers, 2008, op, cit, p2.

² M.C.Smouts, D.Battistella & P.Venessso, Programme des nations unies pour l'environnement, les communications sur le développement durable, p9.

Chapitre01 : Définition et enjeux du développement durable dans les PME

Le cadre conceptuel du développement durable appliqué à l'entreprise est défini de la manière suivante ¹:

« Le développement durable consiste pour une entreprise à assurer un développement, par une approche globale de la performance, maintenu dans le temps et résistant aux aléas, respectueux d'un système de valeurs explicité, impliquant différents acteurs internes et externes, dans une logique de progrès continu. »

III. Principes du développement durable :

On peut citer quelques principes concernant le développement durable :²

- 1) **Le principe de précaution** : encourage les raisonnements à moyen et long terme en soutenant une gestion durable des ressources et en raisonnant le développement économique en « coût global », comprenant les coûts induits, environnementaux et sociaux, notion de performance globale et d'efficacité.
- 2) **La participation** : développer la capacité de connaître les besoins des citoyens en favorisant leur expression par la diffusion et la transparence de l'information et encourager la concertation en associant la société civile au débat, et déboucher sur des prises de décision partagées³.
- 3) **La solidarité** : réduire les inégalités économiques, sociales et environnementales, et assurer une répartition équitable des richesses sur le territoire, tout en respectant les identités culturelles. Préserver les capacités des générations futures à assurer leur propre développement.
- 4) **La subsidiarité et la responsabilité** : agir au niveau le plus pertinent dans une perspective de politique de proximité tout en respectant le partage des compétences entre les différents niveaux territoriaux. Responsabiliser les acteurs concernés dans la mise en œuvre concrète des actions favorisant le développement durable.

Cela implique une prise de conscience générale et des changements importants dans les modes de consommation et les comportements au quotidien, que ce soit dans les entreprises privées ou public, dans les services publics ou au niveau des citoyens.

¹<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-l-investissement.html>. 20/04/2014 à 19H

² Carine Guicheteau, travailler pour le développement durable, édition Studyrama, France, 2006, p18-19

³ Signé Alain rousset, définition des principes de développement durable élaboration de l'agenda 21 du conseil régional aquitaine, 2005, p3.

Section02 : Enjeux et secteurs concernées par le développement durable.

I. Secteurs concernés par le développement durable :

1) L'environnement, les éco-industries, l'éco conception et les énergies renouvelables :

La prise en compte de données environnementales des entreprises, sous la pression réglementaire, populaire et parfois actionnariale, se matérialise notamment dans le management environnemental. La mise en place d'un système de management environnemental (SME)¹ permet à l'entreprise d'évaluer et de maîtriser les incidences environnementales de son activité. Les axes de développement sont principalement les outils d'évaluation et les moyens de promotion et d'information.

Pour ce qui est de l'éco-conception ; il s'agit de concevoir des produits moins impactant sur l'environnement sans rien ôter à leur qualité, en intégrant tous les paramètres dès la création du produit.

Et d'une façon plus simple c'est : la prise en compte de l'environnement lors de la phase de conception ou d'amélioration d'un produit (bien ou service) 2.

Bien entendu, le « zéro impact » est impossible. Cependant, les leviers sur lesquels on peut jouer sont de toutes sortes : toutes les phases du cycle de vie du produit sont affectées, de la production à la distribution, en passant par l'utilisation du produit et sa fin de vie.

L'éco-conception est normalisée au niveau international par la norme ISO 14062. Tous les secteurs sont, bien entendu, concernés par l'éco-conception. Et les produits ainsi nés sont appelés « écoproduits³ ».

Les designers, concepteurs de produits et les responsables en recherche et développement (R&D) travaillent ainsi main dans la main pour innover et respecter notre

¹ Carine guicheteau, travailler pour le développement durable, op, cit, P21-23.

² Cyril Baldacchino, l'éco conception, une approche environnementale orientée produit, ESTIA Innovation, P7.

³ Eco produit : tout produit qui entraîne moins d'impacts sur l'environnement, tout au long de son cycle de vie (de l'extraction des matériaux à la fin de vie du produit) et conserve ses performances lors de l'utilisation.

Chapitre01 : Définition et enjeux du développement durable dans les PME

environnement. Dans ce cadre, le design devient également durable et se nomme alors « éco design ».

En parallèle au management environnemental, se développent les éco industries. L'OCDE /Eurostat¹ a donné une définition de ces activités : elles « produisent des biens et services capables de mesurer, de prévenir, de limiter ou de corriger les impacts environnementaux tels que la pollution de l'eau, de l'air, du sol, ainsi que les problèmes liés aux déchets, au bruit et aux écosystèmes » c'est un secteur d'avenir pour les jeunes diplômés qui souhaitent s'y investir.

Quant aux énergies, le terme d'énergies renouvelables désigne un ensemble d'énergies inépuisables à l'échelle humaine, la plupart issues de l'activité solaire mais qui se manifestent à travers des phénomènes physiques très divers.

Ces énergies peuvent venir du soleil, du vent, des marées, de la production de biomasses, etc.

Les énergies renouvelables ont un impact sur l'environnement :²

- ***Sur le milieu biologique*** : danger potentiel pour les oiseaux, mobilisation de terrains cultivables.
- ***Sur le milieu humain*** : danger potentiel de projection des pales nuisances sonores atteinte au paysage naturel.

2) Secteur de l'agriculture et l'élevage :

En tant qu'activités commerciales, l'agriculture et la sylviculture ont pour but principal de produire et sont, de fait, tributaires de la disponibilité des ressources naturelles dont l'exploitation exerce une pression sur l'environnement. L'évolution des techniques, la maximisation des rendements et la réduction des coûts ont donné lieu à une forte intensification de l'agriculture.

Les dégâts ainsi causés sont nombreux : érosion des sols, pollution de l'eau, de l'air et des sols, destruction de l'écosystème menaçant d'extinction des espèces animales et végétales, consommation excessive des ressources hydrauliques...etc.

¹ OCDE : organisation de coopération et de développement économique.

² Gabrielle Dupre, protection de l'environnement et développement durable (énergie fossiles, nucléaires et renouvelables), journée de formation sur les CESC, 2007, p14.

Chapitre01 : Définition et enjeux du développement durable dans les PME

Une révolution intellectuelle doit succéder à celle des technologies, même si l'agriculture durable n'est pas synonyme de retour aux pratiques d'antan ! En effet, la recherche au sein des universités et des instituts agronomiques joue un rôle clé dans la promotion des techniques innovantes en allant à la rencontre des normes environnementales, sanitaires et qualitatives.

Les enjeux de l'agriculture durable sont de plusieurs ordres :¹

- **Sociaux et économiques** : dans un contexte où les quantités globales à produire sont limitées, le développement des uns se fait au détriment des autres. Cela passe donc par une répartition des droits et des moyens de production et des aides publiques.
- **Ecologiques** : maintien ou enrichissement de la biodiversité, maintien voire amélioration de la fertilité des sols, utilisation rigoureuse des phytosanitaires et des produits vétérinaires, utilisation de fertilisants organiques et de minéraux adaptés, gestion des paysages, préservation des zones d'intérêt écologique et protection quantitative et qualitative de la ressource en eau et en air.
- **Ethiques** : respecter l'homme, les communautés rurales et paysannes de tous les pays, gérer les équilibres biologiques, mettre en œuvre le principe de précaution même en l'absence de certitudes scientifiques, assurer le bien-être des animaux, respecter l'ensemble des acteurs d'un territoire, respecter les attentes de la société et la qualité de l'alimentation, permettre aux agriculteurs d'être autonomes et de s'attacher à améliorer la « vivabilité » de la ferme, etc.

Il n'existe pas de méthodes standards pour mettre en œuvre une « politique » d'agriculture. Il s'agit d'apporter des réponses locales, en cohérence avec leur milieu, mais dans un contexte global. L'agriculture durable est basée sur la recherche de la meilleure utilisation de l'ensemble des facteurs qui concourent à la production et aux services rendus, tout en offrant le meilleur revenu aux paysans.

Les agriculteurs sont donc pleinement concernés par le développement durable.

¹ Carin Guicheteau, travaillé pour le développement durable, op, cit, p25.

3) Secteur touristique :

Le secteur touristique pèse lourd : près de 700 millions de personnes partent chaque année aux découverts d'un autre pays. Selon l'organisation mondiale du tourisme (OMT), cela représentera près d'un milliard et demi de personnes d'ici vingt ans.

Avec la démocratisation du secteur, voyager n'est plus privilège de quelques nababs. Le tourisme de masse s'est donc développé, a créé des emplois et apporté des fonds susceptibles de contribuer au développement et à l'industrie locale. Cependant, les bénéfices du tourisme de masse profitent peu aux populations locales et tombent très souvent dans les mains de sociétés étrangères, laissant aux communautés locales, en plus des charges d'infrastructures, des emplois précaires et mal payés.¹

L'environnement pâtit également de l'invasion touristique. Le béton envahit le paysage, détruisant les écosystèmes. Dans la liste des méfaits, on peut noter la surconsommation induite notamment par la climatisation, la pollution par le trafic aérien, due à 60% au tourisme, le trafic d'espèces protégées c'est le second marché illégal des trafics mondiaux après celui des stupéfiants), la « pollution » des mentalités, des sites touristiques, patrimoines culturels inestimables, et des sites naturels souvent protégés mais salis et dégradés, consciemment ou non.

Face à ce constat consternant, émerge une nouvelle forme de tourisme axée sur le développement durable, respectueuse des hommes, de leur culture et de leur environnement : le tourisme durable, que l'on peut qualifier d'éthique ou responsable. Ce type de tourisme est censé respecter les situations géographiques, patrimoniales, environnementales, humaines et économiques.

Le secteur s'organise donc, à l'international comme en local. Même s'il n'existe aucun label certificateur, un certain nombre de chartes issues d'horizons divers se mettent en place. Par exemple, en 1999, l'OMT a adopté le premier code d'éthique du tourisme. Il constitue un cadre de référence pour le développement rationnel et durable du tourisme mondial. Il s'inspire de nombreux codes professionnels tout en leur ajoutant de nouvelles idées qui reflètent notre société en mutation. Ce texte n'érige « malheureusement » que quelques règles de conduite et n'a aucune force légale.

¹ Carin Guicheteau, travailler pour le développement durable, op, cit, p29.

4) secteurs bancaire et financier :

L'histoire est constellée de crises monétaires et financières, déstabilisant ainsi l'économie mondiale. La spéculation, les bulles et les krachs ont des conséquences sociales dramatiques. Pour n'en citer qu'un, le krach de 1929 est resté dans les mémoires, étant le premier de l'histoire moderne. Il a débouché sur une crise économique sans précédent et a servi de terreau aux thèses fascistes allemandes et italiennes des années 30.¹

Actuellement, les spéculations vont toujours bon train, avec comme seul moteur le gain financier. Principale conséquence : la course au profit et à la rentabilité pour les entreprises cotées et, ce, le plus rapidement possible. Du coup, celles-ci délocalisent là où la main-d'œuvre est moins chère, laissant derrière elles des zones sinistrées, notamment au niveau de l'emploi.

Dans ce contexte où l'argent est roi, les marchés financiers peuvent-ils faire bon ménage avec le développement durable ? « La manière dont nous investissons crée le monde dans lequel nous vivons ». Ce principe d'AMY DOMINI, pionnière de l'investissement socialement responsable (ISR), en explicite le principe fondateur : parce que les investisseurs ont de fait le pouvoir de façonner le monde dans lequel nous vivons, ils ont aussi le devoir de prendre en compte, dans leurs décisions, les impacts sociaux et environnementaux de leurs investissements.

II. La responsabilité sociale des entreprises :

Définition du concept R.S.E :

La commission européenne définit la RSE comme : « l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».²

« la RSE consiste dans un engagement des entreprises d'évoluer dans un cadre éthique pour participer au progrès économique et contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de leurs salariés, de l'environnement local et de la société dans son ensemble ».¹

¹ Carin Guicheteau, travailler pour le développement durable, op, cit, p41.

² Denis Stokkink, La responsabilité sociale origine et définition, collection working paper, 2010, p14.

Chapitre01 : Définition et enjeux du développement durable dans les PME

La responsabilité sociale des entreprises : «est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement ».

« Développer notre entreprise sur une base durable et profitable en préservant l'équilibre entre les aspirations de nos clients, de nos équipes, de nos fournisseurs et de nos actionnaires afin de contribuer positivement à la société dans laquelle nous vivons ». ²

L'engagement des entreprises est un levier essentiel à la mise en œuvre du développement durable. Leur capacité d'intervention peut se révéler particulièrement efficace en faveur du développement économique des territoires par leurs investissements et l'implantation de leurs sites de production, elles créent du travail et de l'emploi, offrant aux populations locales de nouvelles opportunités d'enrichissement et de participation à la vie économique de leur pays.

A travers les conditions de travail qu'elles proposent à leurs salariés et exigent de leurs sous-traitants, elles favorisent ou non le respect et la diffusion des droits humains. Consommatrices de ressources naturelles, productrices de déchets et de pollutions, elles modifient plus ou moins profondément leur environnement. ³

Enfin l'internationalisation des politiques commerciale et d'investissement des entreprises en fait des vecteurs essentiels de diffusion et de partage de la richesse monétaire, de l'innovation, des technologies, des savoir-faire, des compétences et bien entendu, de biens et services utiles au bien-être des populations.

Les entreprises sont donc appelées à mobiliser toutes leurs énergies pour contribuer pleinement au développement durable aux cotés des acteurs publics par un engagement à prendre en compte l'impacte économique, social et environnemental de leurs activités pour les

¹ Patricia David et autre, le management responsable : introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises, la revue des sciences de gestion, n211-212, 2005, P24.

² Anne-Marie Fray et Jean-Yves Saulquin, la confiance dans les organisations face aux enjeux économiques et sociaux du développement durable, revue des sciences de gestion, n207, P108.

³ Afnor, Développement durable et entreprise, un défi pour les managers, 2ème édition, op, cit, P11.

rendre compatibles avec les objectifs du développement durable : c'est ce qu'on appelle la responsabilité sociétale de l'entreprise.

III. Enjeux du développement durable :

Les questions à dessus sont classées par ordre d'importance :¹

1) La maîtrise des risques :

Chaque responsable d'entreprise précède la mise en place d'un projet par des questions concernant le cout, le profit ...etc. Dans l'optique de développement durable, il convient de rajouter : « combien cela peut-il nous coûter de ne rien faire ? » pour aborder de façon très concrète la question clé de la maîtrise du risque.

2) Traduire les investissements du développement durable en résultats financiers concrets :

Les PME veulent intégrer le développement durable dans la gestion de leur entreprise, mais constatent que les objectifs que celui-ci implique les mènent parfois dans des directions opposées. « Devrais-je continuer à investir dans l'atteinte d'une certification environnementale ou allouer ce budget à la promotion de notre établissement afin d'accroître notre clientèle? ». Autrement dit, existe-t-il des situations où les préoccupations environnementales devraient l'emporter sur les préoccupations économiques? Cette tension amène les PME à repenser de façon holistique la gestion des investissements en développement durable. Elles s'interrogent sur les moyens qui permettront d'atteindre les objectifs de performance environnementale et sociale et celui de la rentabilité. Ainsi, les PME cherchent à mieux comprendre les impacts et bénéfices de leurs initiatives de développement durable, ce qui leur permettrait de transformer leurs investissements en RSE en résultats financiers concrets.

