

**Management de la performance et mesure de la performance
globale des entreprises**

Amal Hamhami¹, Ahmed Smahi²

Résumé

Le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises, ce qui consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels. Cette définition a longtemps été réduite à sa dimension financière, mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale.

Ainsi, l'objet de ce texte consiste à montrer que la performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, pour les entreprises, mesurer leur performance globale revient à mesurer les trois dimensions qui la composent. Dans ce sens, une évaluation de la performance globale de l'entreprise industrielle Henkel-Algérie, à travers l'analyse d'une série d'indicateurs susceptibles pour identifier les potentiels d'amélioration, les performances ciblées et les défaillances, a été réalisée sur le terrain. Ces études ont suggéré une performance globale très significative, ceci pourrait s'expliquer principalement par l'existence d'un système de management de la performance centré sur les principes du développement durable.

Mots Clefs : performance globale, performance environnementale, responsabilité sociale, management de la performance, entreprise industrielle.

Codes Jel : L25, Q01, Q51, Q56.

¹ Maître assistante, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion. Université Djilali Liabes Sidi Bel Abbes. Algérie, E-mail ahamhami83@yahoo.fr

²Maître de conférences, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Abou Bakr Bel Kaid Tlemcen, smahis2002@yahoo.fr

Introduction

L'idée de développement durable est née de la nécessité de prendre en compte dans le système économique mondial, les aspects écologiques et sociaux. Ce concept pose le caractère indissociable de la croissance économique, de l'équité sociétale et de la sauvegarde de l'environnement. En effet, l'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, cette définition a longtemps été réduite à sa dimension financière. C'est au cours du 20^{ème} siècle que la performance s'élargit pour prendre en compte la responsabilité sociétale de l'entreprise, ce concept qui traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du développement durable.

Ainsi, de nombreuses entreprises se sont lancées dans une démarche de responsabilité sociétale. Ces initiatives volontaires auraient pour objectifs d'inciter les entreprises à changer de comportement et à s'engager dans une politique de développement durable.

Le concept de développement durable apparaît officiellement dans les années 80, suite à la création d'une commission sur l'environnement et le développement dirigée par Gro Harlem Brundtland (à l'époque Premier ministre en Norvège) et pour le compte de l'ONU. En 1987, cette commission (dite Commission Brundtland, du nom de sa présidente) définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Selon la Commission européenne, la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale. Cette responsabilité signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes (Dohou et Berland, 2007).

Ces parties prenantes ou « stakeholders », définies par Freeman (1984) comme « tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc. »

Depuis quelques années, l'évaluation de la performance des entreprises n'est plus seulement limitée à la seule dimension financière. En effet, la pérennité des entreprises dépend de la manière dont elles se conduisent et de la responsabilité qu'elles engagent vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes (actionnaires, associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...). C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale. Ce concept naît en Europe avec l'apparition du développement durable et prend en compte la responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes.

C'est à travers cette réflexion, que nous avons essayé d'aborder la problématique de l'évaluation de la performance globale des entreprises industrielles. Cette réflexion est basée sur une approche empirique, pour cela, nous avons réalisé une enquête sur le terrain qui reflète le progrès et la performance de l'entreprise Henkel-Algérie (Ain-Temouchent) dans la réalisation des objectifs du développement durable.

1. Management de la performance des organisations

1.1. Management de la performance et stratégie de l'entreprise

La stratégie de l'entreprise est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. La performance mesure d'abord la réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent, ce qui implique que les objectifs soient quantifiables et que les résultats soient chiffrés pour être comparés. Les résultats attendus sont en réalité les objectifs chiffrés de la stratégie.

Ainsi, la performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise car elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques.

Dans ce sens, le management a pour fonction de mettre en évidence des écarts significatifs, de les évaluer et de déclencher des actions correctives afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.

Au cours des dernières années, on est passé de modèles de performance monocritère vers un modèle multicritère qui intègre les attentes des différentes parties prenantes : les actionnaires, les clients, les salariés ou les tiers externes.

Face à la diversité des critères de performance, le manager doit :

- Gérer à la fois le court terme et le long terme ;
- Donner le pouvoir au terrain et maintenir une vision stratégique ;
- Favoriser la croissance sans sacrifier la rentabilité ;
- Allier le qualitatif et le quantitatif ou la réduction des coûts ;
- Concilier le besoin de stabilité des hommes et la nécessité du changement ;
- Permettre le développement des hommes en assurant la performance économique ;
- Concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif ;
- Concilier les performances locale et globale ;
- Innover et éviter l'erreur.

