

Vers une démarche RSE orientée performance globale: cas du groupe ALVER

SEMAOUNE Khalissa, / Université d'Oran.

RÉSUMÉ :

Le groupe ALVER (Entreprise du verre d'Oran) après son acquisition par Verallia de Saint-Gobain compte parmi les entreprises étrangères implanté en Algérie qui ont adopté dans leur stratégie l'intégration de la politique environnementale. Pour ce faire, tous les moyens en termes humains, financiers et techniques ont été déployés pour atteindre cet objectif. Nous nous intéressons dans cet article à proposer une nouvelle démarche RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) orientée performance globale. Notre contribution est double, d'une part, d'identifier les spécificités de l'approche de la responsabilité sociale par le groupe de les analyser afin de discerner les éventuelles similarités de comportement des parties prenantes pour évaluer les résultats obtenus qui s'articule autour de deux axes (managérial et théorique) et, d'autre part, par la mise en place d'un référentiel de normalisation permettant une restructuration socialement responsable par la mise en œuvre du Tableau de bord stratégique contextualisé pour le groupe Alver et la réalisation de la Carte stratégique qui présente les thèmes stratégiques majeurs et les relations entre les 4 axes en décrivant comment les ressources immatériels créent de la valeur pour l'actionnaire. Ils constituent des technique de mesure pour manager dans économie fondée sur le savoir

MOTS CLÉS : RSE, Indicateurs de performance, tétra-normalisation-Performance globale, Tableau de bord, Parties prenantes, Carte stratégique des connaissances/compétences, EFQM-

CODE JEL: M59

Abstract:

The ALVER group (Enterprise glass of Oran) after its acquisition by Verallia Saint-Gobain is one of the foreign companies operating in Algeria who have

adopted their strategy integrating environmental policy. To do this all means in human, financial and technical terms have been made to achieve this goal. We are interested in this article propose a new CSR (Corporate Social Responsibility) overall performance oriented . Our contribution is twofold , firstly , to identify the specifics of the approach to social responsibility by the group analyzed to discern any similarities in the behavior of stakeholders to assess the results that revolves around two axes (managerial and theoretical) and , secondly , by the establishment of a repository of standardization for socially responsible restructuring the implementation of the strategic table edge contextualized for Alver group and the realization of strategic map that shows the major strategic themes and relationships between the 4 axes describing how intangible resources create value for shareholders. They are able to manage technology in the knowledge based economy

Key words:CSR Performance Indicators, Global Standards-tetra-Performance Dashboard, Stakeholders, Strategic Map, EFQM,

ملخص:

اعتمدت مؤسسة فراليا سانت قربان ، عند اقتنائها مجموعة ألفر (شركة الزجاج بوهران) ، إستراتيجية دمج السياسة البيئية و ذلك من خلال تجنيد جميع الوسائل البشرية، المالية و التقنية من أجل وصول هدفها، و لهذا قمنا في هذا المقال باقتراح طريقة جديدة ألا وهي المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ،تكمّن مساهمتنا من جهة بتعريف خصوصيات المسؤولية الإجتماعية من طرف المجموعة من خلال تحليلها لأجل التفريق بين التشابه المحتمل لموقف من الأطراف المشاركة وذلك عن طريق تحليل النتائج المتحصل عليها التي تدور حول محورين (الإدارية و النظرية) و من جهة أخرى ،من خلال إنشاء نظام المراجع يسمح بإعادة هيكلة عن طريق تنفيذ لوحة القيادة من الخريطة الإستراتيجية التي تعرض لنا الموضوعات الإستراتيجية الرئيسية و العلاقة الموجودة بين أربع محاور مع وصف كيف تخلق الموارد الغير مادية قيمة المساهم. يحتوي هذا المقال على تقنيات قياس الإدارة في إقتصاد مبني على المعرفة.

الكلمات المفتاحية:

المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، مؤشر الأداء، الأداء الإجمالي لوحة القيادة، الأطراف المشاركة، الخريطة الإستراتيجية للمعرفة، الكفاءة

1. Introduction

l'avènement de la mondialisation a apporté des nouveaux déterminants qui encouragent l'implantation des entreprises étrangères dans les pays en voie de développement en particulier en Algérie, en raison de développement des Moyens de communication et suppressions des frontières économiques, en effet, La politique des réformes engagée par l'Algérie depuis le début des années 90 a pour but une transformation profonde de l'économie, avec la définition d'un cadre juridique nouveau en faveur de l'économie de marché, des mesures de stabilisation macroéconomique et des plans de restructuration sectorielle en vue de l'intégration de l'économie algérienne dans l'économie mondiale. La concurrence est une composante essentielle de cet environnement la nécessité pour les entreprises algériennes de maîtriser les règles du jeu concurrentiel dans lequel elles évoluent et qui tendra à être de plus en plus sévère, considérant les importantes échéances posées par l'Accord d'association avec l'Union européenne et l'adhésion de l'Algérie à l'OMC. Il convient donc non seulement de mettre l'entreprise au cœur de la stratégie industrielle mais aussi et surtout de s'inquiéter de ses capacités managériales et technologiques à se mouvoir dans cet environnement hostile, à maîtriser la complexité et l'incertitude, à anticiper les menaces et opportunités et manœuvrer avec habileté c'est à cet égard que l'investissement direct à l'étranger(IDE) est vu comme un facteur qui peut être un puissant levier de mise à niveau, de restructuration de l'industrie et de l'amélioration de la productivité nationale. C'est un moyen efficient d'intégration économique, capable de concilier des demandes locales diverses avec les exigences du marché mondial

Les entreprises algériennes souffre d'une carence en gestion, en compétence technologique(et autre savoir technique), et le besoin ressenti en financement. Ce déficit a débouché sur le capital des entreprises locales aux investisseurs étrangers par des réformes de privatisations et d'acquisition dans le secteur de production en l'occurrence l'entreprise Alver d'Oran par Verallia de Saint-Gobain qui a orienté sa stratégie sur l'apprentissage et développement(climat favorable au changement, à l'innovation et au développement)

Ce Processus d'apprentissage stratégique peut participer à la généralisation du concept de (RSE) par la diffusion des meilleures pratiques.