3) L'émergence de réglementations cohérentes et efficaces en matière de développement durable :

Les PME se sentent exclues des processus décisionnels et constatent que la mise en place d'une réglementation limite parfois la portée de leurs actions en matière de

¹ Marie-France Turcotte, les défis du développement durable, réseau d'entreprise et développement durable, université Québec, Montréal, P8.

Chapitre01 : Définition et enjeux du développement durable dans les PME

développement durable. Plus précisément, elles sont critiques quant à la nature prescriptive de la réglementation ainsi que de la planification et l'encadrement de ces mesures, qui sont à leurs yeux, souvent défaillantes. Cette situation entraîne des conséquences contre-productives pour elles et ultimement, jugent-elles, pour la société.

4) Innover et maintenir la compétitivité de l'entreprise tout en contribuant au développement durable :

Les PME contribuent de façon importante au tissu économique des régions dans lesquelles elles sont implantées. Pourtant, elles sont aussi touchées par le contexte économique mondial et c'est à l'échelle mondiale que plusieurs d'entre elles doivent compétitionner. Dans ce contexte, l'innovation est un élément essentiel à leur survie. En étant innovantes, les PME peuvent agir comme levier en matière de protection de l'environnement et de création de la valeur sociale. Les PME cherchent à multiplier les occasions d'innover qui leur permettent de proposer des produits et services à forte valeur ajoutée et de contribuer au développement durable.

5) Participer à l'éducation du public aux trois dimensions du développement durable :

La contribution des entreprises à la recherche de solutions aux enjeux du développement durable ne concerne pas la seule protection de l'environnement. Celle-ci s'étend également à des questions économiques et sociales. En société, les PME constatent toutefois une incompréhension générale de la responsabilité sociale des entreprises. Souvent, disent-elles, on oublie les volets économique et social, laissant la contribution des entreprises inaperçue ou dévalorisée. La recherche de création de valeur financière à long terme est un enjeu majeur pour les PME et s'inscrit dans leur responsabilité sociale. En intégrant des actions au plan social et environnemental, les entreprises cherchant à pérenniser leurs activités se montrent responsables relativement à leurs actionnaires, leurs employés et les collectivités dans lesquelles elles sont implantées. Afin de rajuster les attentes, il est nécessaire de stimuler une meilleure connaissance des trois piliers du développement durable en société; les PME souhaitent connaître les actions qui leur permettraient de participer à cet effort.

6) Enraciner les actions de développement durable dans la culture organisationnelle :

Les PME souhaitent instaurer une culture de développement durable dans l'entreprise, mais sont confrontées à des réalités organisationnelles telles que le haut taux de roulement ainsi que les disparités entre les niveaux de sensibilisation et d'action des employés en la

Chapitre01 : Définition et enjeux du développement durable dans les PME

matière. L'enjeu des PME est de maintenir le cap sur le développement durable malgré un contexte dynamique. Pour y arriver, il ne suffit pas seulement d'élaborer une politique de développement durable, encore faut-il que ses objectifs soient portés par tous, que les employés et la direction démontrent leur engagement par des gestes cohérents et que petit à petit se forge un ensemble de valeurs et d'habitudes transcendant les individus de l'organisation. Ceci est d'autant plus important pour les PME, car les ressources de temps vouées à la sensibilisation au développement durable sont limitées. Afin d'optimiser leurs activités, les entreprises cherchent à instaurer une culture de développement durable qui permettrait de créer un cercle vertueux, où les forces vives du milieu renforceraient les habitudes et valeurs durables dans le milieu de travail. La promotion du développement durable se convertirait ainsi en tant que tâche de tous les employés dans l'organisation plutôt que celle de quelques personnes. Les PME sont donc à la recherche d'actions qui leur permettraient de transformer leurs efforts en une culture structurante de développement durable, impliquant tous les employés de l'organisation.

Section 03 : Le développement durable dans les PME.

I. Définition des PME :

La commission européenne définit les Petit et Moyenne Entreprise comme suit :

« La catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euro ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros ».¹

L'encyclopédie de l'économie et de la gestion définit ainsi les petites et moyennes entreprises Comme : « des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes dans les quelles le dirigeant assume la responsabilité financière, technique et sociale sans que ces éléments soient dissociés »².

La PME, quelque soit son statut juridique, est définie selon la réglementation Algérienne comme étant « une entreprise de production des biens et des services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas le 2 milliards de dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte le critère de l'indépendance. »³

La réglementation Algérienne sur les PME distingue trois types d'entreprises :

- 1) **La moyenne entreprise** : toute entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan est entre 100 et 500 millions de dinars.
- 2) **La petite entreprise** : toute entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de dinars.
- 3) **La très petite entreprise (TPE)** : toute entreprise employant de 1 à 9 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions de dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de dinars.

¹ (Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE)

² Nadine Levratto, les PME définition, rôle économique et politiques publiques, de book, 1^{er} édition, 2009, P 22, P 27.

³ Loi n° 2001-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise algérienne (P.M.E), p.4.

En ce qui concerne le critère de l'indépendance, le capital ou le droit de vote dans toutes les PME ne doit pas être détenu à 25% et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises qui ne correspondent pas elles même à la définition de la PME.

II. Particularités des PME face au développement durable :

La PME en tant que entité créatrice de la richesse, d'emploi, pour assurer sa survie, doit toujours promouvoir la production et la productivité, répondre au besoin de participer d'améliorer et de faciliter, les conditions de vie de la société environnante, tant en s'intégrant et en s'adaptant aux conditions et aux particularités de l'environnement existant par l'amélioration et le perfectionnement des conditions managériales et organisationnelles les plus développées et ce pour assurer le développement durable.

1) Structure des PME :

- l'importance du profil psycho sociologique du dirigeant comme facteur déterminant de l'orientation entrepreneuriale au regard des stratégies de développement durable, le système cognitif du dirigeant de PME est une donnée stratégique à l'adoption des pratiques de DD.
- Le mode de gouvernance entrepreneurial commandé par les objectifs de l'entreprise, sa culture, ses compétences et ses valeurs (qui définissent sa vision), guide sa perception de l'organisation (salariés, compétences, savoirs faire, ressources, instruments de gestion, domaines d'activités stratégiques) et de l'environnement (parties prenantes externes, environnement législatif, réseaux formels et informels).¹
- la structure simple des PME leur assure une grande flexibilité et adaptabilité.
- La nature des PME sera fortement corrélée à la priorisation des objectifs qui y est faite.

¹ DR AHMED ATIL, la responsabilité environnementale des PME, p5.

2) Difficultés et contraintes des PME :

Quelques freins limitent l'engagement du développement durable dans les PME. Ces freins sont soit de nature externe, soit de nature interne à la firme. Les freins externes peuvent se regrouper en trois catégories :¹

- **la pression des consommateurs** : contrairement aux grandes entreprises, les PME sont souvent, soumises à de moindres pressions de la part des consommateurs et des employés. En effet, cette ambivalence vis-à-vis de la performance environnementale des PME est considérée comme un stimulus négatif.
- **les outils de management environnementales** : telle que (ISO14000, AFNOR FD X320-205) sont des outils conçus spécifiquement par et pour les grandes entreprises, ce qui compliquerait leur éventuel transfert ou adaptation dans un contexte de PME.
- **La pression environnementale des autorités publiques** : cette pression est souvent moindre sur les PME que sur les grandes entreprises, ce qui selon l'Observatoire des PME européennes, justifie une approche différente de celle utilisée pour promouvoir l'environnement dans les plus grandes entreprises.

Les freins internes peuvent se regrouper en trois catégories :

- Le manque de temps, des ressources allouées aux problèmes d'environnement et d'investissement dans la formation constituent les principaux freins en matière de ressources.
- Le manque d'une culture environnementale et écologique dans l'entreprise ce qui le faut avoir le personnel, pour tout ce qui est de l'intérêt de l'entreprise pour la préservation de l'environnement naturel, aussi les conséquences des entreprises de production sur la nature sont importantes et modifient dans certains cas l'écosystème ce qui peut nuire à la santé des individus et aux condition de vie : pollution de l'air, de l'eau, influence de pesticides sur le développement de la nature et sur l'organisme humain.
- Une faible connaissance en matière de la législation environnementale, de contact avec les organisations d'appui et des sources d'information.

¹ Viviane Ondoua Biwolé et autres, stratégies de développement durable dans les PME, étude exploratoire, p3.

III. Accès des PME au développement durable :

La PME pour qu'elle puisse participer dans un processus de développement durable doit obligatoirement préserver à moyen et à long terme sa stratégie de production et de développement et ce pour conserver ces atouts concurrentielles, c'est pour cela les entreprises doivent mettre en œuvre des stratégies de développement durable pour répondre aux différentes attentes de la société en utilisant deux types de configuration industrielle :

- Quand l'activité de l'entreprise nécessite des actifs lourds qui constituent une barrière à l'entrée sur le marché, il est nécessaire pour elle de préserver sa légitimité sociale face à des menaces de contestation, en raison du coût important que causerait un abandon forcé du marché.
- Quand au contraire, l'entreprise se trouve sur un marché ne nécessitant pas d'investissement important dans l'appareil de production, l'entrée sur ce marché est alors facile, ce qui s'accompagne d'une pression concurrentielle forte. Le développement durable peut alors constituer un enjeu important permettant de se différencier de la concurrence.

➤ Des actions à promouvoir :

Une démarche de développement durable pour l'entreprise repose sur sa capacité à écouter, à prendre en compte les attentes et à rendre compte aux différentes parties intéressées que sont ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires, ses salariés et la collectivité.

Une telle démarche peut se décomposer selon quatre axes de travail principaux :¹

1- Gérer les risques en les anticipant aussi bien en ce qui concerne l'hygiène et la sécurité au travail, la santé et la sécurité du consommateur, les pollutions accidentelles, les risques éthiques et de réputation (ou image). En effet, l'application du principe de précaution ne doit pas être réservée aux états mais concerne également les stratégies industrielles.

2- Améliorer la performance environnementale des sites industriels et des produits :

Cet axe de travail renvoie à la notion d'éco-efficacité à savoir la recherche d'une utilisation plus efficace de la matière et de l'énergie, en vue de réduire simultanément les coûts et l'impact environnemental de la production. La recherche de l'éco-efficacité peut se décliner selon deux approches : "l'approche process" et "l'approche produit".

¹ H. Poimboeuf et S. Szymkowiak, comment les entreprises peuvent-elles contribuer au développement durable, la revue économie et humanisme, n°360, 2002, p3-4.

Chapitre01 : Définition et enjeux du développement durable dans les PME

La première approche revient à considérer l'activité de production de l'entreprise dans son ensemble et à agir à la fois sur le mode d'organisation en mettant en œuvre un système de management environnemental et sur la technologie utilisée en substituant des technologies propres aux technologies curatives. Le management environnemental est une démarche volontaire de l'entreprise permettant de mettre en cohérence toutes les actions environnementales de l'entreprise de manière à s'inscrire dans une logique d'amélioration continue et progressive, nécessitant la mise en œuvre de tableaux de bords de suivi des actions menées et de leurs résultats.

L'approche par le produit, à savoir la prise en compte de l'impact environnemental dès la Conception, nécessite de considérer l'ensemble du cycle de vie du produit, depuis l'extraction des matières premières rentrant dans sa composition jusqu'à sa fin de vie. Ce type d'approche implique donc l'ensemble des entreprises intervenant dans la fabrication du produit.

L'éco-conception peut constituer un moteur important pour l'innovation et amener des évolutions importantes dans l'organisation industrielle. La transformation du produit en service permet par exemple au fabricant de contrôler complètement la fin de vie du produit et de réutiliser une partie des pièces encore en bon état dans la fabrication de produits neufs. La recherche de l'allongement de la durée de vie du produit conduit à travailler sur l'adaptabilité à différents usages et différentes fonctions.

3- Réorganiser la mobilité des hommes et des marchandises pour en diminuer l'impact environnemental. Le plan de mobilité ou Plan de Déplacements d'Entreprise est un outil Permettant une réflexion globale et intégrée prenant en compte tous les déplacements générés par l'entreprise : domicile – travail, déplacements professionnels, visites des partenaires et transport de marchandises. Cet outil a pour objectif d'augmenter la part des modes alternatifs à la voiture pour les personnes, de promouvoir le transport combiné pour les marchandises (rail-route ou voies d'eau-route) et de limiter les déplacements par une nouvelle organisation du travail (télétravail, vidéoconférences, optimisation des parcours...).

4- Participer au progrès social : Cette fonction de l'entreprise dépend en interne de sa politique de gestion du personnel et en externe de sa capacité à développer des synergies avec le territoire où elle est implantée.

Le double projet économique et social à l'initiative de l'Association Avec & Par correspond à une explicitation intéressante de ce volet du développement durable. Ce double projet donne une égale importance aux aspects humains et aux aspects économiques de la gestion des

Chapitre01 : Définition et enjeux du développement durable dans les PME

entreprises ; il reconnaît pleinement que la personne employée n'est pas une ressource comme les autres et qu'elle ne peut être traitée selon les seules lois de l'économie et du marché. Elle est reconnue comme un partenaire capable d'initiative, d'innovation, d'apprentissage et de progrès personnel, qui dispose d'un droit d'expression et de critique. Cela se traduit par l'affirmation de plusieurs principes concernant les salariés en tant que personnes, les salariés en tant que partenaires de l'entreprise et l'organisation de l'entreprise en mettant l'accent sur le travail en équipe, l'expression et la confrontation des idées, la décentralisation des responsabilités dans la clarté des missions de chacun et sur la circulation de l'information nécessaire ou attendue.

Par ailleurs, la contribution au développement local est une façon pour l'entreprise de participer au progrès social tout en servant également ses propres intérêts. En effet, c'est bien le territoire qui lui offre les conditions matérielles et immatérielles de sa réussite : compétences, ressources naturelles, image, patrimoine, culture... Cette contribution, qui peut prendre des formes très variées, nécessite de développer des partenariats avec les entreprises voisines, en participants par exemple à des clubs d'entreprises, et avec les autres acteurs du territoire, collectivités territoriales, services de l'état, associations.

L'engagement d'une entreprise dans une démarche de développement durable ne peut être effectif que si ces éléments de méthode sont respectés :

Il s'agit d'abord de développer des outils de communication, en interne, mais également à l'attention de l'ensemble des parties prenantes, de manière à informer, mais aussi à instaurer des bases saines pour développer des processus constructifs de consultation, de dialogue et de concertation.

Pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et pouvoir communiquer sur des résultats et sur des objectifs plutôt que sur de simples déclarations de bonnes intentions, il est indispensable de mettre en place des outils de suivi des différentes actions menées. De nombreuses initiatives visant à définir un référentiel commun d'indicateurs de développement durable pour l'entreprise, sont en cours. Il apparaît cependant difficile d'imaginer un système d'indicateurs adapté à toutes les tailles d'entreprises et à tous les secteurs d'activités étant donné le champ très large couvert par le développement durable.