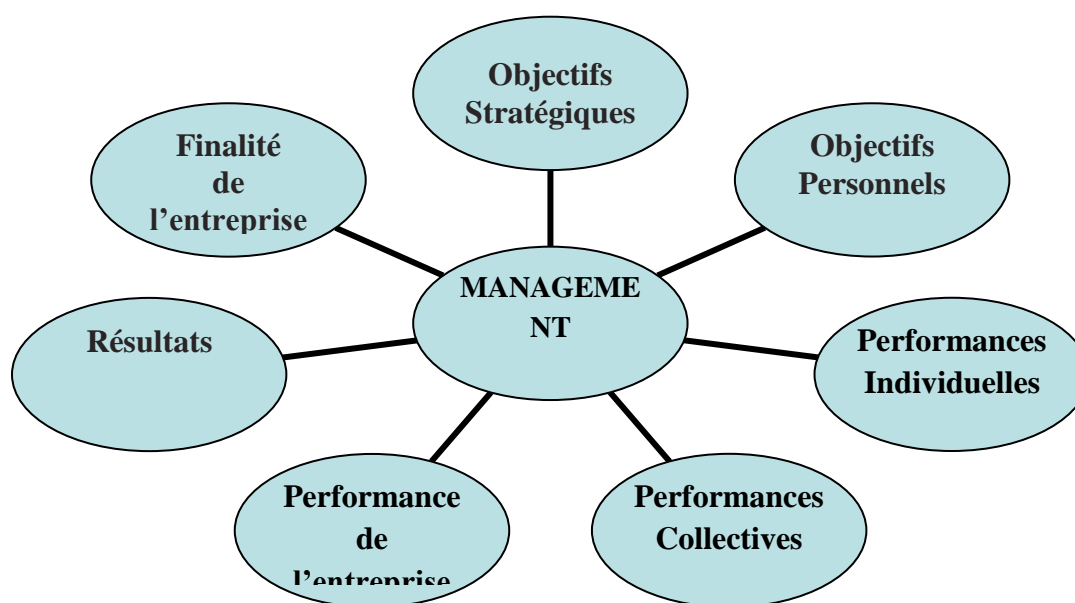


Figure 1: le rôle du management de la performance.

Source : DUCROU J-B. (2008), *Management des entreprises*, Hachette Technique, p45.

Le management de la performance est donc intimement lié à la notion de pilotage stratégique, qui consiste en pratique, à mettre à la disposition de la direction de l'entreprise des indicateurs variés, financiers et non financiers, à court et long terme, regroupés souvent sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques (Ducrou, 2008).

1.2. Manager la performance dans l'organisation

Manager la performance dans l'organisation consiste à :