Partant de ce constat, la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est devenue un facteur majeur pour les économies actuelles grâce à l'instauration des principes du développement durables comme mécanisme révélateur du développement. Selon Capron et Lanoizelée (Capron et Lanoizelée, 2010), le concept de RSE a émergé depuis quelques années, il a pris racines aux états unis d'Amérique. Pendant la majeure partie de la seconde moitié du XIX siècle, le terme RSE a été inconnu dans le continent européen. La RSE en tant que concept distinct et pratiques élaborées est apparue en Europe occidentale en retard par rapport à l'Amérique du nord. Ceci reste vrai tant qu'on parle de RSE explicite car la RSE implicite a existé depuis le 20^{ème} siècle en Europe (Capron, 2006 ; Matten et Moon, 2008). Avec la chute du système socialiste, les pays de l'Est s'orientent vers l'économie de marché. Celle-ci nécessite de nouvelles modalités de régulation. Selon (Mihaylova, 2008), la RSE constitue une de ces nouvelles régulations, étant donné l'intérêt que lui portent les institutions internationales. La mise en œuvre de la RSE dans les pays ex-socialistes se heurte à des contraintes économiques, juridiques, historiques et culturelles. A cet effet, l'Algérie un ex-pays socialiste et émergent est concerné par cette transition vers l'économie de marché. Cependant, les démarches en faveur de la RSE sont élémentaires, et marquent un retard par rapport à l'élan enregistré par la RSE dans les autres pays. Néanmoins, aucune preuve ne peut être avancée, par rapport à la faiblesse notable de la présence de la RSE en Algérie, que les entreprises algériennes sont irresponsables (Hamidi et Khelfaoui, 2012). Pour cela, cette analyse nous renvoie aux notions de RSE « explicite » et « implicite » (Matten & Moon, 2004). Pour (Turcotte et Sloan, 2009), la RSE est effectivement devenue un thème incontournable, porté à la fois par la société civile, les gouvernements, les grands organismes internationaux et les entreprises elles même. En termes managériaux, « la RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Attarça et Jacquot (Attarça et Jacquot, 2005) ont précisé que : « Cette évolution a été encouragée par les réflexions sur les externalités négatives en général sur l'environnement d'abord et sur des activités techniques et économiques des entreprises ». David et Koleva (David et Koleva, 2006) ont défini la RSE dans la théorie des parties

prenantes comme : «la combinaison entre la satisfaction de l'ensemble des partenaires de l'entreprise [...] et le respect de l'environnement naturel est un sujet fortement débattu ». Ben mlouka et Boussoura (2008) ont envisagé que la théorie néo-institutionnelle est considéré comme une piste de réflexion d'une part, pour renouveler le débat autour de la RSE, d'autre part, pour mettre le focus sur sa contribution à l'éclairage du concept. De plus, (Jamali et al, 2008) ont démontré par plusieurs étude empiriques qu'il y a un impact de la théorie néo-institutionnelle sur la RSE des pays en transition. Krichewsky (2012) a proposé une interprétation originale du phénomène de la RSE comme un méta-encastrement des firmes en mobilisant une approche systémique, réaliste et analytique. L'auteur ajoute que le concept d'encastrement social (l'*embeddedness* de Granovetter) c'est imposé dans la nouvelle sociologie économique et la sociologie des mouvements sociaux des firmes. Finalement, Grochain (2007) a affirmé que la gouvernance est l'une des dimensions de la Responsabilité sociale d'entreprise qui s'ajoute à la triade : efficacité économique, bien être social et préservation de l'environnement. De plus, (Grochain, 2007) a évoqué qu'il existe la fonctionnalité et le champ d'application de la RSE, dans la relation gouvernance d'entreprise et gouvernance locale.

Pour améliorer efficacement et durablement leurs performances, les entreprises concentrent leurs efforts sur la maîtrise de la qualité environnementale. Ces efforts doivent être planifiés et organisés par l'engagement dans une démarche de management environnemental (normalisation ISO). La multiplication des normes émises à des niveaux territoriaux multiples crée des opportunités, en tant qu'outils de l'action collective, et des contraintes au développement et à la stratégie des entreprises et des organisations sur ces territoires. En effet la dynamique normative, qui se caractérise en particulier par les phénomènes de convergence/divergence des émissions de normes, alimente des concurrences entre les territoires, autant qu'elle peut être le moyen d'une concertation entre eux (Bessire et al, 2010; Naro et Travaillé 2010).

Notons qu'il n'est plus à démontrer que la performance a toujours été la motivation première de toute entreprise. En se lançant dans des démarches de Système de Management Environnemental (SME), l'entreprise espère le plus souvent disposer d'une vision globale de son niveau de performance. Pour l'OCDE (1993), un indicateur de performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un

processus ou système par rapport à une norme ou un objectif déterminé dans le cadre d'une stratégie élaborée.