La capacité à travailler avec les parties prenantes dépend de la richesse des partenariats développés : avec les fournisseurs et sous-traitants pour permettre une approche produit de l'impact environnemental de l'activité de production, avec les acteurs du territoire pour participer au développement local, avec les entreprises voisines pour mutualiser des moyens humains ou matériels, avec les associations de riverains et de protection de la nature pour que l'activité industrielle soit mieux acceptée par la société civile.

Conclusion :

Le concept de développement durable s'intègre de plus en plus dans la stratégie des entreprises. Il importe également de sensibiliser, de mobiliser d'accompagner et de soutenir les PME/PMI pour qu'elles prennent en compte les enjeux et principes du développement durable. L'engagement pour ce dernier n'implique pas l'entreprise d'abandonner sa raison d'être principale à savoir le profit, mais il suppose l'introduction de nouveaux critères de décision relatifs au respect de l'environnement et à l'intégration efficace du processus de développement durable dans l'entreprise.

Introduction :

Les évolutions actuelles de la société poussent les entreprises à s'engager dans des démarches de développement durable et les intégrer dans leur stratégie globale à partir de nombreux initiatives volontaires, et parmi ces initiatives les différentes normes réglementaires environnemental tel que la norme ISO 14000 qui se réfèrent à un système de management, la norme 21000 qui propose des recommandations et aide les entreprises à intégrer les enjeux du DD, ainsi que la norme ISO 26000 qui définit la RSE et sa mise en œuvre. Nous allons aborder dans ce chapitre, la réalisation et la mise en œuvre d'une démarche DD dans l'entreprise et les outils de mesure de la performance face à ce dernier.

Section 01 : l'intégration de la démarche de développement durable dans la stratégie globale des PME.

I. Développement durable et stratégie de l'entreprise :

1) Définition de la stratégie :

La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et actions qui oriente de façon déterminante et à long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement.¹ La stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l'entreprise. Elle permet de tracer le champ d'action d'une entreprise, dans le temps et dans l'espace (marchés et clients visés) à partir des ressources existantes (financière, humaine, Technologique, organisationnelle) et de nouvelles dotations, en fonction des évolutions de l'environnement.

Voici quelques autres définitions concernant la stratégie :

« La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs » (Chandler, 1962)

« La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix et à l'articulation des moyens en vue d'atteindre des objectifs précis à moyen et long termes cohérents avec les finalités » (R.A thietart, 1992)

« La stratégie c'est rendre possible ce qui est nécessaire » (serge Tchuruk, 1992.)²

2) les types de stratégies de l'entreprise :

Les principes qui président au choix et à l'évolution d'un portefeuille d'activités constituent un domaine fondamental de décisions stratégiques pour l'entreprise puisqu'ils reviennent à fixer les grandes lignes de son développement. Au-delà on peut définir les différents types de stratégies adoptés par l'entreprise au niveau global et au niveau de domaines d'activité (DAS) :³

¹Olivier Meier, dictionnaire du manager, Dunod, 2009, p186.

²Albéric Tellier, formation initial « stratégie d'entreprise », université de Caen, bosse-Normandie, 2012, p10

³Diemer Arnaud, Economie d'entreprise : la stratégie des entreprises, IUFM d'auvergne, p10-12.

A- Stratégie au niveau globale :

A-1) la stratégie de spécialisation :

La stratégie de spécialisation consiste « à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles activités ».

La spécialisation peut prendre différentes formes, il peut s'agir, par exemple :

- D'exploiter la maîtrise d'une technologie particulière.
- De répondre aux besoins d'une catégorie de clients se concentrant sur un segment particulier de demande.
- de proposer un produit standard à différents types de clients.
- de se désengager ou d'abandonner des activités déficitaires.

A-2) la stratégie de diversification :

Se diversifier consiste pour une entreprise « à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés ».

Il s'agit d'une stratégie qui peut revêtir des formes multiples, d'où de nombreux essais de typologie. Par exemple, si l'on caractérise un domaine d'activité initial par un produit, un marché et une technologie, les changements apportés à l'un ou plusieurs des termes de cette combinaison, conduisent à distinguer :

- **la diversification horizontale** : se lancer dans des produits nouveaux, à technologie identique ou non, pour une même base de clientèle.
- **la diversification concentrique** : les produits nouveaux, à technologie identique ou non, s'adressent à des clients nouveaux pour l'entreprise.
- **la diversification hétérogène ou conglomérale** : le produit, le marché et la technologie sont simultanément nouveaux pour l'entreprise.

On peut également raisonner en termes de finalités poursuivies ou de contextes dans lesquels se trouvent les entreprises lorsqu'elles décident de se diversifier. Il peut ainsi s'agir d'une diversification défensive motivée par la nécessité de compléter ou remplacer une activité de base défaillante, ou d'une diversification offensive destinée à profiter d'un avantage concurrentiel et à maîtriser de nouvelles technologies.

Dans le même ordre d'idées, la diversification peut correspondre à un simple placement de ressources disponibles, à un redéploiement lorsque l'activité initiale n'offre plus de perspectives de développement suffisantes, ou constituer une nécessité pour la survie lorsque l'entreprise est mal positionnée.

A-3) la stratégie d'intégration :

La stratégie d'intégration consiste pour une entreprise à prendre en charge des opérations en amont, latérales (activités périphériques : sociétés de crédit) ou en aval d'une position d'origine dans la chaîne de fabrication et de commercialisation d'un produit.

On parle d'intégration en aval lorsque l'entreprise s'investit dans des stades plus poussés d'élaboration ou de distribution, en faisant ce qui est jusque là l'activité de ses clients, et d'intégration amont, lorsqu'il s'agit d'absorber l'activité des fournisseurs. Lorsqu'elle est complète, l'intégration correspond à une stratégie de filière.

B- Stratégie au niveau de domaine d'activité :

B-1) stratégie de différenciation:

Une stratégie de différenciation est la mise en évidence de spécificité par une entreprise porteuse de valeur pour ces clients et destinées à distinguer l'offre de ces produits par rapport à ces concurrents.

La différenciation est une politique de l'entreprise qui consiste à singulariser ses produits pour les distinguer de ceux des concurrents. Elle permet :

- **d'orienter l'achat du consommateur** vers les produits de l'entreprise grâce à leur image de marque ou à leurs caractères spécifiques.
- **d'inciter le consommateur à acheter** des biens en leur conférant des attraits particuliers que ne possèdent pas ceux des concurrents.
- **de réduire la concurrence** en supprimant la possibilité de comparaison directe entre les divers produits présents sur le marché. Comme les produits ne sont plus identiques sur le marché, leurs prix ne sont plus directement comparables. La comparaison doit désormais se faire sur la base d'un rapport «qualité-prix » difficile à établir car la qualité est une notion souvent subjective, et rarement quantifiable. La différenciation permet ainsi de réduire la concurrence par les prix.
- **de conférer à l'entreprise un pouvoir de monopole** puisqu'elle est la seule à produire le bien différencié. La différenciation transforme la concurrence parfaite en concurrence monopolistique et permet de pratiquer des prix plus élevés. Par concurrence monopolistique, on entend structure de marché dans laquelle chaque offreur dispose d'un produit particulier, non directement comparable avec ceux des autres entreprises.

Il existe un grand nombre de facteurs de différenciation utilisables seul ou de façon conjointe par l'entreprise. L'entreprise peut agir :

- **Sur la marque** (idée de confiance et de sécurité pour le consommateur. Celui-ci associe généralement un produit de marque avec un prix élevé).
- **Sur les caractéristiques techniques du produit** : fiabilité, durée de vie, sécurité, poids...
- **Sur son mode de conditionnement** (le packaging)...
- **Sur l'ensemble des services qui sont associés au produit** lors de la vente ou après la vente : crédit, garantie, transport, délais de livraison, SAV...
- **Sur les actions commerciales que le vendeur peut lancer**. La publicité d'accompagnement dont l'une des fonctions est précisément de différencier le produit de l'entreprise.

B-2) la stratégie de domination par les coûts :

Cette stratégie consiste à réduire au maximum le coût de revient d'un produit ou service, en réduisant éventuellement la valeur (on parle alors de stratégie d'épuration). Cette domination peut s'obtenir par :¹

L'effet volume permettant d'amortir les coûts fixes. Exemple : Avec 26 millions d'exemplaires vendus, la Golf est l'un des plus grands succès automobiles, la Golf VI lancée en France en octobre 2008 devra compter sur de gros volumes pour amortir les 2 milliards d'euros investis dans son usine mexicaine.

L'effet d'expérience entraînant la baisse des coûts variables. *Exemple* : Les observations faites dans l'aéronautique américaine dans les années 1930 montrent que le nombre d'heures de travail nécessaires pour chaque nouvelle unité baissait de 20 % à chaque doublement de la production cumulée.

La chasse aux gaspillages. Exemple : Les dépenses de télécommunication représentaient en 2002 en moyenne 2 500 euros par salarié et par an, selon une étude menée auprès de 200 entreprises françaises. Depuis, nombreuses sont les entreprises ayant externalisé la fonction Télécom, permettant une renégociation des contrats avec les opérateurs et la baisse des coûts cachés, comme le traitement des factures.

La délocalisation, ou le transfert d'activités, dans des zones bénéficiant de coûts de main-d'œuvre inférieurs. Exemple : Salomon réalise aujourd'hui ses chaussures de ski en Roumanie.

La suppression d'éléments de l'offre ayant un rapport coût/valeur élevé, ou no frills strategy. Exemple : Ford, pour sa Ka destinée au Mercosur, a tout simplement supprimé le cendrier, la clé sur le bouchon d'essence, le désembuage et les appuis tête arrière ; aux États-

¹ Manuel cartier et autre, maxi fiche de stratégie, Dunod, paris, 2010, p54-55.

Unis, l'hypermarché Save-a-lot a une surface maximum de 1 400 m², n'ouvre que de 9 h 00 à 18 h 00, n'accepte pas les cartes de crédit et est en partie nettoyé par ses managers.

B-3) la stratégie de concentration :

L'entreprise se concentre sur une niche de marché. Cela implique un accès au marché restreint. Exemple : La chaîne de restauration rapide In and Out Burger, présente uniquement en Californie, Nevada et Arizona, n'aura jamais la taille de ses concurrents mondiaux.

Cela implique également des investissements suffisamment spécifiques pour ériger des barrières à l'entrée. Exemple : Siafu a créé un ordinateur destiné aux aveugles. Il est sans écran, fonctionne par commande vocale et est constitué d'une surface qui a la propriété de se modifier en trois dimensions afin de recréer le texte en braille.

La stratégie de focalisation est parfois la seule manière de pénétrer un marché. Exemple : Face à Pepsi et Coca, bénéficiant à la fois de coûts faibles (d'embouteillage et de distribution) et d'offres différenciées (par la puissance de la marque), de nombreux concurrents optent pour l'attaque et la protection d'un territoire limité. Par zone géographique : Breizh Cola, et son slogan, le cola du phare ouest, est limité à la Bretagne, Corsica Cola, réalisé à partir d'herbes du maquis et de culture nationaliste, à la Corse. Par segment de consommateur : Mecca Cola s'adresse exclusivement aux consommateurs de confession musulmane. L'entreprise marque sa différence en reversant une partie du bénéfice à des associations humanitaires travaillant notamment en Palestine. Au Pérou, le Fuji-Cola a été lancé par les partisans du président Alberto Fujimori. Par les caractéristiques du produit : le Beuk (rot en breton) Cola est un cola bio, fabriqué en France. Il est composé de sucre roux du Costa Rica, de caramel et de noix de cola naturelles.

3) Intégration du Développement durable dans la stratégie d'entreprise :

Depuis les années quatre-vingt dix, les entreprises intègrent de plus en plus systématiquement la notion de développement durable dans leurs stratégies. Elles tiennent compte de la pression de l'opinion publique et évaluent plus systématiquement les conséquences sociales et environnementales de leurs décisions. Relativement à leur niveau d'exposition en termes d'image nous pouvons discerner six comportements différents :¹

¹Dominique Wolff, le concept de développement durable : entre logique de marché et attentes de la société civile, La revue des sciences de gestion, n°207,1965, p 127.

- **Les cibles idéales** : concernent prioritairement les sociétés qui ont subi ou qui subissent une forte pression de la part de l'opinion publique. Cette pression est susceptible d'altérer l'image et la réputation de l'entreprise et conduit cette dernière à prendre en compte des critères environnementaux et sociaux dans ces actions.
- **Les entreprises entrantes** : se sont des sociétés dites faiblement soumises à la pression de l'opinion publique, grâce à la spécificité de leur activité. Pour autant, elles ont choisi de mettre en œuvre une démarche adaptative afin de ne pas prendre de risques à moyen terme.
- **Les entreprises dites concernées** : celles-ci sont susceptibles d'être exposées à la pression de l'opinion publique de la part de leur secteur d'activité. En prévision, elles intègrent la notion de RSE dans leur démarche et profitent de l'intérêt du public pour le concept en le transformant en argument commercial.
- **Les proactives** : ce sont les entreprises qui ont su anticiper les attentes des parties prenantes et réorienter une partie de leur activité autour de la notion du développement durable.
- **Les stratèges** : celle qui subissant de fortes pressions de la part des parties prenantes ; en réaction, ces entreprises ont choisi de transformer cette contrainte en une opportunité stratégique.
- **Les entreprises engagées** ont choisi d'intégrer le développement durable dans leurs démarches stratégiques du fait de la forte adéquation entre ce concept, leurs valeurs et leurs cultures d'entreprises.

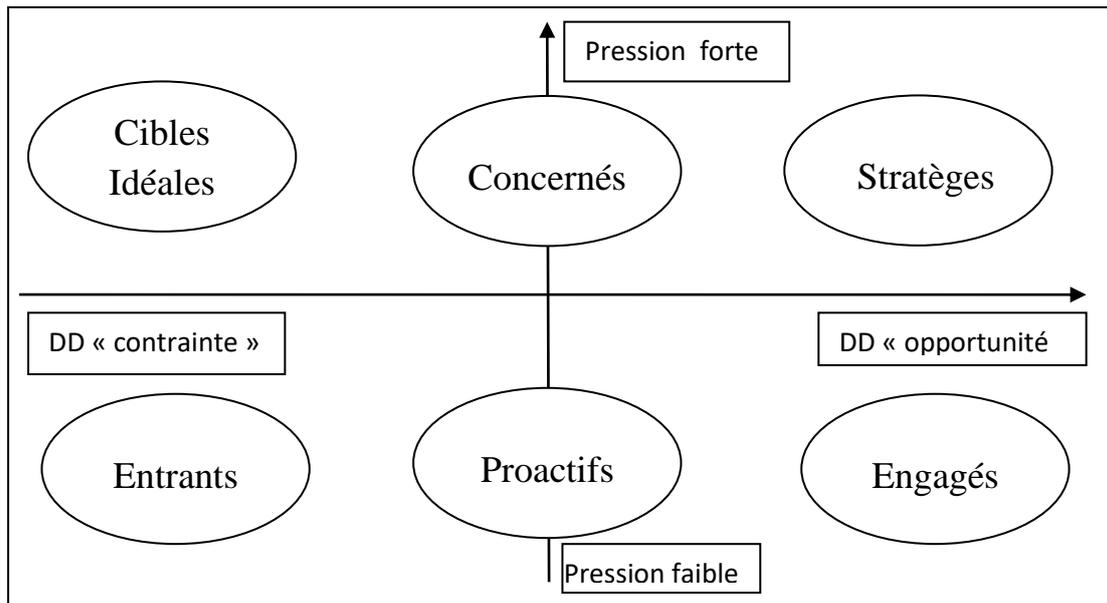


Figure (02, 01) : Les types de stratégie de développement durable de l'entreprise.