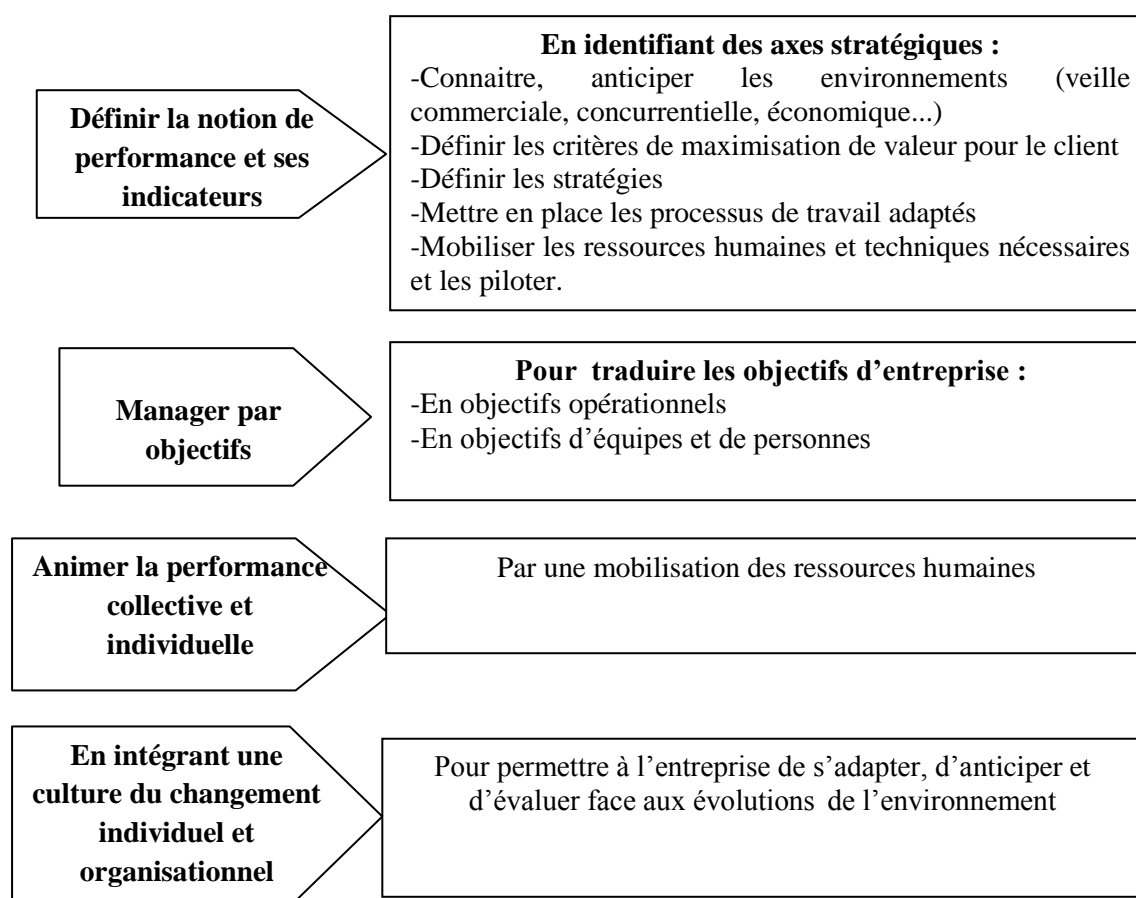


Figure 2 : manager la performance dans l'organisation.

Source : LECRIVAIN G. (2011), *Management des organisations et stratégies*, Cours de Management, p2.

2. La performance globale des entreprises :

2.1. Définition de la performance :

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années

80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bescos et al.1993 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ; Bourguignon, 2000 ; Bouquin, 2004...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

La performance consiste à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Cette performance résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats financiers.

Au fond, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

2.2. La performance financière :

Pour expliquer la performance, [Bourguignon \(2000 : 934\)](#) la définit « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ». Pour [Lebas \(1995\)](#), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons ([Bouquin, 2004](#)).

La logique financière, dans laquelle l'efficacité est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine d'années. La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme ([Pesqueux, 2002](#)), est remise en cause par [Kaplan et Johnson \(1987 : 259\)](#) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » ([Löning et al, 2003 : 158](#)).

2.3. La performance globale :

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière (réaliser la rentabilité souhaitée), Mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre toutes les parties prenantes.

Les associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, etc exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

Ce concept émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tels que la responsabilité sociale, concept d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe.

La performance globale est un concept multidimensionnel qui désigne « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » ([Baret, 2006](#)). Les dispositifs d'évaluation de la performance globale utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large ([Capron, Quairel, 2005](#)). La difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociale et environnementale.

3. Les composantes de la performance globale :

Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée à travers des indicateurs multicritères et multi-acteurs pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel, 2005).