Dès lors, l'entreprise est, par essence, à la recherche d'évaluer ses performances environnementales pour pouvoir se positionner par rapport à ses concurrents. Cette évaluation délivre une idée du niveau de performance auquel elle peut prétendre. L'évaluation constitue un levier de progrès qui vise (Iribane, 2006) : à reconnaître les efforts accomplis, à identifier les bonnes pratiques et à promouvoir des améliorations. La préoccupation environnementale devient un enjeu stratégique aussi bien pour les entreprises toutes tailles confondues que pour les multinationales qui intègrent dans le processus de gestion des questions environnementales. Selon (Tyteca, 2002), les indicateurs environnementaux sont définis comme des grandeurs établies à partir de quantités observables ou calculées pour refléter les impacts environnementaux générés par une activité donnée.

A cet effet, le groupe Alver(entreprise de verre et verre creux implanté à Oran) en Algérie compte parmi les multinationales qui ont adopté dans leur stratégie l'intégration de la politique environnementale. Pour ce faire, tous les moyens en termes humains, financiers et techniques ont été déployés pour atteindre cet objectif. Nous nous intéressons dans cet article à proposer une nouvelle démarche RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) orientée performance globale. Notre contribution est double, d'une part, d'identifier les spécificités de l'approche de la responsabilité sociale par l'entreprise à savoir le groupe Alver et, d'autre part, de les analyser afin de discerner les éventuelles similarités de comportement des parties prenantes pour évaluer les résultats obtenus qui s'articule autour de deux axes (managérial et théorique).

2. Travaux connexes

Les relations de l'entreprise avec son environnement interne et externe sont très enchevêtrées et complexes, elle ne peut pas se dissocier de l'environnement dans lequel elle opère. L'entreprise a plus que des transactions et des contrats avec ses parties prenantes, elle a des relations et la survie de ces relations peut certes garantir le succès et la pérennité de cette dernière. A ce titre, la RSE pourrait être considérée comme une opportunité pour les entreprises. De même, elle constitue une forme de prise en charge par l'entreprise des préoccupations sociales, économiques et

environnementales qui peut être traduit en termes de développement durable appliqué aux entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2007). La mise en œuvre de la responsabilité sociale est l'occasion pour l'entreprise de définir une nouvelle stratégie : quelles sont les opportunités et les menaces liées aux mutations de ses marchés ? Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ? Les enjeux peuvent être analysés par rapport aux attentes et intérêts des parties prenantes (en anglais - *stakeholders*) de l'entreprise. Cette dernière est née d'une exigence éthique de la société civile qui demande que les entreprises rendent compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité. Pour cela, la définition de Freeman, le fondateur de la théorie des parties prenantes, est celle qui est la plus couramment utilisée pour définir le concept de "parties prenantes": il s'agit de "tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984). La mesure des performances RSE porte sur l'évaluation de la stratégie. Il s'agit d'évaluer la qualité de gestion mais également l'impact général positif ou négatif sur les objectifs de l'entreprise. Cette difficulté peut freiner les initiatives des entreprises en matière de RSE. Tant que l'efficacité des politiques RSE ne sera pas prouvée par des 'chiffres', des mesures, le doute persistera toujours quant à son utilité dans les esprits des dirigeants. D'autre part, la mesure des performances RSE concerne l'évaluation de la performance sociale et environnementale. A partir des deux principaux critères d'appréciation de la performance que sont l'*efficacité* et l'*efficience*, une première classification de ces dimensions peut être réalisée. Le succès (ou la réussite), la compétitivité et les facteurs clés de succès constituent les dimensions principales d'appréciation de l'efficacité ; la productivité, les coûts, le rendement et la rentabilité, celles de l'efficience. En outre, (Zahm et al, 2013) définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique. De plus, Reynaud (2003) a résumé la performance globale en trois catégories de mesures ; à savoir la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale. Ces catégories proviennent de l'approche financière de la performance et de l'approche non-financière. Les réflexions sur la place des indicateurs non-financiers ont

été relancées notamment avec le *balanced scorecard* mais la tendance est plus profonde et avait déjà été initiée par d'autres réflexions. En passant de la performance financière à la performance non financière, on évolue d'une performance mesurée pour les actionnaires (*shareholders*) à une performance mesurée pour les parties prenantes (*stakeholders*). Aussi, (Savall et Zardet, 2005) ont proposé une classification des logiques de normalisation sur la base de ce qu'ils qualifient de « tétra normalisation » qui désigne les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires que constituent les échanges commerciaux (OMC, etc.), les conditions sociales (BIT, etc.), la sécurité comptable et financière (IASB, IFRS, etc.), la qualité et l'environnement (ISO, etc.).

A cet effet, Le *balanced scorecard* (BSC) définit une carte stratégique commune à tous et est un point de référence central de l'entreprise (Kaplan et Norton, 2003). (Kaplan et Norton, 2003) ont ajouté que la direction générale établit la mission, les valeurs clés et définit une vision stratégique pour l'entreprise. Mais au-delà, dans une philosophie de la performance, le tableau de bord représente le consensus qui doit exister au sein de l'organisation sur ce que sont les objectifs à atteindre par chacun et par l'organisation dans son ensemble, et donc une prise de position collective sur la performance.