Source : Dominique Wolff, le concept de développement durable : entre logique de marché et attentes de la société civile, op, cit, p127.

4) Les étapes d'une démarche développement durable :

Une démarche de développement durable se réalise en plusieurs étapes, mais toujours en vertu du principe d'amélioration continue. Chaque étape comporte un engagement plus soutenu permettant à une entreprise de devenir plus durable.

Les étapes d'une démarche de développement durable comprennent :¹

1. la préparation de la démarche ;
2. la sensibilisation et l'acquisition des connaissances ;
3. l'engagement de la direction ;
4. la mobilisation des parties prenantes ;
5. le développement du plan d'action ;
6. la mise en œuvre du plan d'action ;

¹ M. Philippe Batani, implanter une démarche de développement durable : pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions en entreprises, deuxième édition, Québec, 2012, p4_8.

1) Préparation de la démarche :

L'idée de la mise en place d'un processus de "développement durable" peut surgir d'une :

- instruction de la part du siège social lorsqu'il s'agit d'une multinationale,
- instruction du directeur général d'une entreprise,
- l'initiative du responsable de l'environnement ou parce que les systèmes de gestion recommandent la mise en œuvre d'une telle démarche,
- tout employé ou gestionnaire ;
- les demandes ou questions de diverses parties prenantes externes.

Dans chacun de ces cas, même si la motivation de la démarche varie en fonction de la provenance de l'orientation, les éléments suivants sont les mêmes à prendre en compte :

- Quelle est la raison qui pousse l'entreprise à s'engager dans cette démarche ?
- Quels sont les attentes de l'organisation par rapport aux avantages à en retirer ?

Sur la base des réponses obtenues aux questions soulevées ci-dessus, l'entreprise choisit d'aller de l'avant ou non pour la mise en place d'une démarche de développement durable.

Dans un cas comme dans l'autre, il importe d'informer les employés de l'orientation retenue par l'entreprise.

Il est probable que l'entrepreneur découvre, lors de la mise en œuvre d'une démarche de développement durable, des avantages qu'ils ne soupçonnaient pas au départ, notamment au plan du changement de culture qu'une telle démarche peut imprimer à l'organisation.

2) Sensibilisation et acquisition des connaissances :

Au départ, il importe d'identifier au sein de l'entreprise un «chef de file», indépendamment du secteur de l'organisation d'où il provient, afin qu'il convainque ses collègues, dont une personne en autorité, qui acceptera de consacrer des ressources humaines et financières pour faire cheminer le projet jusqu'à la fin.

L'étape de la sensibilisation permet à l'entreprise de se familiariser avec le concept de développement durable, d'en comprendre les fondements et les avantages ainsi que les pratiques actuelles. À cette étape, l'entreprise définira son contexte d'affaires, investira dans l'acquisition des connaissances en développement durable et sensibilisera les divers paliers de l'organisation. Puisque les enjeux diffèrent d'une entreprise à une autre et d'un secteur à un autre, l'organisation devra donc ensuite identifier ses propres enjeux et risques, y compris les risques de l'environnement, la santé humaine est effets des produits ou services offerts par

l'entreprise. L'entreprise évaluera aussi sa conformité par rapport aux exigences juridiques et corporatives applicables.

Une fois que les enjeux et risques auront été identifiés, l'entreprise devra identifier ses enjeux prioritaires ainsi que ses objectifs.¹

L'organisation devra de plus répertorier et examiner les initiatives déjà existantes (politiques, stratégies, initiatives) afin de déterminer dans quelle mesure elles contribuent déjà au développement durable. En effet, les entreprises utilisent souvent, sans le savoir, des pratiques de gestion en lien avec le développement durable. Bref, les premiers pas vers le développement durable sont souvent déjà bien entamés, rendant ainsi la marche beaucoup plus accessible qu'il n'y paraissait à prime abord. Il suffit de prendre le temps de regarder.

3) L'engagement de la direction :

En parallèle à l'analyse des enjeux, il est fondamental d'obtenir l'appui et l'engagement de la direction. Ainsi, une évaluation de la structure de l'organisation sera requise pour s'assurer que le développement durable imprègne toute l'organisation. La démarche de développement durable se poursuit alors par l'évaluation de la gouvernance. De manière générale, le terme «gouvernance», tel qu'appliqué aux organisations, réfère à la manière d'orienter, de diriger et de contrôler les activités de l'organisation.

La gouvernance inclut donc les cadres décisionnels tels que la mission, la vision, les valeurs, les principes, les objectifs généraux, les priorités ainsi que le lien de cette démarche avec le plan stratégique de l'entreprise.

La vision énonce l'engagement de l'entreprise envers le développement durable. L'entreprise pourra également énoncer ses valeurs fondamentales. La vision peut être complétée par un énoncé de mission, une politique corporative et un plan stratégique fondés sur les enjeux prioritaires. Ensuite, dans le but de réaliser les objectifs identifiés en fonction des divers enjeux prioritaires, un plan d'action devra être élaboré pour réaliser les transformations.

L'intégration des valeurs rattachées au développement durable dans tous les aspects de la gouvernance envoie un signal clair de l'entreprise quant à son engagement dans le domaine du développement durable.

¹ M. Philippe Batani, implanter une démarche de développement durable : pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions en entreprises, op, cit, p5.

Les étapes suivantes peuvent donc être élaborées:¹

- Déterminer quel est l'engagement de la direction dans l'adoption et la mise en œuvre d'une démarche de développement durable.
- Déterminer quelle sera la vision de l'entreprise fondée sur une approche de développement durable ainsi que la mission et les valeurs de l'entreprise. La vision est normalement élaborée par la direction de l'entreprise pour plusieurs années. Cependant, la participation d'un groupe de réflexion, constitué d'employés de divers services, est souhaitable.
- Déterminer dans quelle mesure le développement durable est intégré dans la Politique, la Stratégie et le Plan d'action de l'entreprise et réviser ces documents à la lumière des données disponibles (comme par exemple le plan d'adaptation aux changements climatiques ou la politique de protection de la biodiversité) ;
- Déterminer la pertinence de mettre sur pied un comité conjoint «direction de l'entreprise/parties prenantes» et établir le processus de création et de fonctionnement de ce comité.
- Mettre en place un processus et des mécanismes afin d'examiner régulièrement les résultats de la démarche et d'effectuer les ajustements nécessaires.
- Déterminer de quelle manière la direction sera tenue responsable de l'amélioration des performances portant sur les enjeux prioritaires (influence du système de rémunération par exemple).

4) La mobilisation des parties prenantes :

L'étape de la mobilisation consiste, pour sa part, à susciter l'engagement des employés ainsi que de l'ensemble des parties intéressées, «parties prenantes». À cette étape, il convient de sensibiliser et d'informer les parties prenantes mais il est aussi essentiel de les consulter sur les enjeux et risques spécifiques de l'entreprise, sur leurs perceptions et sur les pistes de solutions qu'elles préconisent. C'est également à cette étape que l'on assistera à la formation d'un comité permanent en développement durable regroupant les expertises internes et externes dans le domaine de développement durable.

L'engagement des parties prenantes agit comme radar pour l'organisation, lui permettant idéalement d'identifier les risques et occasions d'affaires que les dirigeants peuvent omettre d'observer. Cet engagement permet aussi de mettre toutes les parties prenantes au même diapason, ce qui facilite la mise en place des changements potentiels dans l'organisation.

5) Le développement du plan d'action :

Il s'agit de l'étape de l'opérationnalisation du développement durable. Dans le cadre de l'élaboration du plan d'action, il importe d'établir des objectifs généraux et des objectifs

¹ M. Philippe Batani, implanter une démarche de développement durable : pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions en entreprise, op, cit, p 6.

spécifiques. Ces objectifs doivent être liés aux enjeux priorités, crédibles face aux parties prenantes, mesurables et accompagnés d'un échéancier précis tout en étant guidé par un esprit ou des principes d'amélioration continue. Cette étape inclut la révision de certaines procédures et structures, incluant les stratégies, les actions prioritaires et les changements à apporter dans les responsabilités organisationnelles.¹

La gouvernance du développement durable dans l'organisation (comme les lignes de responsabilité) doit ainsi être clairement établie.

À cette étape, l'organisation doit se doter d'indicateurs et de critères de façon à pouvoir mesurer ses résultats. En effet, élaborer ou réviser les indicateurs permet de mesurer les progrès de la démarche. Pour une PME, la publication d'un rapport ou d'un bilan de développement durable ne constitue pas une fin en soi mais le suivi des indicateurs à l'interne s'avère un exercice fort judicieux. Notons cependant que la publication d'un rapport de développement durable ou de responsabilité sociale d'entreprise permet de mieux mesurer et communiquer le progrès de la démarche.

Il est préférable de déterminer dans un premier temps les enjeux et les objectifs généraux et spécifiques de même que les actions à mettre en œuvre afin de pouvoir dans un second temps dériver des indicateurs qui permettront d'illustrer la réelle progression des travaux, des apprentissages et de l'efficacité de la démarche. En effet, les indicateurs constituent des outils précis pour suivre l'évolution des apprentissages, des résultats ou de la performance liée à une démarche et à des objectifs.

Pour la PME qui démarre une démarche de développement durable, une rencontre annuelle avec les parties prenantes permettra d'instituer une culture de transparence qui sera garante d'une bonne performance.

6) La mise en œuvre du plan d'action :

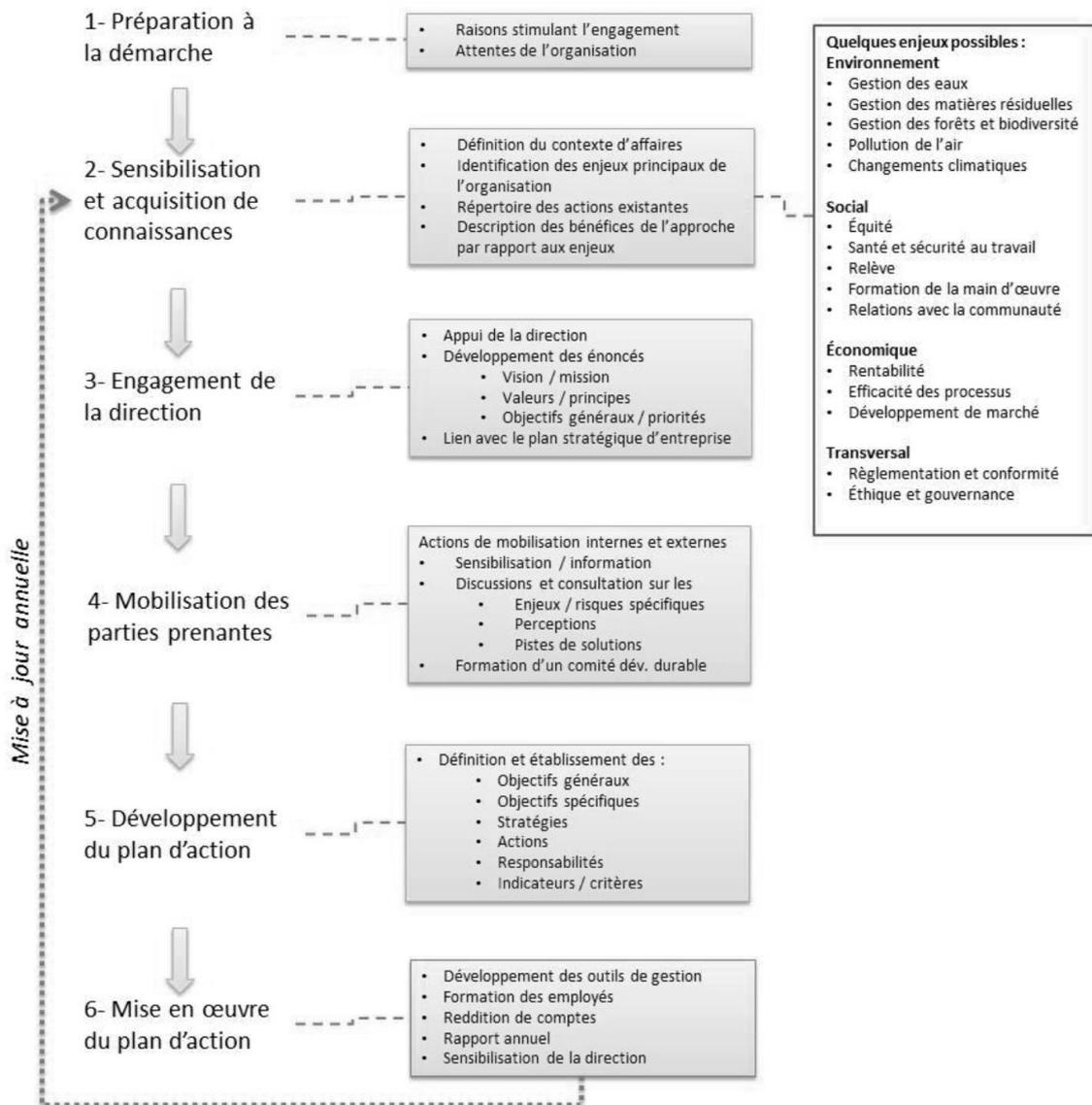
L'intégration du développement durable nécessite un suivi régulier pour permettre à l'entreprise d'évaluer l'efficacité de son plan d'action, d'apporter les ajustements appropriés et de divulguer ses résultats aux parties prenantes tout en élaborant des outils de reddition de comptes. Au départ, nous proposons un suivi trimestriel selon le rythme d'évolution des indicateurs. Le suivi du plan d'action peut être facilité ou amélioré par le développement d'outils de gestion (par exemple un système de gestion environnementale comme ISO 14001), la formation continue des employés mais aussi par la mise en place d'outils de reddition de

¹ M. Philippe Batani, implanter une démarche de développement durable : pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions en entreprises, op, cit, p 7.

Chapitre 02 : Mise en place d'une démarche de développement durable dans les PME

comptes comme la validation et le suivi d'indicateurs permettant d'évaluer les résultats atteints en fonction de cibles dont l'entreprise se sera dotée.

La mise en œuvre du plan d'action passe également par la préparation et la publication du rapport annuel et par la sensibilisation de la direction à l'évolution de la démarche de développement durable.



Figure(02,02) : Les étapes d'une démarche de développement durable.

Source : M. Philippe Batani, implanter une démarche de développement durable : pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions en entreprises, op, cit, p8.

Section 02 : Les outils du développement durable.

L'organisation internationale de normalisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (140 pays) qui publie des textes destinés à améliorer les échanges économiques. L'ISO propose des normes techniques volontaires, qui sont des normes génériques relatives à des systèmes de management.

Par ailleurs le guide SD21000 a été proposé par le groupe français AFNOR sous l'égide du comité d'orientation stratégique « environnement » afin de dégager un consensus sur le type d'outils volontaires pouvant favoriser l'application et l'intégration des principes de développement durable aux entreprises.

La norme ISO 9000 décrit les principes essentiels d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie, 14000 montre les étapes de mise en place d'un système de management environnemental.

I. Le Système de Management environnemental (ISO 14000) :

Les normes de la série ISO14000 sont des documents qui aident les entreprises à traiter des aspects environnementaux de leurs activités, produits et services. Certaines de ces normes sont relatives aux systèmes de management des entreprises et les autres sont relatives aux produits et services qu'ils fournissent.¹

La série ISO 14000 relative à l'environnement comprend:

- ISO14001 : systèmes de management environnemental-spécification et lignes directrices pour son utilisation.
- ISO14004 : systèmes de management environnemental- lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et la technique de mise en œuvre.

1) Définition d'un système de management environnemental :

Ce terme désigne « l'ensemble des moyens et des procédés mise en œuvre dans le cadre d'une démarche formelle, reposant sur la définition stricte de règle de procédure et

¹ www.iso.org. Le 16 /04/2014 à 14h.

d'organisation, et visant à permettre une amélioration constante des performances de l'entreprise en matière d'environnement ». (Bézou, 1997).¹

Les étapes clés pour mettre en place un système de management environnemental sont:²

A. Définir la politique environnementale :

L'élaboration d'une politique environnemental par la direction de l'entreprise constitue la première étape du processus d'implantation d'un système de management environnemental. Il est important que les dirigeants au plus haut niveau soient directement impliqués afin de créer l'émulation et la motivation auprès de l'ensemble du personnel de l'entreprise. Cela se traduit notamment par des engagements financiers, humains et matériels pour le développement d'une telle démarche.

B. Planifier les actions environnementales :

La deuxième étape concerne la planification et comporte les éléments suivants : identification des aspects environnementaux, connaissance des exigences légales, établissement d'objectifs et cibles, formalisation d'un programme de management environnemental permettant d'atteindre ces objectifs.

Les aspects environnementaux sont définis dans la norme ISO 14001 comme les éléments des activités, produits ou services susceptibles d'interaction avec l'environnement.

C. Application et fonctionnement :

La troisième étape constitue la mise en œuvre du ou des programmes de management environnemental. Elle inclut la définition d'une structure et des responsabilités, la formation et la sensibilisation du personnel, la communication interne et externe, la documentation du SME, la maîtrise documentaire, la maîtrise opérationnelle, la prévention des situations d'urgence.

¹ Anne- Marie Fray et Jean-Yves Saulquin, la confiance dans les organisations face aux enjeux économiques et sociaux du développement durable, revue des sciences de gestion, n°207, 2004, p 129.

² Afnor, développement durable et entreprises, un défi pour les managers, 2^e édition, op.c.t.P85.

D. Contrôle et actions correctives :

Une fois le système de management environnemental mis en œuvre, il convient d'évaluer son efficacité, de la maintenir, voire de l'améliorer afin qu'il demeure conforme aux objectifs et cibles environnementaux fixés au préalable. La quatrième étape inclut les éléments suivants : la surveillance et le mesurage, l'analyse des non-conformités et le suivi des actions correctives ou préventives, les enregistrements et enfin l'audit du SME.

E. Revue de direction :

Enfin la revue de direction constitue la dernière étape d'un SME. Cette étape permet de vérifier si la politique environnementale est réalisée conformément à ce qui a été prévu et si les objectifs et cibles doivent être renouvelés. C'est au cours de cette dernière étape que les éventuels ajustements sont abordés au regard des résultats enregistrés dans le cadre des audits internes.

II. responsabilité sociétale (ISO 26000) :

Les entreprises intègrent la stratégie du développement durable en contribuant par leurs savoir-faires, leurs capitaux expériences, et leur responsabilité sociétale qui est définie par la norme ISO 26000. Cette dernière vise à fournir aux entreprises les grandes lignes directrices de la responsabilité sociétale et définit le périmètre d'action et d'intervention de cette dernière. Cette norme permet aux entreprises d'articuler leurs démarches de responsabilité sur sept questions essentielles :¹

D'abord La gouvernance d'une organisation doit se caractériser par la clarté et la cohérence dans les décisions et les activités qu'elle exerce dans le but d'atteindre ses objectifs. En effet, la gouvernance chapeaute en quelque sorte les autres questions centrales dans la mesure où lorsqu'une gouvernance effective est présente et bien ancrée dans une organisation. Elle intègre tous les aspects et mesures concernant les autres questions centrales, donc elle doit prendre en compte les questions centrales de façon globale qui concerne l'ensemble des individus (intervenants) et en évitant de se focaliser sur un seul domaine d'action.

Finalement, il importe aussi que l'organisation prenne conscience que des actions posées dans le cadre d'un domaine d'action peuvent provoquer des répercussions sur d'autres

¹ <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>. 18/04/2014 à 11h.

domaines d'action, il faut alors réajuster le tir afin que, d'aucune manière, un domaine d'action en impacte négativement un autre, les questions centrales sont résumées ci-après :¹

1) La gouvernance de l'organisation :

Cette question essentielle et capitale. Comprend des généralités et certains principes abordés par la norme (ISO2010) qui indique que la gouvernance peut être basée sur des mécanismes formels tels que des processus de gestion , des structures bien hiérarchisées et bien définis, ou sur des mécanismes informels dépendants des valeurs , de la culture, de l'organisation adoptée ainsi que de l'influence des dirigeants de cette dernière.

Le lien avec la responsabilité sociale des organisations est primordial car la gouvernance est à la fois une question centrale et un moyen concret pour augmenter la capacité de production d'une organisation et ce pour se distinguer par rapport aux autres questions centrales prévus par (ISO2010).

Toutefois cette organisation devrait avoir un système de veille, associé à un système de surveillance performant afin qu'il soit en phase avec les principes transversaux de la RSO, ensuite il convient d'admettre que la direction est un élément majeur pour une gouvernance efficace de l'organisation , en particulier lors de la prise de décisions pour motiver les employés à appliquer les principes de la RSO dans toutes leurs activités , de créer une culture dans laquelle sont intégrés les principes de la RSO, d'encourager les employés à participer à tous les niveaux, d'équilibrer le niveau de pouvoir entre les dirigeants, de conserver des traces de la mise en œuvre des décisions, d'effectuer des revues périodiques de processus de gouvernance, et finalement d'instaurer des modes de communications bidirectionnels avec toutes les parties prenantes.

2) Les droits de l'homme :

Le texte de la norme affirme qu'il existe deux types de droits de l'homme à savoir:
Le premier regroupant les droits politiques et civils tels que:

- le droit à la vie
- le droit à la liberté ou à l'égalité

Alors que, le deuxième regroupe:

¹ Amélie Boisjoly-Lavoie , la responsabilité sociétale des organisation :proposition d'un modèle pour l'intégration de ISO 26000, essai présenté au centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maitre en environnement, université de sherbrooke, 2013, p39-42.

- le droit économique
- le droit social et culturel

Ceux-ci peuvent être respectés par le droit au travail, à la nourriture ou à l'éducation, de plus les droits de l'homme sont basés sur cinq principes qui sont;

Naturels, inaliénables, universels, indivisibles et interdépendant.

Il s'agit là, de facteurs essentiels, pour la réussite d'une organisation. Celle-ci doit mettre en évidence et doit comprendre aussi que les droits de l'homme transcendent les lois, au tradition culturelles, ces derniers devaient être respectés dans toutes les situations, autant pour les pouvoirs publics ou privés , c'est en quelques sorte la responsabilité première d'une organisation de favoriser, de créer un climat favorable pour aider à appréhender l'étendue des opportunités offertes , puisque la reconnaissance et le respect de ces droits sont fondamentaux dans l'optique des principes de légalité de justice et d'équité.

Cette question centrale implique huit domaines d'actions qu'il faut citer:

Devoir de vigilance, Situation présentant un risque pour les droits de l'homme, Prévention de la complicité, Remédier aux atteintes aux droits de l'homme, Discrimination et groupes vulnérables, Droits civils et politiques, Economiques sociaux culturels, et Principes fondamentaux et droits au travail.

3) Les relations et conditions de travail :

Concernant la troisième question centrale qui traite les relations et les conditions de travail, ces derniers portent sur toutes les politiques et pratiques liées au travail dans une organisation pour son compte ou sous traitante.

Dans ce cadre une organisation doit se conformer à respecter les principes fondamentaux et internationaux du travail particulièrement dans les juridictions où il y a absence de législation, être juste et équitable et assurer une confiance pérenne entre l'employé et l'employeur et ceci par la responsabilité qu'il assure en matière : de recrutement, de promotion et d'encouragement, le versement des traitements juste et équitable. Donc elle assure un bien être économique et sociales des individus et des communautés contribuant du même coup à garantir la justice et la paix sociales.¹

¹ Améli Boisjoly-lavoie, la responsabilité sociétale des organisations : proposition d'un modèle pour l'intégration d'ISO 26000, op, cit, P40.

Cette question centrale englobe aussi la reconnaissance des associations des travailleurs, ainsi que la représentation et la participation aux négociations collectives. Et La protection et le dialogue social, santé et sécurité du travail et enfin le développement du capital humain.

4) L'environnement :

Dans le souci de préserver ce dernier, l'activité d'une organisation doit prendre en compte inévitablement l'impact sur l'environnement quel que soit le site d'implantation , par ailleurs les décisions doivent adopter une approche qui intègre tous les paramètres d'un point de vue économiques , sociales et environnementales et ceci dans l'optique de minimiser l'appauvrissement de la qualité de l'environnement qui influence directement la qualité de vie des communautés. Par conséquent, la responsabilité environnementale est en fait un préalable à la survie et a la prospérité des êtres humains ce qui en fait un aspect majeur de la RSE.

Ces quatre principes sont liés à la question centrale de l'environnement:

- Une organisation qui a la responsabilité de respecter la législation en vigueur, et d'assumer les impacts négatifs qu'elle provoque par le biais de ces décisions et activités et assure aussi l'amélioration de ses propres performances environnementales en plus d'autres intervenant dans sa sphère d'influence.
- En cas de désagrément provoqué par ces activités, l'organisation doit assumer ces responsabilités et doit répondre favorablement par l'adoption de mesures à un cout économique acceptable.
- Une organisation doit prévoir un organigramme de gestion de risque de l'environnement permettant d'évaluer, d'éviter, de limiter et d'atténuer ces risques, ce programme doit inclure des mesures telles que la sensibilisation des travailleurs et des procédures de réponses aux situations d'urgence.
- Une organisation doit avoir le principe pollueur payeur, doit supporter la pollution induite par ces activités, soit de l'impact environnemental pour la société et de l'action corrective requise soit du niveau de pollution.

La norme ISO 26000 propose aussi sept considérations, qu'une organisation peut envisager d'inclure dans son management environnemental :

- L'approche cycle de vie.
- L'évaluation des impacts sur l'environnement.

- la production plus propre et l'éco-efficience.
- L'approche du système produit services.
- La mise en œuvre d'une technique et de pratiques saines.
- S'adapter d'une politique d'achat durable.
- l'apprentissage et la sensibilisation.

Pour prendre en compte efficacement cette question centrale de l'environnement il est possible d'utiliser des outils déjà existants tels que les normes de la série ISO 14000.

Cette question implique quatre domaines d'action :

- prévention de la pollution
- utilisation durable des ressources.
- atténuation des changements climatiques et adaptation.
- protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels.

5) Les communautés et développement local :

Pour ce faire toute organisation qui se déploie sur un espace géographique, elle est appelée à tisser de bonne relation avec les communautés avoisinantes afin de contribuer à leur développement et se considère comme partie intégrante de celle-ci et non distincte, de prendre des décisions en adéquation avec ces activités en favorisant le maximum d'opportunités et de création de richesse, de prendre en compte les caractéristiques, culturelle, religieuse et traditionnelle, ainsi que le travail en partenariat en encourageant le partage d'expérience et d'efforts. Cette question centrale découle de grands outils internationaux tels que la déclaration de Copenhague ; la déclaration du millénaire et ses huit objectifs pour le développement et la déclaration de RIO sur l'environnement et le développement et son programme action 21.

Ces actes œuvrant tous pour l'épanouissement des individus, la réussite des organisations, participer aux efforts d'une communauté en particulier dans une situation de crise ou de catastrophe naturelle.

Cette question centrale implique sept domaines d'actions :

- l'implication auprès des communautés.
- l'éducation et la culture.
- la création de l'emploi et le développement des compétences.

- développement de la technologie et l'accès à celle-ci.
- la création de la richesse et des revenus.
- la santé.
- l'investissement dans la société.

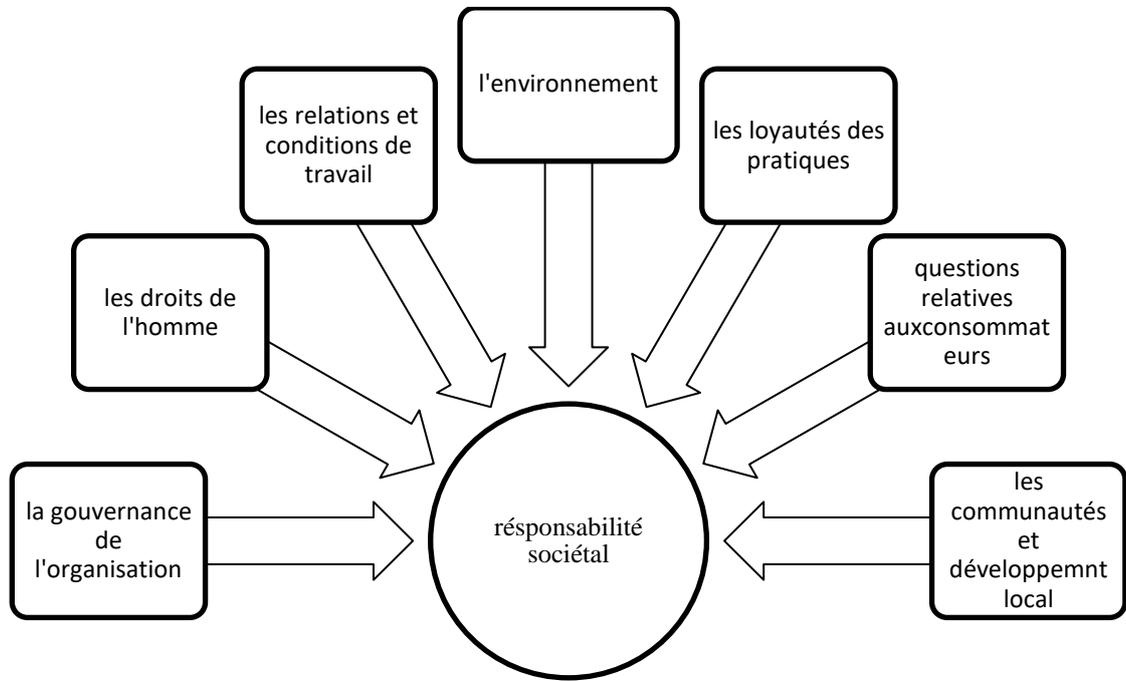


Schéma (02, 01) : Responsabilité sociétale les 7 questions centrale.

Sources : <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots> 20/04/2014 à 14H.