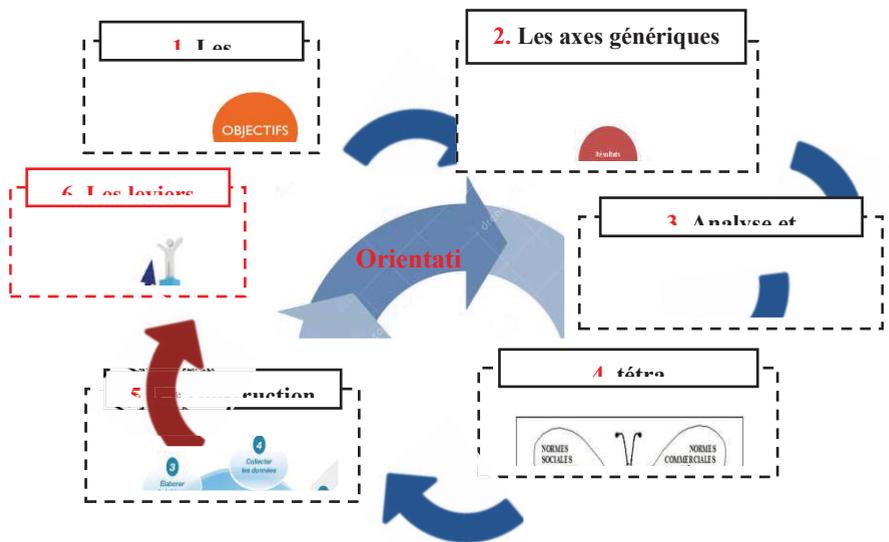
Dans ce contexte, nous nous intéressons dans notre article par la mise en place d'une démarche RSE orientée performance globale représentée, d'une part, par la mise en place d'un référentiel de normalisation permettant une restructuration socialement responsable et, d'autre part, par le tableau de bord « prospectif ». Pour cela, nous nous sommes fixés comme objectif de proposer une nouvelle démarche RSE orientée performance globale pour le groupe Alver (Entreprise du verre d'Oran).

3. Approche proposée

Notre contribution, illustrée par la figure 1, consiste à proposer une nouvelle démarche RSE orientée performance globale en se basant sur les principes de la roue de Deming ou cycle PDCA (Deming, 1982).

Ainsi, la Figure 1 donne une vue générale de cette approche et introduit les six phases du cycle : définition des orientations RSE et les composants de la

performance globale (1), mettre en relief les axes génériques de la stratégie et les indicateurs de performance (2), étude et analyse du fonctionnement actuel de la performance globale de l'entreprise et identification des indicateurs spécifiques toutes les Parties Prenantes (interne et externe) (3), l'intégration des quatre principaux pôles de la tétranormalisation (normes sociales, normes commerciales, normes économiques et financières et normes environnementales) (Savall and Zardet, 2005) dans les orientations stratégiques de l'entreprise (4) qui renforcent la difficulté de mise en place sereine dans ces structures de nouveaux référentiels de performance globale, l'élaboration d'un tableau de bord prospectif adapté à la stratégie de l'entreprise (5), identification des leviers de performance pour la valorisation



de l'entreprise à travers le potentiel humain (acteurs de métiers et acteurs stratégiques) (6). Des outils méthodologiques spécifiques sont associés à chaque phase du cycle.

Figure. 1. Démarche générale de la méthodologie de la mise en œuvre d'une démarche RSE orientée performance globale

4. Expérimentation et résultats de la démarche proposée

Afin de démontrer la valeur de notre approche, nous avons mis en œuvre des expérimentations sur des orientations stratégiques de l'entreprise ALVER (Entreprise du verre d'Oran). Cette dernière est héritière de la « verrerie de l'Afrique du Nord » unité qui a appartenu à SAINT GOBAIN durant la période coloniale. De plus, ALVER est organisée selon le schéma « Staff and line », autour de ses activités principales à savoir : la direction de production qui regroupe 03 unités : Une unité opérationnelle de production de verre creux, une unité de maintenance et une unité logistique. De même et dans le cadre d'un processus de privatisation en Algérie, Verallia vient de signer un accord portant sur l'acquisition de la totalité du capital de la société publique Alver. Nous rappelons que Verallia est un leader mondial de l'habitat, conçoit, produit et distribue des matériaux de construction en apportant des solutions innovantes aux défis de la croissance, des économies d'énergie et de protection de l'environnement. A cet effet et comme toutes les entreprises du secteur industriel, et face à la concurrence internationale et aux contraintes des clients, le groupe Alver considère que l'un des facteurs-clés de maintien de sa compétitivité et de ses performances doit passer par un (re) déploiement de sa stratégie sociale. Pour cela, le groupe Alver voit un intérêt particulier dans la mise en place d'une démarche RSE orientée performance globale.

4.1. La méthodologie de la recherche : une démarche exploratoire

Nous avons adopté une démarche exploratoire : notre objectif étant d'aboutir à des propositions et à des hypothèses issues du terrain, et en partant de la littérature existante pour tenter de trouver des réponses à notre question de recherche. Ainsi, nous avons choisi pour ce travail une exploration hybride qui consiste à procéder en parallèle et avec des allers retours, entre des observations du terrain et des connaissances théoriques.

Pour cela, nous illustrons notre démarche selon les étapes suivantes :

- 1. Formulation de la question de recherche :** quel est l'apport d'une démarche RSE orientée performance globale au sein du groupe Alver? Notre objectif est de comprendre, de représenter et d'expliquer les comportements dans un contexte déterminé.

2. **Construction d'un cadre d'analyse** (Présentation des théoriques abordées dans notre article : la RSE en général - la PSE en particulier, les indicateurs de la RSE, l'implication de la tétranormalisation, les indicateurs de performance du tableau de bord prospectif (TBP, etc.) ; Revue de la littérature sur questions du comment et du pourquoi que nous nous posons dans notre article).
3. **Recueil des données** : Puisque notre article s'appuie sur une démarche exploratoire, la méthodologie utilisée est qualitative. Pour cela, nous avons utilisé deux sources de données (*Une source primaire* : des entretiens directifs et semi-directifs avec des questions préétablies. Ces entretiens seront essentiellement réalisés avec le comité de direction à savoir le PDG, les responsables influençant peu ou prou sur la fonction ressources humaines, à savoir : le chef de département des ressources humaines, le directeur commerciale, le directeur technique, le directeur de production, le directeur de formation, le directeur qualité, les syndicats, ainsi que les travailleurs de l'entreprise (les agents de maîtrise et les exécutants), *Une source secondaire* : analyse documentaire approfondie (document internes, rapports annuels, sites Internet, etc.)) qui a été mise à notre disposition;
4. **Analyse des données** : L'analyse de contenu qualitative des entretiens réalisés et de l'analyse documentaire approfondie constituera notre outil d'analyse des données. Analyse et évaluation des caractéristiques de la performance chez Alver, construction du tableau de bord prospectif (TBP) d'Alver, Repérage et classement des objectifs stratégiques d'Alver en fonction du TBP, Sélection des indicateurs de performance correspondant à chacun des objectifs et dégagement des relations de cause à effet au sein du TBP d'Alver;
5. **Présentation des résultats** : Vu le caractère exploratoire de la recherche, les résultats obtenus seront sous forme de la proposition d'une démarche RSE orientée performance globale pour le groupe Alver.

La première raison qui a conduit notre choix pour cette approche réside dans la rareté des travaux publiés sur l'utilisation des indicateurs de la performance intégrant la démarche RSE en Algérie. A cet effet, notre question de recherche s'intéresse justement au pourquoi, comment et quel est

l'apport de la mise en œuvre d'une démarche RSE orientée performance globale au sein du groupe Alver? .

4.2. La tétranormalisation sociale ou sociétale du groupe Alver

Rappelons-nous que le concept de la responsabilité sociale incite les entreprises à mieux intégrer les dimensions économiques, sociales, environnementales. En pratique, cette intégration se coordonne à la prise en compte des problématiques de la responsabilité sociale, en fonction des facteurs de contingence (performance globale). Pour (Savall et Zardet, 2005) les normes au sens large constituent des règles du jeu qui structurent la stratégie des entreprises et des organisations. Elles comprennent les lois, décrets, règlements administratifs, ainsi que des référentiels ou même des labels et certifications que l'on prend en compte pour décider et pour agir. Selon (Péron, 2010), les entreprises et les organisations édictent aussi des normes internes telles que règlements, procédures, standards, usages, et coutumes. Les normes fonctionnent dans le cadre de territoires, espaces dont les dimensions sont à la fois géographiques, géopolitique, économique et sociétale. Ainsi, les normes ont une valeur sociale et assurent le lien entre l'individu, l'entreprise et la société, au travers de choix décisionnels et des comportements dans l'action.

Notons que les dirigeants ou managers du groupe Alver rencontre des normes au sens large lorsqu'il prend une décision et lorsqu'il pilote ses activités. Ce décideur-stratège est réduit à choisir ses « infractions préférées », car il ne peut pas respecter simultanément ces différentes normes, en partie contradictoires. A cet égard, nous nous intéressons dans notre article à intégrer la théorie tétranormalisation dans le groupe Alver pour les raisons suivantes :

1. La tétranormalisation révèle des conflits d'intérêt, entre les parties prenantes, non résolus qui sont à l'origine des divergences entre les différentes normes ;
2. La tétranormalisation offre un cadre conceptuel pour analyser les contraintes de l'action stratégique dues à la prolifération, la contradiction, l'instabilité et la méconnaissance des normes émises par et sur les territoires ;

La multiplication de ces normes dans le groupe génère tantôt des menaces tantôt des opportunités stratégiques.

De plus, nous avons utilisé le référentiel EFQM pour le développement des compétences, le management des processus/procédure de travail, l'amélioration des résultats et l'image globale du groupe Alver, à son rôle sociétal. Aussi, le modèle EFQM constitue à la fois un guide, un cadre d'évaluation et un référentiel de comparaison pour comparer et améliorer en matière de responsabilité sociétale, de performance globale. Cette dernière couvre tous les aspects qui contribuent à un développement durable : économique, social-sociétal, et environnemental du groupe Alver. De plus, le modèle EFQM nous propose un cadre de management qui répond à l'attente du groupe Alver en quête d'un développement durable et qui structure une démarche RSE selon les préconisations de la norme ISO 26000. Mais avec la norme ISO26000, on va plus loin que le seul domaine environnemental, avec une ouverture vers les domaines social, économique et sociétal. Enfin, nous avons simplement été vigilants à ce que la démarche ISO 26000 ne soit pas perçue comme « quelque chose en plus », mais vraiment comme complémentaire à l'EFQM (voir figure 2).

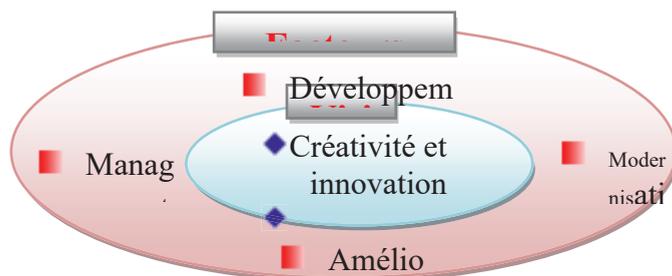


Figure. 2. La vision stratégique du groupe Alver guidée par le diagnostic EFQM/ ISO26000

4.3.1. La construction d'un tableau de bord prospectif du groupe FERTIAL

Rappelons-nous que le Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif) est reconnu comme l'un des outils de management les plus performants de ces vingt dernières années¹⁸ (Harvard Business Review) car il permet de créer des organisations orientées sur la stratégie, le résultat et la création de

¹⁸ Harvard Business Review: <http://hbr.org/>

valeur, tout en motivant et responsabilisant les collaborateurs. Dans ce contexte, nous avons conçu un tableau de bord prospectif qui vient tout naturellement dans le cheminement du déploiement de la stratégie du groupe Alver. Ainsi, nous avons choisi la démarche *top-down* avec la participation et les orientations de la Direction du groupe Alver parce qu'elle est mieux adaptée avec la démarche de l'alignement stratégique de l'ensemble des départements sur les objectifs du groupe.