III. Le système de management de la qualité (ISO 9000) :

Dans un but de simplification, la série ISO 9000 est constituée depuis l'an 2000 des quatre normes principales suivantes :¹

- ISO 9000 : système de management de la qualité-principes essentiels et vocabulaire.
- ISO 9001 : systèmes de management de la qualité- exigences (textes de référence pour la certification).
- ISO 9004 : système de management de la qualité- lignes directrices pour l'amélioration des performances.
- ISO 19011 : lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité ou environnemental.

¹ Afnor, développement durable et entreprises, un défi pour les managers, op, cit, p82.

Chapitre 02 : Mise en place d'une démarche de développement durable dans les PME

La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Il s'agit d'un ensemble d'obligation à suivre par les organismes qui souhaitent démontrer leur aptitude à fournir régulièrement un produit ou un service conforme aux exigences des clients ou des usagers et aux exigences légales et réglementaires applicables dans le cadre de l'activité qu'ils exercent. Toutes les exigences de l'ISO 9001:2008 sont génériques, elles peuvent s'appliquer à tout organisme, quels que soit son type, sa taille, son activité et les produits ou services fournis. Elle peut être destinée soit à une simple application en interne, soit à des fins contractuelles ou de certification des organismes.

Les normes ISO 9001 et 9004 révisées constituent un couple cohérent de normes avec une structure identique afin de permettre de passer plus aisément de l'une ou l'autre.

Ces deux normes reposent sur les huit principes de management de la qualité suivants :

- 1) **Ecoute client** : « les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà là de leurs attentes. »
- 2) **Leadership** : « les dirigeants établissent la finalité, les orientations et l'environnement interne de l'organisme. Ils créent le contexte dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme. »
- 3) **Implication du personnel** : « les personnes sont à tous niveaux l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs capacités au profit de l'organisme. »
- 4) **Approche processus** : « un résultat escompté est plus efficacement atteint lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus. »
- 5) **Management par approche système** : « identifier, comprendre et gérer un système de processus corrélés pour un objectif donné contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme. »
- 6) **Amélioration continue** : « l'amélioration continue constitue un objectif permanent de l'organisme. »
- 7) **Approche factuelle pour la prise de décision** : « les décisions efficaces se fondent sur l'analyse logique ou intuitive des données et des informations. »

- 8) Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :** « des relations mutuellement bénéfiques entre l'organisme et ses fournisseurs augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur. »

IV. La norme SA 8000 :

La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine sociale accountability international (SAI).

Elle est basée sur les conventions de l'organisation internationale du travail(OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, système de gestion en matière sociale.¹

La certification SA 8000 est destinée aux entreprises possédant des centres d'achat ou de production dans des pays où il est nécessaire de s'assurer que les produits sont réalisés dans des conditions de travail décentes, d'autre façon elle couvre les questions liées à l'emploi et aux conditions de travail.

L'objectif de la SA 8000 est de définir les exigences qui permettent à une entreprise de mettre au point, gérer et mettre en œuvre les politiques et les processus lui servant à traiter les questions qu'elle peut contrôler ou influencer.

La certification comprend les étapes suivantes :²

- Mise en place d'un programme SA 8000, information des fournisseurs et planning visant à rendre la certification SA 8000 obligatoire pour les fournisseurs ne satisfaisant pas aux critères requis.
- Pré-évaluation de l'auditeur de certification.
- Audit de certification conduit par une équipe d'auditeurs locaux connaissant les obligations légales et les ONG locales. Cette équipe pourra avoir accès aux dossiers de l'entreprise et sera libre d'interroger les membres du personnel.

¹ Nathalie Costa, gestion du développement durable en entreprise, édition ellipses, France, 2008, p63.

² Pierre Marcenac et autres, les PME et le développement durable, cahier de l'académie n°5, 2007, p31.

V. La norme AA 1000 :

La norme AA 1000 a été élaboré par l'institut de responsabilisation sociale et morale elle est axé sur le dialogue avec les parties intéressées, l'intégration et l'audit. L'approche AA 1000 aide l'entreprise à recueillir les divers besoins et aspirations des parties intéressées ainsi qu'à gérer et équilibrer les éléments interconnectées des performances sociale, économiques et environnementales.

VI. Le guide SD21000 :

Afnor a publié un référentiel de bonne pratique, le SD 21000, pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans le management de l'entreprise parmi les enjeux majeurs du développement durable pour les entreprises évoqués par ce guide, on peut citer :¹

1) Au niveau stratégique :

- Capacité à créer de la valeur de manière pérenne.
- Garantie de compétitivité durable et de survie.
- Adéquation des produits et services avec les exigences et attentes nouvelles des marchés, fidélisation des clients.
- Valorisation d'image et préservation de réputation dans la société.
- Développement de la communication avec les acteurs du marché et de coopérations ou partenariats fructueux.

2) Au niveau opérationnel :

- Réponse plus globale et plus pérenne aux besoins des clients.
- Mobilisation du personnel par un engagement dans une politique volontaire et responsable vis-à-vis du développement durable.
- Maîtrise des risques et des couts environnementaux et sociaux.
- Capacité à tirer parti des opportunités offertes.
- Identification, compréhension et prise en compte pertinentes des attentes de parties intéressées.
- Fidélisation des talents.

¹ Xavier Michel, Patrice Cavaille et Coll, management des risques pour un développement durable, Dunod, 2009, p50.

Section 03 :L'investissement socialement responsable :

Les entreprises, dès lors qu'elles souhaitent investir dans le développement durable, selon des critères retenus et hiérarchisés, vont également pouvoir faire appel à des fonds spécifiques qui relèvent de ce qu'on appelle communément l'investissement socialement responsable (ISR), fonds aujourd'hui encore considérés comme novateurs.

I. Définition de l'investissement socialement responsable :

"L'investissement socialement responsable (ISR) rassemble toutes les démarches qui consistent à intégrer des critères extra-financiers dans les décisions de placements et la gestion de portefeuilles."¹

L'investissement socialement responsable est donc une démarche d'engagement actionnarial puisque les fonds socialement responsable reposent sur la sélection des entreprises selon leurs performances en termes de développement durable et par l'exclusion de certains secteurs d'activité.

II. Les critères de l'investissement socialement responsable :

1) Les relations humaines :

Il s'agit de voir la manière dans l'entreprise valorise ses collaborateurs en terme de rémunération, rétribution, formation, gestion de carrière, en terme d'hygiène et de sécurité et aussi les conditions de travail et le climat social, donc l'entreprise doit s'occuper particulièrement par leurs employés en leur assurant une rémunération visiblement satisfaisante et des conditions sécurisantes de travail tout en pensant à long terme.

En conclusion le premier critère précise la place de l'individu au sein de l'entreprise².

2) L'environnement :

Il s'agit d'évaluer la gestion des risques environnementaux, de mettre en œuvre des programmes d'économie d'énergie, d'assurer le recyclage des déchets et d'assurer leurs élimination dans les conditions adaptés lorsqu'ils ne peuvent plus être l'objet d'un recyclage. L'environnement et donc le 2^{ème} facteur essentiel et l'appréciation de ce critère devient actuellement prioritaire, d'autant qu'il est l'objet d'une vive attention de la part même des consommateurs.

¹ Elisabeth Gaillarde, Stéphanie Guignard, L'investissement socialement responsable : Etat des lieux et perspectives, agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, p1.

² Nathalie Costa, gestion du développement durable en entreprise, Edition ellipses, France, 2008, p 24.

3) Les relations avec les clients et les fournisseurs :

Dans ce cadre, les relations entretenues doivent faire l'objet de certifications relatives aux processus et aux services ; de plus, les actions de formation et d'information des personnels doivent être assurées. Mais plus encore, il est nécessaire de développer des partenariats et surtout de mesurer la satisfaction des partenaires : le respect de la qualité des produits ainsi que le respect des règles de la concurrence sont enfin deux éléments clés qui permettent là encore d'assurer de bonnes relations avec les clients et les fournisseurs.

Ainsi que les consommateurs définis comme étant : les personnes ou les groupes qui font usage des prestations qui profitent directement des décisions et des activités de l'organisation, c'est cette catégorie d'individus qui paient les produits et les services qu'ils consomment.

C'est à ce titre qu'il est primordiale que le consommateur représente un élément essentiel dans la chaîne des décisions et activités de l'organisation, il doit être informé sur tous les produits exposés pour la consommation ou utilisation et ce pour préserver la qualité, la santé, la disponibilité et la sécurité.

La question est basée sur huit grands principes directeurs des Nations Unies pour la protection de consommateur, mieux connus sous le nom de droits des consommateurs.

Ces principes expriment les fondements qui devraient guider les organisations vers des pratiques responsables au regard des besoins légitimes des consommateurs.

Cette question centrale implique sept domaines d'action:

-pratiques loyales de commercialisation.

- ✓ information et contacts.
- ✓ protection de la santé et de la sécurité des consommateurs.
- ✓ assurer la consommation durable.
- ✓ assurer le service après ventes.
- ✓ assistance et prise en charge des réclamations et litiges nés.
- ✓ protection, des données, la vie privée ainsi que l'accès aux services essentiels, l'éducation et la sensibilisation.

4) Critère relatif aux actionnaires et société civile :

Il s'agit d'assurer le contrôle relatif aux principes de gouvernance d'entreprise ainsi que son application, le dialogue avec les actionnaires devant lui-même être assuré.

Chapitre 02 : Mise en place d'une démarche de développement durable dans les PME

La Société civile Concerne tous les acteurs qui gravitent autour de l'entreprise et qui sont à l'origine plutôt éloignés de l'intérêt premier de l'entreprise ; seront alors appréciées les actions en termes de mécénat humanitaire, les missions à caractère social, environnemental, culturel et sportif, ainsi que les actions locales de solidarité. Ainsi ce critère concerne les communautés locales ou nationales, dans lesquelles l'entreprise s'est installée.

5) Droit humaine :

Difficile à évaluer, il s'agit d'appréhender les pratiques des sociétés cotées qui visent à assurer le respect du droit de la personne sur le lieu de travail ceci concernant notamment la liberté syndicale, le travail des enfants ainsi que la discrimination à l'embauche.

Section 04 : Mesure de performances des PME face au développement durable.

La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociales et environnementales.

I Définition de la performance :

La performance est un concept ambigu, elle n'est pas toujours explicitement définie et possède plusieurs sens qui sont utilisés dans divers domaines. La performance ne prend sens que dans le contexte dans le quelle elle se trouve et permet des interprétations variables. Dans le domaine de la gestion, la performance signifie d'abord « résultat ». Ce sens est emprunté de l'anglais « benchmark » qui consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres entreprises qui font référence dans un domaine spécifique. Ici la performance s'évalue par comparaison entre les résultats atteints et ceux souhaités.

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale, et c'est dans ce contexte qu'on peut définir la performance globale comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006)

Les composants de la performance globale sont : ¹

¹ Pierre Marcenac, les pme et le développement durable : comment mesurer la performance en matière de développement durable, op, cit, p42.

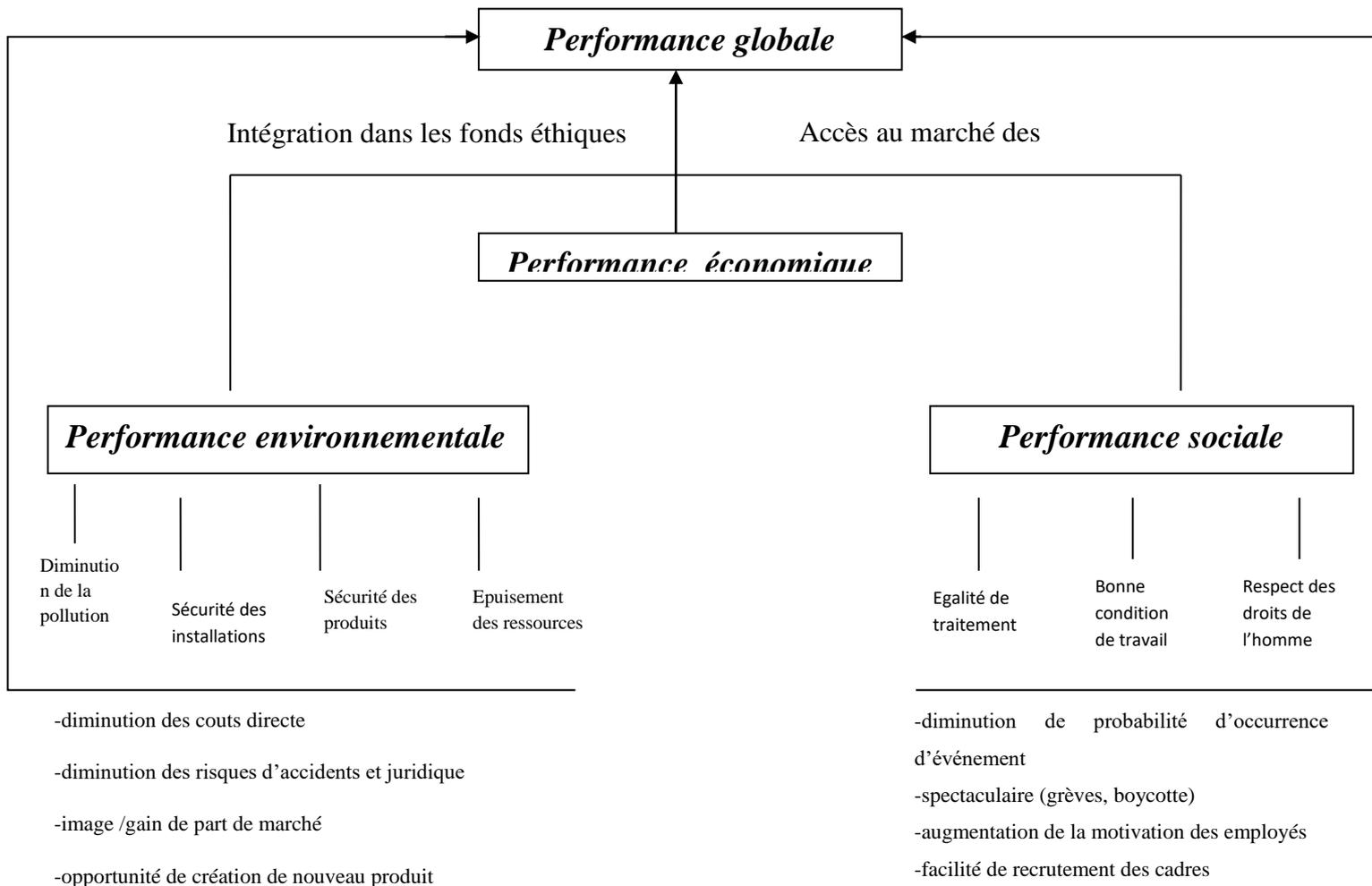


Figure (02,03) : la performance globale

Source : Angèle Dohou et Nicolas Berland, mesure de la performance globale de l'entreprise, France, 2007, p12.

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

II Les outils disponibles pour mesurer la performance :

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants.

Parmi les outils présentés dans cette partie, ce sont les différents initiatives en matière de reporting qui fournissent le mieux une vision globale de la performance car elles couvrent les trois champs du développement durable.