Dans un premier temps, nous avons réalisé un modèle de performance globale du groupe suivant les quatre perspectives du Balanced Scorecard (voir figure 3), sa carte stratégique a d'abord été élaborée suite au diagnostic stratégique qui a été validée par le comité de direction du groupe Alver. En second lieu, nous remarquons que la vision stratégique du comité de la Direction est fortement marquée par les besoins d'ordre interne (apprentissage organisationnel et équilibre budgétaire) et les exigences de qualité des clients (excellence opérationnelle, et la notoriété du groupe) (voir figure 3). L'intégration du TBP permet une réactivité exigée par l'économie de marché en regroupant les 4 dimensions facettes de la performance (axe client, financier, processus interne et apprentissage organisationnel).

La nouvelle direction du groupe Alver a adopté des stratégies totalement nouvelles pour mieux orienter sa structure vers le client. Ces stratégies ne se contentaient pas seulement de réduire les coûts et de se recentrer, elles nécessitaient de repositionner le groupe sur son marché concurrentiel. Et, en outre, les nouvelles stratégies impliquaient que l'ensemble du groupe Alver adopte un nouvel ensemble de valeurs et de priorités culturelles. Notre proposition d'élaborer le tableau de bord prospectif et carte stratégique pour le groupe orienté stratégie modifient des comportements enracinés en eux depuis des décennies.

Notre proposition de la construction du tableau de bord prospectif pour le groupe Alver, n'est pas un projet de « mesures » mais c'est un projet de changement qui doit être mis sur l'accent de la mobilisation pour créer une dynamique pour lancer le processus, ensuite le suivi des démarches à suivre fondé sur l'équipe et la mise en œuvre d'un nouvel modèle de performance avec le temps, un nouveau mode de management émerge : un **système de management stratégique** qui institutionnalise les nouvelles valeurs culturelles et les nouvelles structures en un nouveau système de gestion pour le champ étudié. La première mission de la direction du groupe ALVER orienté stratégie est le processus de changement, ensuite les dirigeants

enclenchent le processus de surveillance pour guider la transition. Ce processus définit, illustre et renforce les nouvelles valeurs culturelles du groupe. Il est primordial de rompre avec les structures traditionnelles fondées sur le pouvoir. Cette période de surveillance transitoire est caractérisée par l'organisation d'équipes stratégiques, de grandes réunions et de communications ouvertes

Le tableau de bord prospectif proposé permet au groupe Alver d'adopter et d'assurer la cohésion et la convergence de leur équipe dirigeante, de leurs résultats financiers centres de profit, de leurs effectifs, de leur technologie de l'information et de leurs ressources en capitaux au profit de la stratégie de leur entreprise. En effet, le groupe Alver a capitalisé sur des ressources aussi bien matérielles qu'immatérielles qui existaient déjà dans leurs structures. En fait, le tableau de bord prospectif a fourni une nouvelle image (nouveau cadre) que nous avons baptisé « la carte stratégique », est une structure logique et détaillée pour décrire la stratégie. Elle fournit les bases pour concevoir le tableau de bord prospectif qui est la pierre angulaire du nouveau « système de management stratégique » du groupe Alver.