1) Le reporting de la GRI :

La GRI (global reporting initiative) est l'effort incarné par différents acteurs internationaux pour réfléchir et créer à l'échelle de l'entreprise la trame commune d'un reporting volontaire dans les domaines environnemental, économique et social. Il s'agit d'une initiative pionnière qui a ouvert une consultation informelle mais ambitieuse en donnant l'occasion aux stakeholders de la société de dialoguer de façon constructive. Ce projet, mis sur pied en 1997, est né de la collaboration entre la (coalition for environmentally responsible economies) et le PNUE. Il réunit les ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr des entreprises.¹

La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre de rapport développement durable. Elle propose une méthode d'élaboration d'un rapport développement durable qui inclut la définition d'indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

A. La dimension économique :

Concerne les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employé) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial.

Ces impacts sont classés en deux catégories :

A-1) **Impacts directs** : ont pour but de mesurer les flux monétaires entre l'organisation et ses parties prenantes et indiquer comment l'organisation affecte la situation économique de ses parties prenantes.

¹ Pierre Marcenac, les pme et le développement durable : comment mesurer la performance en matière de développement durable, op, cit, p43.

Cet indicateur renseigne sur un aspect de la relation économique entre l'entreprise et ses fournisseurs.

A-2) Impacts indirects : proviennent d'externalités sur les collectivités au sens large. Ces externalités sont des coûts ou bénéfiques découlant d'une transaction mais qui ne reflètent pas entièrement dans la valeur monétaire de celle-ci.

L'innovation mesurée en termes de brevet et de partenariats constitue une externalité.

B. Les indicateurs environnementaux

Concernent les impacts de l'entreprise sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau. Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur.

C. La dimension sociale

Concerne les impacts de l'entreprise sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Les indicateurs sociaux font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles. Néanmoins, on y retrouve systématiquement des données concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement et les partenaires commerciaux. Ils prennent également en compte le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme.

Mais les indicateurs de la GRI n'échappent pas aux critiques, comme les indicateurs financiers, ceux-ci sont en majorité quantitatifs. Si les mesures quantitatives présentent de nombreux avantages, elles peuvent néanmoins se révéler non fiables, incomplètes ou ambiguës pour la mesure de la performance dans certains domaines. De plus, les indicateurs ne fournissent que des informations partielles qui devront être confrontées à d'autres sources d'informations.

2) Le triple Bottom line reporting :

Le triple bilan est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.

Cette notion, dans son acception la plus étroite, est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Dans son acception la plus large, le terme fait référence à

l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et public).

Le triple bilan est un outil d'évaluation et de communication des performances de l'entreprise dans les domaines économique, sociale et environnementale. Cette notion fait référence aux trois P de population, planète et prospérité. Elle est assimilée au « triple P » depuis la publication du rapport « people, planète and profil ».¹

La réussite d'un triple Bilan dépend de deux facteurs importants. Le premier consiste pour l'entreprise à pouvoir centrer son système de mesure sur sa culture et sa stratégie et non sur les seuls composants opérationnels. Elle doit être en mesure de hiérarchiser le long terme sur le court terme. Et d'un autre côté, elle devra favoriser le dialogue et rendre compte de ses progrès à ses parties prenantes.

Dans la pratique, le triple Bilan est peu opératoire car trop générale et n'échappe pas à la vision segmentée. En effet, sa mise en place se heurte à des obstacles qui viennent tempérer ses bénéfices potentiels. Force est de constater que le « triple P » reste encore un bilan segmenté en trois parties, établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans le « triple P » sans l'existence de relations de cause à effet, ni d'interfaces entre ces trois sphères. Ces dimensions n'intègrent pas la capacité de dialogue avec les « stakeholders », ni la capitale réputation des entreprises qui se construit sur le long terme, ni les éléments permettant de générer une pérennité partagée avec la société civile. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société.

3) Le balanced scorecard :

Le Balanced Scorecard, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des Consultants américains R. Kaplan et D. Norton. Né au début des années 90 aux Etats-Unis, le Balanced Scorecard est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises, souvent mis en place avec l'appui de sociétés de conseil. Présenté initialement par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la

¹ Pierre Marcenac, les PME et le développement durable : comment mesurer la performance en matière de développement durable, op, cit, 45.

stratégie et de mesure de la performance, le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel.¹ Une des nouveautés du BSC a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers. Cependant, on lui reproche de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier : la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ne constituent que les moyens pour atteindre les objectifs financiers (satisfaction des actionnaires). Ainsi les compétences humaines (dans l'axe apprentissage organisationnel) permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services (des processus internes), qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise. Le Balanced Scorecard dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale.

De nombreux auteurs ont proposé d'adapter le BSC afin qu'il puisse mesurer la performance globale. Pendant que Hockerts propose l'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), extension du BSC initial mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises, Kaplan et Norton (2001) considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes. Ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise. Un autre auteur, Bieker propose d'ajouter un cinquième axe (axe sociétal) aux quatre axes existants dans le Balanced Scorecard. Par contre, il n'apporte pas de précisions quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure de la performance. A côté du SBSC, Supizet suggère le

Concept de Total Balanced Scorecard (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité. Malgré les évolutions du BSC, la mesure d'une performance intégrée reste très problématique. D'après Capron et Quairel, le SBSC est un outil permettant de mettre en œuvre des objectifs sociaux et environnementaux, « mais il consacre la dissociation de la mesure de la Performance ». De plus, le modèle SBSC de Hockerts reste encore orienté vers les résultats financiers. « La performance sociétale est clairement subordonnée à la

¹ Angèle Dohou et Nicolas Berland, mesure de la performance globale de l'entreprise, France, 2007, p14.

Chapitre 02 : Mise en place d'une démarche de développement durable dans les PME

performance financière ». Quant aux autres évolutions du BSC, le Balanced Scorecard selon Kaplan et Norton (2001) et le Total Balanced Scorecard de Supizet (2002), elles sont aussi sujettes à critiques. « Considérer qu'une organisation se comportant en entreprise citoyenne influencera favorablement sa valeur actionnariale, tel que le supposent Kaplan et Norton, constitue, pour le moins, une assertion restant à démontrer. »

De même, « les relations entre les parties prenantes évoquées par Supizet dans le cadre du Total Balanced Scorecard, demeurent sujettes à caution car d'autres travaux montrent, en effet, que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession. »

Conclusion :

Nous avons vu au cours de ce chapitre le processus d'intégration du développement durable au niveau de stratégie des entreprises à travers des outils qui concernent le développement durable comme les différentes normes de système de management environnemental, le système de management qualité ainsi que la norme ISO 26000 la responsabilité sociétale des entreprises qui définit la dimension sociale

Introduction :

Dans cette recherche, pour pouvoir répondre à la problématique et aux questions posées il est nécessaire d'étudier un cas d'entreprise. Le cas qu'on va étudier est l'entreprise SIM, on va voir l'intégration d'une démarche développement durable au niveau de cette entreprise, et les étapes qui a suivie.

Section 01 : Présentation et organisation de l'entreprise.

I. Présentation du groupe SIM :

L'Entreprise SIM a été fondée en 1990 par Monsieur Taieb Ezzraimi Abdelkader en tant que petite société familiale dans le domaine de la Minoterie-Semoulerie où elle a fait office de pionnière en sa qualité de première société privée dans cette filière d'activité en Algérie. D'une dimension familiale modeste à sa création, la société SIM a connu dès ses premières années d'activité une croissance active et soutenue pour s'ériger actuellement en un groupe Industriel, commercial et financier d'une envergure nationale largement consacrée. Outre l'extension et le développement de sa première filiale dans L'Agro Alimentaire; le Groupe SIM-SPA a élargi ses activités vers d'autres créneaux par la création de plusieurs filiales. Pour l'ensemble du groupe, l'investissement existant est évalué à : 16.000.000.000 Dinars tandis que les investissements actuels en cours d'engagement sont de : 3.700.000.000 Dinars. De 1996 à 2013, le capital social est évolué d'une manière significative et est passé de 8.208.000 DA à 3.940.000.000 Dinars.¹

1) Le portefeuille du groupe est structuré de :

Secteur industriel contient :

- Une (1) filiale trituration des blés, fabrication de pâtes alimentaires et couscous. (SIM AGRO SPA)
- Une (1) filiale eaux minérales, boissons et conserves. (AQUA SIM SPA)

Secteur de la santé :

- Une (1) filiale clinique médico-chirurgicale. (CLINIQUE AMINA SPA)

Secteur de la construction :

- Une (1) filiale promotion immobilière, complexe sportif et de détente. (PROMOSIM SPA)

Participation et partenariat du groupe :

- Société mixte Algéro-française consacrée à la fabrication d'aliments de bétails. (SIM-SANDERS /SPA)

Participation de l'associé majoritaire du groupe

Secteur de l'enseignement et de la formation :

- Un (1) établissement scolaire de différents paliers détenu par l'associé majoritaire du groupe, (Ecole privée baya)

¹ http://www.groupesim.org/acqua/?page_id=28 21 /05/2014 à 19 :00.

- Deux (02) institues de management : en partenariat avec l'associé majoritaire du groupe (HIMI /INSIM).

Secteur industriel et commercial :

Partenariat avec la société mixte Algéro-italienne dédiée à la fabrication d'équipements et accessoires de meunerie. (SARL OCRIM Algérie)

Effectif globale du groupe : 2000 Agents.¹

2) **Assurance** : le groupe SIM a obtenu des certifications conformément à la norme ISO 9001 version 2008 et ISO 14000 version 2004.

La semoulerie industrielle de la MITIDJA a été créé en 1994 avec pour mission la transformation des céréales et ses dérivés : production et vente de semoule-farine, pates alimentaires et couscous.

Pour répondre aux exigences des clients, le groupe SIM a engagé à la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 : système de management de la qualité-exigences.

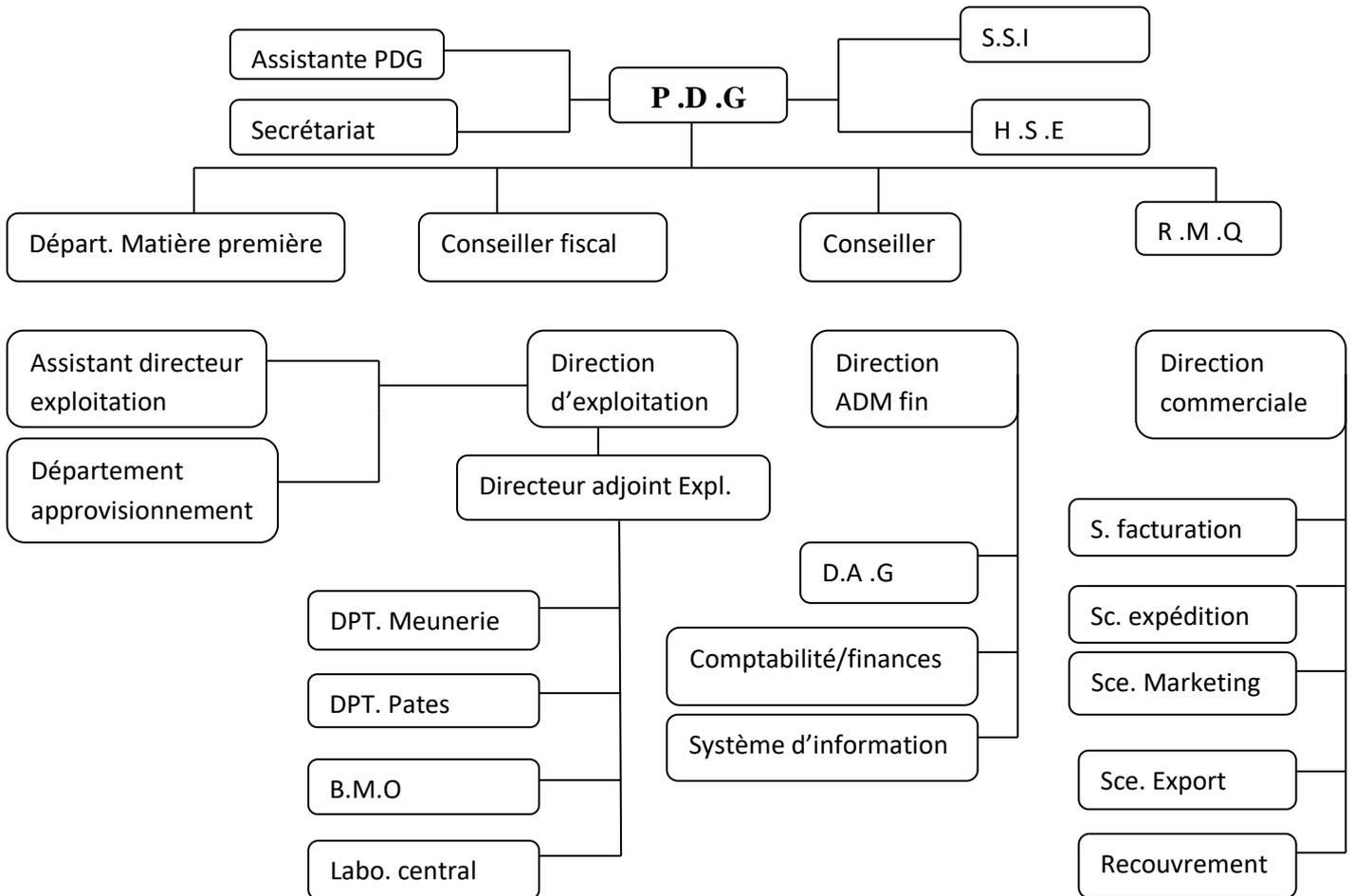
Au-delà de la certification selon ce référentiel ; l'entreprise veule engager un processus d'amélioration continue des performances selon nombreux objectifs quand peut les citer comme suit :

- Fournir aux clients des produits régulièrement conformes et sains et accroitre leur satisfaction.
- Optimiser l'utilisation des matières premières.
- Maintenir les bonnes pratiques d'hygiène.
- Consolider les compétences du personnel.

¹ Informations recueillis de l'entreprise.

2- Organisation du groupe :

Organigramme du groupe SIM



Section 02 : méthodologie de recherche.

Notre point de départ été auprès de l'entreprise SIM, visent à étudier l'intégration des principes de développement durable dans le management de l'entreprise.

L'objectif de cette enquête est :

- Mettre en évidence les entreprises ayant une stratégie offensive en matière de développement durable.
- Recueillir des informations sur leurs initiatives, actions, engagements, positions politiques et besoins face au concept de développement durable.

I. Choix du panel d'entreprise :

- 1 seul entreprise sélectionner pour l'enquête.
- **Critères de choix de l'entreprise :**

L'entreprise sélectionnée en raison de leur politique particulièrement active dans le domaine de l'environnement, de l'éthique ou du social, de qualité.

II. Conception du questionnaire :

- **Rédaction** : les thèmes traités dans le questionnaire sont les suivants :

Stratégie d'entreprise : intégration du concept de développement durable dans la stratégie de l'entreprise.

Actions de l'entreprise : en faveur de l'environnement, du développement durable, dans l'intégration d'outils de participation, en faveur d'une politique sociale et éthique misant sur le long terme, mesure de performance.

- **Structure et présentation du questionnaire :**

- Le questionnaire comprend 13 questions principales.
- Le questionnaire comprend 2 pages ; il est accompagné d'une lettre d'accompagnement ainsi que d'une présentation du concept de développement durable.

Section03 : analyse et résultat du questionnaire.