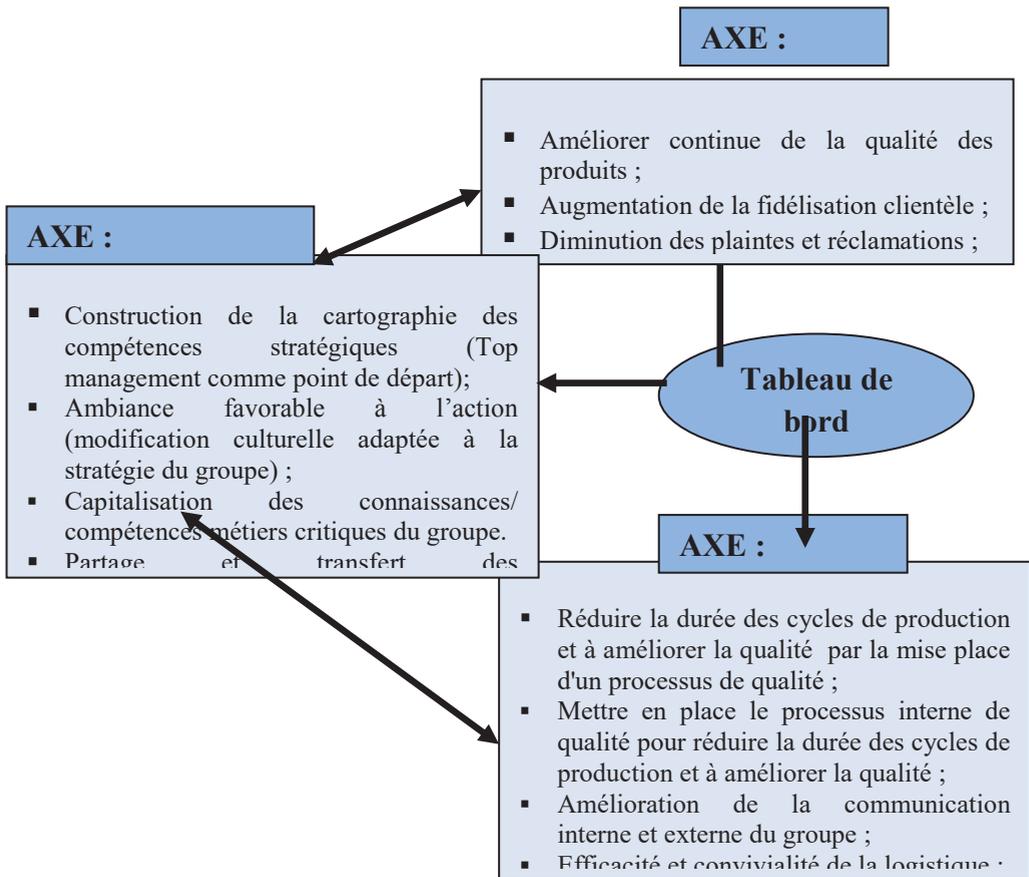


Figure. 3. Le modèle de performance globale du groupe Alver guidé par les quatre perspectives du tableau de bord prospectif.

5. Les leviers de la performance

Les leviers de la performance du groupe Alver tournent autour de l'action de mobiliser les ressources propres de l'entreprise (humaines, matérielles, logistiques, stratégiques...) et exploiter les opportunités (ressources externes) des environnements afin d'améliorer la performance globale du groupe, d'adopter de nouveaux modèles d'apprentissage organisationnel, sur une analyse approfondie des informations et des connaissances, et favoriser l'efficacité de l'action publique.

Pour conclure, le groupe Alver mise énormément sur le top management basé sur les leviers de performance RH ou le groupe investi énormément dans la formation du haut potentiel. Cela nous a permis de contribuer à la mise en œuvre d'une cartographie basée sur un référentiel de management par les compétences (Haut Potentiel) qui est générateur de la performance globale du groupe Alver (la mise en œuvre d'un tableau de bord prospectif basée sur notre démarche RSE orienté performance globale (voir figure 4)

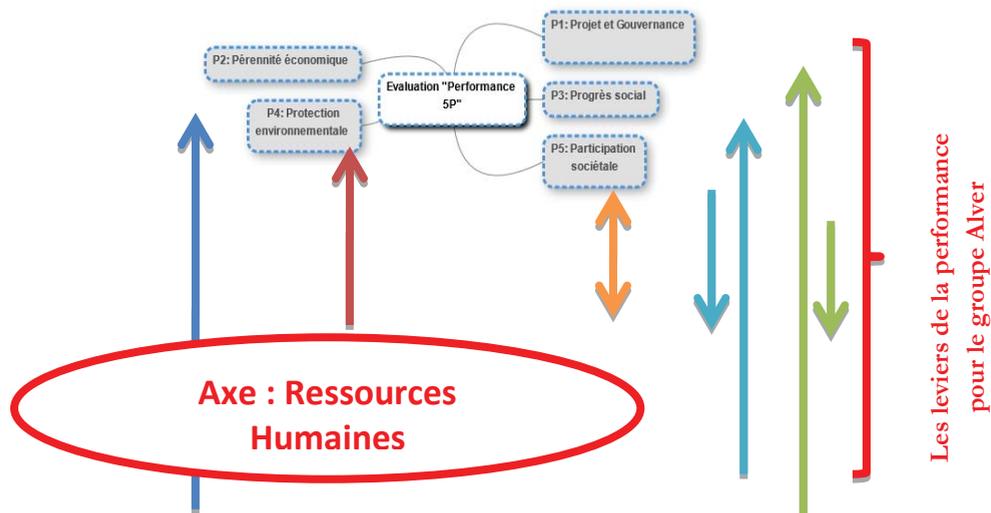


Figure. 4. Architecture générale d'un outil d'amélioration de performance du groupe Alver

La finalité de l'outil, illustré par la figure 4, est la « performance globale » du groupe Alver: le progrès continu, sur la base d'évaluations régulières, porte sur les approches et se traduit concrètement par de meilleurs résultats économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux. De plus, cet outil reprend la philosophie

de l'EFQM (European Foundation for Quality Management)¹⁹, qui prône une évaluation des facteurs d'obtention des résultats au même titre que l'évaluation des résultats eux-mêmes. Notez que la difficulté majeure d'utilisation de la BSC ou du modèle développé par l'EFQM est le choix des indicateurs retenus. Cependant, en favorisant le dialogue avec les parties prenantes et en donnant à la stratégie et aux résultats une grande lisibilité, ces outils permettent à toutes les parties prenantes de s'y retrouver.

Les mesures des liaisons des relations de cause à effet dans le carte stratégique du groupe Alver montre comment les ressources immatériels se transforment ombles en résultats matériels (financiers vient de leur incorporation dans des stratégies cohérentes et en cohésion. L'utilisation que fait le tableau de bord prospectif d'indicateurs quantitatifs, mais non financiers tels que la durée du cycle, la part de marché, l'innovation, la satisfaction, les compétences, permet de mesurer et de décrire le processus de création de valeur au lieu de le déduire. Le contexte dans lequel des actifs immatériels, tels que des salariés compétents et motivés et des systèmes d'information sur le client, se transforment en résultats concrets comme la fidélisation du client, en recettes venant des nouveaux produits et services et finalement en profits.