Après la collecte des informations nécessaires au niveau du groupe SIM par précision la maison mère SIM AGRO, un entretien guidé a été fait avec le responsable de la qualité qui a en charge le développement durable de l'entreprise, les résultats de ce questionnaire nous a permis de connaître :

I Analyse du questionnaire :

1) La stratégie globale de l'entreprise : L'entreprise adopte deux types de stratégie au niveau globale :

- La diversification parce que l'entreprise à 3 secteur d'activité :
 - Le secteur industriel (SIM AGRO, AQUA SIM)
 - Secteur de la santé (clinique Amina)
 - Secteur de la construction (PROMO SIM)
- Stratégie de partenariat : car l'entreprise à réaliser des partenariats avec d'autre société international, national.

2) La Stratégie de l'entreprise au niveau du domaine d'activité stratégique (DAS) :

L'entreprise développe un avantage concurrentiel au niveau de son domaine d'activité par l'adaptation de la stratégie de concentration.

3) Le lien entre la stratégie globale de l'entreprise et le développement

durable : Il existe un lien entre la stratégie globale et le développement durable et l'entreprise SIM est concernée par la démarche de développement durable car elle veut assurer son développement tout en préservant l'environnement là ou elles interviennent en tenant compte des parties prenantes, garder sa part de marché, accès au marché internationaux.

4) Pour ce qui est de la question (4) l'entreprise SIM suit une démarche pour intégrer le développement durable, elle ancré le processus, pas à pas, par le système de management de qualité (ISO 9001) :

4.1) les étapes réalisées dans le processus de développement durable sont :

- Une instruction de la part du directeur générale.
- Identifier un chef de fil pour définir le contexte d'affaire.
- Acquisition des connaissances du développement durable.
- Sensibiliser les différents paliers de l'entreprise par le concept et sont importance dans ce domaine l'entreprise a fait des formations sur (ISO 9001, ISO 14001).

Chapitre03 : les stratégies de développement durable dans les PME cas du groupe SIM

- 5) L'Evaluation de la conformité de l'entreprise par rapport aux exigences juridiques et corporatives applicables a été réalisé selon une périodicité annuelle et légale.
- 6) Les raisons qui poussent l'entreprise à s'engager dans la démarche développement durable c'est pour se développer tout en préservant l'environnement là ou ils interviennent en tenant compte de ces parties prenantes.
- 7) Les attentes de l'entreprise par rapport aux avantages sont conciliées entre les 3 piliers du développement durable (économique, sociale, environnementale).
- 8) L'entreprise SIM a entamé a la démarche de certification selon :
 - L'ISO 14001 système de management environnemental.
 - L'ISO 9001 management de système de qualité.

8-1) les étapes détaillées de la mise en place du SMQ au sein de l'entreprise SIM :

N°	Phase	
1	-Identification des processus nécessaires à la planification et au fonctionnement du système de management de qualité. -établir la cartographie des processus. -description des processus de leur séquence et de leur interaction. -détermination des méthodes et des critères pour assurer un fonctionnement efficace des processus. -revue des fiches de processus et validation.	Avec formation des pilotes de processus. Voir phase 2
2	Formation	Voir Annexe 1 : tableau des formations
3	-Elaboration des fiches de poste.	
4	-Assistance dans la mise en œuvre des processus	
5	Réalisation de l'audit interne	

Annexe1 : Tableau des formations.

Code	Intitulé	Population concernée
S1	Le leadership dans les systèmes de management	cadres dirigeants
S2	Pilotage de processus	Pilotes de processus
S3	Eléments de maîtrise des activités de management des ressources et de réalisation des produits et services.	Cadre
S4	Sensibilisation des agents de maîtrise	Agents de maîtrise
S5	Sensibilisation des agents d'exécutions	Personnel d'exécution
S6	Audit interne	Candidats auditeurs internes

8.2) Intégrer l'ISO 9001 permet :

- De faciliter la conformité aux exigences national et international.
- De mieux maîtriser et optimiser l'organisation interne.
- D'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue et d'efficacité.
- De mieux satisfaire les clients et les partenaires.
- De renforcer l'image de marque du groupe.

9) Mesurer la performance de système management de qualité :

La performance du système de qualité, est évalué à travers un tableau de bord arrête au préalable dit de qualité celui-ci doit obligatoirement fixer des objectifs et trace les grandes lignes à suivre afin de les atteindre. Les objectifs qui sont réalisés conformément à la démarche tracée et arrêtée, on considère alors que le système de qualité est concluant donc performant, permet ainsi à cette entité économique d'avoir un développement durable, dans le cas contraire ou il y a échec dans la concrétisation des objectifs tracés, la structure responsable est appelée à recenser tous les points négatifs ayant conduit à cet échec , de les analysés, de les traités et de faire des propositions de correction et même des suggestions pour remédier à ses insuffisances et permettre à cette entité d'avoir une efficacité et une performance pérenne.

10-Les progrès de l'entreprise dans le cadre du développement durable :

Aspect environnemental : l'entreprise réalise l'évaluation environnementale à travers :

- La gestion des déchets.
- L'analyse des rejets industriels.
- Evaluation performante de la conformité réglementaire.
- Respect des règles environnementales.

Aspect social :

- Respect des droits sociaux
- Evaluation du climat social
- Anticipation social au choix stratégique.

Aspect économique :

- Economie des ressources.
- Réduire la consommation (énergies, eaux)
- Valoriser les produits.
- Prise en compte du cycle de vie du produit.
- Maitrise des produits non conforme à la réglementation.

II Résultats du questionnaire :

Les résultats de l'étude pratique appliqué au groupe SIM à démontrer que :

Une mission de développement durable a été créée au niveau du Groupe SIM, des principes ont été adoptés pas à pas commençant par l'ISO 9001 version 2008, le processus d'intégration a été présenté dans l'analyse du questionnaire.

L'entreprise contribue aussi au développement durable par la préservation de l'environnement à travers nombreux actions telle que :

- La réduction de la quantité des matières utilisées (matière première, eau, énergie).
- La Réduction des rejets dans l'environnement.
- L'amélioration de la gestion des déchets (recyclage, valorisation).
- Remplacement des ressources non-renouvelables par des ressources renouvelables.
- Diminution de l'impact environnemental des produits.
- Diminution de l'impact environnemental de la fonction transport.

Chapitre03 : les stratégies de développement durable dans les PME cas du groupe SIM

On peut dire que l'entreprise SIM contribue au développement durable mais d'une façon tacite, elle n'a pas encore une stratégie claire et formelle, et n'a pas encore été certifiée officiellement à l'ISO 14000 qui nécessite de prendre en compte les enjeux et les pratiques du développement durable.

Conclusion :

Nous avons abordé dans le troisième chapitre le cas de l'entreprise SIM et sa contribution en matière de développement durable, par la préservation de l'environnement, ainsi d'accroître la satisfaction de ces clients par l'amélioration de la qualité de ces produits et avoir une certification (système de management de qualité ISO 9001), et aussi prendre en considération le pilier sociale par l'amélioration de la qualité de vie de ces salariées.

Conclusion Générale

Nous avons commencé ce travail en se focalisant sur la vision du concept de développement durable en tant qu'élément incontournable qui fait l'objet d'intéressement par les entreprises notamment les PME. Pour assurer leur développement, leur pérennité et devenir une entreprise durable qui intègre les principes du développement durable en assurant une cohérence globale avec la stratégie de l'entreprise.

Pour cela l'entreprise durable doit être socialement équitable, économiquement viable, environnementalement vivable. Ayant les principes qui assurant la durabilité de l'entreprise telle que :

- Consommer les ressources naturelles avec économie en mettent en place des systèmes de management environnemental.
- Redonner toute sa place au salarié dans l'entreprise et le faire participer davantage à la gestion en ce qui concerne la politique environnemental, l'organisation du travail, le cadre de vie, la santé, et la sécurité.
- Développer les relations de l'entreprise avec son territoire pour susciter des synergies fortes de développement.
- Respecter et diffuser des principes éthiques.

Nous avons confirmées les deux hypothèses n°1 et 2 débattue dans l'étude théorique et qui concerne l'intégration des stratégies du développement durable tous en prenant en considération les trois piliers de DD (développement économique, protection de l'environnement et développement social et humain), par conséquent l'entreprise devient plus performante en intégrant ses trois piliers.

Pour ce qui est de la 3^{ème} hypothèse l'entreprise s'engage dans une démarche de développement durable, l'entreprise doit suivre un processus qui implique, l'application des politiques et des actions qui concernent la préservation de l'environnement (réduction des quantités de matière utilisées, réduction des rejets et gestion des déchets), ainsi l'intégration des systèmes de management telle que système de management de l'environnement ISO 14000, système de management qualité ISO 9000, et intégrer la responsabilité sociale des entreprises par l'ISO 26000. Ces engagement aident les entreprises à se développer et assure leur compétitivité en matière de développement durable dans les dimensions nationale et international.

Conclusion Générale

Le groupe SIM spécialiste dans l'agro-alimentaire dans sa stratégie interne et dans le but d'améliorer la performance de la production, de la qualité, il intègre dans le processus du développement durable l'ISO 9001 portant sur le système de management qualité, et d'ailleurs ce processus a donné des résultats satisfaisants facilite la conformité aux exigences nationales et internationales, satisfaire mieux les clients et les partenaires, cette action s'inscrit dans un dynamique d'amélioration continue et d'efficacité et renforce l'image de marque du groupe sur tout les plans, de plus se groupe (SIM) dans sa politique interne il intègre l'aspect environnemental par la mise en œuvre du processus et de moyen acceptable, dans le but d'avoir l'ISO 14000.

De plus ce groupe s'organise et se prépare dans sont processus de développement durable, l'aspect social portant sur la responsabilité social d'entreprise ISO 26000.

QUESTIONNAIRES :

- Les stratégies de développement

Durable dans les PME

-Cas du groupe SIM-

Raison sociale : groupe industriel SIM

Forme juridique : société par actions.

Fondateur du groupe : taieb-ezzraimi abdelkader.

Actionnaires : taieb-ezzraimi abdelkader et fils.

Capital social de la maison mère : 3,94 milliards de dinars.

Siège social : zone industrielle ben boulaïd-N°41- BLIDA.

Cocher la bonne réponse :

1. Quelle est la stratégie adaptée par votre entreprise au niveau global :

- 1- La spécialisation
- 2- La diversification
- 3- L'intégration
- 4- partenariat
- 5- Autres :

2. Quelle est votre stratégie au niveau du DAS (domaine d'activité stratégique)

- 1- Stratégie des couts
- 2- Stratégie de différenciation
- 3- Stratégie de concentration
- 4- Autres :

3. Est qu'il ya un lien entre la stratégie globale et le développement durable ?

- 1- Oui
- 2- Non

C-1) quelle est l'intensité de ce lien ?

- 1- Fort
- 2- Moyen
- 3- faible

4. Quelle sont les étapes à poursuivre par votre entreprise pour intégrer le développement durable ?
5. Quelle sont les raisons qui pousse l'entreprise à s'engager dans la démarche développement durable ?
6. Quelles sont les attentes de l'entreprise par rapport aux avantages ?
7. Votre entreprise est-elle certifiée ? (si oui passé à G-1)

1- Oui

2- Non

7-1) quelle est l'ISO intégrée ?

1- ISO 14000 (système de gestion environnemental)

2- ISO 9000 (système de gestion de la qualité)

3- ISO 26000 (responsabilité social)

8. Comment la performance de l'entreprise est mesurée ?

9. Quelles sont les outils utilisés ?

10. Quelle sont vos progrès vis-à-vis au développement durable ?

Merci pour votre collaboration

Bibliographies :

I Les Livres :

1. Afnor, Développement durable et entreprises, un défi pour les managers, 2^{ème} édition, France, 2008.
2. Angèle Dohou et Nicolas Berland, mesure de la performance globale de l'entreprise, France, 2007.
3. Carine Guicheteau, travaillé pour le développement durable, édition Studyrama, France, 2006
4. Manuel cartier et autre, maxi fiche de stratégie, Dunod, paris, 2010.
5. M. Philippe Batani, implanter une démarche de développement durable : pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions en entreprises, deuxième édition, Québec, 2012.
6. Nadine Levratto, les PME définition, rôle économique et politiques publiques, de book, 1^{er} édition, 2009.
7. Nathalie Costa, gestion du développement durable en entreprise, édition ellipses, France, 2008.
8. Xavier Michel, Patrice Cavaille et Coll, management des risques pour un développement durable, Dunod, 2009.

II Les revues :

1. Anne-Marie Fray et Jean-Yves Saulquin, la confiance dans les organisations face aux enjeux économiques et sociaux du développement durable, revue des sciences de gestion, n207.
2. Dominique Wolff, le concept de développement durable : entre logique de marché et attentes de la société civile, La revue des sciences de gestion, n°207,1965.
3. H. Poimboeuf et S. Szymkowiak, comment les entreprises peuvent-elles contribuer au développement durable, la revue économie et humanisme, n°360, 2002.
4. Patricia David et autre, le management responsable : introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises, la revue des sciences de gestion, n211-212, 2005.
5. Pierre Marcenac et autres, les PME et le développement durable, cahier de l'académie n°5, 2007.

III Les rapports :

1. Albéric Tellier, formation initial « stratégie d'entreprise », université de Caen, bosse- Normandie, 2012.

2. DR AHMED ATIL, la responsabilité environnementale des PME, p5.
3. Cyril Baldacchino, l'éco conception, une approche environnementale orientée produit, ESTIA Innovation.
4. Diemer Arnaud, Economie d'entreprise : la stratégie des entreprises, IUFM d'auvergne.
5. Denis Stokkink, La responsabilité sociale origine et définition, collection working paper, 2010
6. Elisabeth Gaillarde, Stéphanie Guignard, L'investissement socialement responsable : Etat des lieux et perspectives, agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergier
7. Gabrielle Dupre, protection de l'environnement et développement durable (énergie fossiles, nucléaires et renouvelables), journée de formation sur les CESC, 2007.
8. M.C.Smouts, D.Battistella & P.Venessso, Programme des nations unies pour l'environnement, les communications sur le développement durable.
9. Marie-France Turcotte, les défis du développement durable, réseau d'entreprise et développement Durable, université Québec, montréal.
10. Le développement durable : outil de compétitivité pour les entreprises française, rapport de la commission ingénierie et grands projet, comité national des conseillers du commerces extérieurs français, 2007.
11. Viviane Ondoua Biwolé et autres, stratégies de développement durable dans les PME, étude exploratoire.
12. Olivier Meier, dictionnaire du manager, Dunod, 2009.
13. Signé Alain rousset, définition des principes de développement durable élaboration de l'agenda 21 du conseil régional aquitaine, 2005.

IV Thèses :

1. Amélie Boisjoly-Lavoie, la responsabilité sociétale des organisations : proposition d'un modèle pour l'intégration d'ISO 26000, essai présenté au centre universitaire de formation en environnement en vue de l'obtention du grade de maitre en environnement, université de sherbrooke, 2013.

V Site internet :

1. www.iso.org
2. <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>. 18/04/2014
3. <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots> 20/04/2014

4. <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable>
5. <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-l-investissement.html>.
20/04/2014

VI Lois :

1. (Extrait de l'article 2 de l'annexe à la recommandation 2003/361/CE)
2. Loi n° 2001-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise algérienne (P.M.E).