6. Conclusion

Ce modeste travail met en relief, de façon brève, l'importance et la valeur de l'entreprise Alver implanté en Algérie qui exerce ses activités dans la production du verre et du verre creux. Les défis majeurs pour le groupe Alver, sont la réalisation de la performance dans l'ensemble de ses activités avec une amélioration continue de l'efficacité et de l'efficience. Dans cette contribution, nous avons ainsi présenté un guide méthodologique permettant la mise en œuvre d'un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE à caractère économique, social, sociétal et environnemental. Nous avons ainsi élaboré des objectifs de dresser un panorama le plus complet possible, sur la stratégie, les indicateurs de performance intégrant la RSE et de proposer un tableau de bord « prospectif » comme outil de mesure, destiné à mesurer la performance globale de l'entreprise et à assurer un suivi stratégique du groupe en se basant sur la mise en œuvre d'une cartographie basée sur un référentiel de management par les compétences (Haut Potentiel).

¹⁹ European Foundation for Quality Management - <http://www.efqm.org>

De manière générale, le groupe Alver a posé les bases essentielles pour permettre à la RSE d'évoluer au sein du Groupe. La réalisation d'un tableau de bord prospectif présente de réels apports pour la stratégie sociale du Groupe qui va lui permettre d'aller plus loin. D'une part, le tableau de bord prospectif se présente comme un réel outil de pilotage de la stratégie sociale. Si l'outil est correctement implémenté, il favorisera le suivi et l'évaluation de la performance des actions sociales au « jour le jour ». Il permettra également de dégager des reportages périodiques pour avoir une vue globale de l'état d'avancement de la stratégie. D'autre part, le tableau de bord prospectif est un outil qui permet la mise en place d'un processus d'amélioration continue. Il permet de remettre en question la stratégie pour voir si les actions servent effectivement bien la stratégie. Grâce à cette analyse, il est alors possible d'identifier s'il y a un décalage entre les objectifs stratégiques et les actions mises en place pour les atteindre et le cas échéant y apporter des améliorations (ex : ajouter de nouvelles actions, supprimer des actions inutiles ou impossibles, etc.). Une fois l'outil mis en place et maîtrisé, un tel processus pourra être amorcé.

Bibliographie

1. Bessire, D., Cappelletti, L., & Pigé, B., Eds. (2010). Normes : origines et conséquences des crises. Paris: Economica.
2. Capron, M., Quairel. Lanoizelée, F. (2010), *La Responsabilité d'Entreprise*, in Collection Repères and La Découverte. (Eds), P.3-126.
3. Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte Collection Repères, Paris.
4. Capron M., (2003), « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, N° spécial, P.55-70.
5. Dupuy, Y., & Naro, G. (2010). La tétranormalisation et le management public : crise des représentations, crise du sens. Dans D. BESSIRE, L. CAPPELLETTI, & B. PIGÉ, Normes : origines et conséquences des crises (pp. 165-173). Paris: Economica.
6. Deming W., (1982) *Quality, Productivity and Competitive Position*, The MIT Press.
7. Ermine, J.-L., I. Boughzala et T. Tounkara, (2006), Critical Knowledge Map as a Decision Tool for Knowledge Transfer Actions, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol 4, N°2, <http://www.ejkm.com>, P. 129–140.
8. Freeman R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
9. Kaplan R.S., Norton D.P. (2003), Managing Regulatory and Societal Processes, Balanced Scorecard Report, July-August, p. 3-6. Livret Vert (2001), Commission Green Paper 2001 “Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility
10. Matten, J., J. Moon. (2008), « ‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR :A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, Vol.33, No.2, P.404-424.
11. OCDE (1993). Jeu de base d'indicateurs de l'OCDE pour l'étude de performance environnementale. OECD Environment Monographs No. (*Monographies OCDE sur l'environnement*) 83. OCDE Paris.
12. Naro Géraud, Travaillé Denis (2010). « Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard : vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol.13, n° 2, juin, pp. 33-66
13. Prax, J. Y. (2012). *Le manuel du knowledge management*. Edition: Dunod, 3^{ème} édition, ISBN : 978-2-10-057558-9, P.197-261.

14. Peron, M. (2010). Approche lexicographique de la notion de normes et de son évolution. Dans D. Bessire, L. Cappelletti, & B. Pigé, Normes : origines et conséquences des crises (pp. 13-22). Paris : Economica.
15. Tyteca D. (2002), « Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable », *Congrès SIM (Société de l'Industrie Minérale), Atelier « Le développement durable et ses indicateurs »*, Belgique, octobre.
16. Reynaud E., (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, *Journée AIMS, Atelier développement durable*, ESSCA Angers, P. 1-15.
17. Mihaylova, S. (2008), « La mise en place du concept de la responsabilité sociale dans les pays ex- communistes», in : <http://www.reims-ms.fr/aghr/pdf-des-actes/2008mihaylova.pdf>
18. Iribarne, P. (2006). *Les Tableaux de Bord de la Performance*, Dunod, 3^{ème} édition 2006, Paris.
19. Semaoune K, M. Brahami et A. Benziane (2013), « An approach of support innovation guided by knowledge mapping: Application on FERTIAL », *Colloque MTO (Management des Technologies Organisationnelles)*, – Innovation managériale – Sup de Co Montpellier, France.
20. Tyteca, D., 2002, « Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable », *Congrès de la société de l'industrie minérale*, Liège, Palais des congrès, 8-11 octobre.
21. Zahm, F., A. Alonso Ugaglia et B. Del'homme, (2013) « Quelle articulation des problématiques sociales et environnementales au sein des organisations ? », *Congrès RIODD'8*, Université de Lille, 18-21 Juin 2013, France.