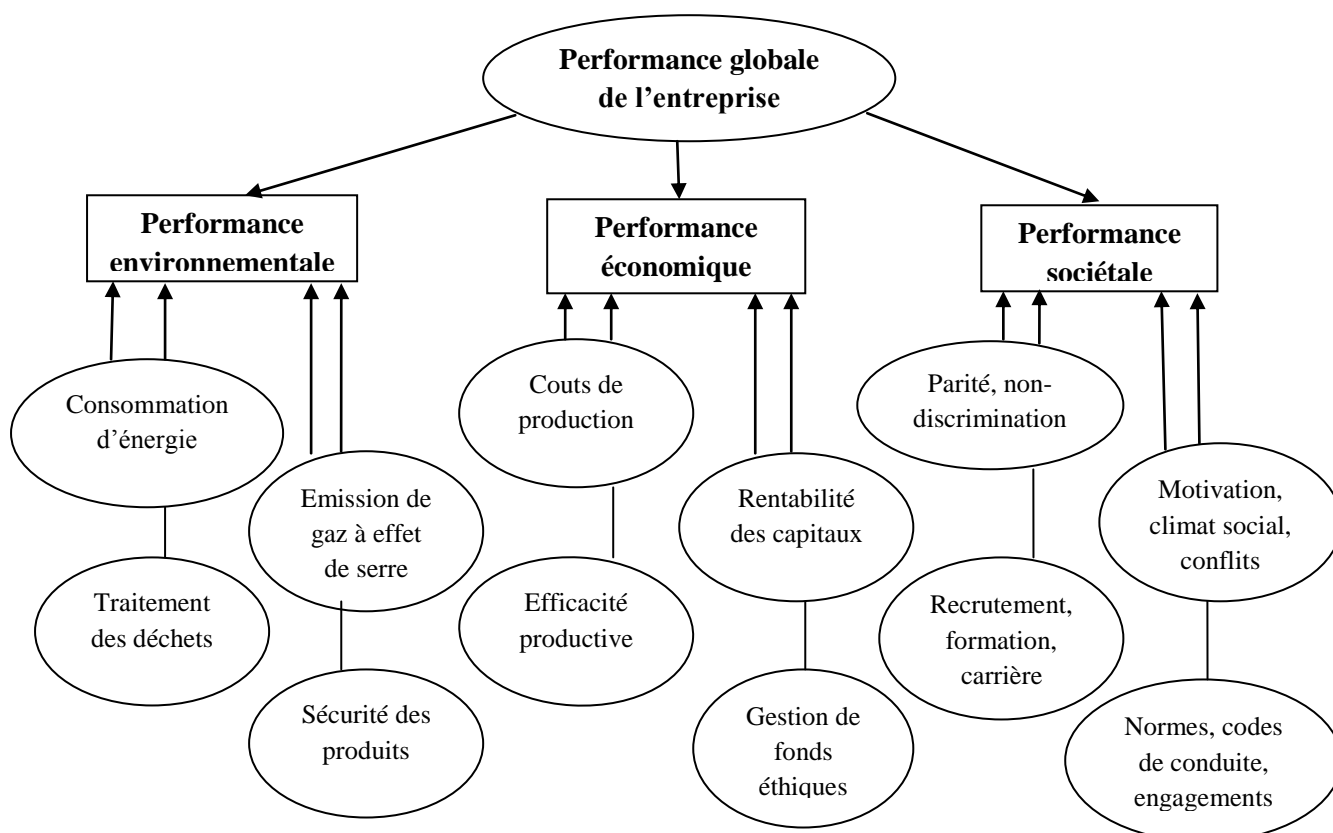


Figure 3 : les composantes de la performance globale.

Source : DUCROU J-B. (2008), *Management des entreprises*, Hachette Technique, p40.

3.1. La performance économique :

L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit afin d'assurer sa survie et de récompenser ses investisseurs.

La performance d'une entreprise consiste à pouvoir suivre et appliquer la stratégie élaborée par l'entreprise. Une partie de cette stratégie a bien sûr pour objectif d'obtenir des résultats financiers positifs, mais elle implique aussi d'atteindre d'autres objectifs comme d'améliorer l'image de l'entreprise, de développer l'innovation des produits, d'améliorer les processus, d'assurer la sécurité du personnel, de préserver l'environnement naturel, etc.

La performance économique permet d'obtenir des résultats de manière efficace, efficiente et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés.

3.1.1. Efficacité et performance :

La performance renvoie à l'idée d'obtenir un résultat, l'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés.

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré.

3.1.2. Efficience et performance :

L'efficience met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés, elle permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ».

En général, l'efficience se mesure par le ratio résultats / moyens, la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience (Lécrivain, 2011).

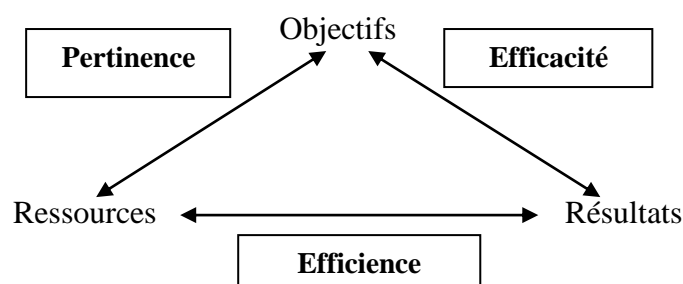


Figure 4 : les composantes de la performance.

Source : DUCROU J-B. (2008), *Management des entreprises*, Hachette Technique, p39.

3.2. La performance sociétale :

Le concept de performance sociétale des entreprises trouve ses origines dans un concept plus ancien qu'est la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), cette notion signifie que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en prenant en compte les préoccupations des parties prenantes.

La (RSE) traduite de l'anglais « Corporate Social Responsibility », est apparue dans les années 1950 aux États-Unis (tandis que son émergence en Europe est plutôt récente). Depuis, plusieurs auteurs se sont attachés à la définir, c'est ainsi que sa définition a sensiblement évolué dans le temps.

L'importance des considérations éthiques et religieuses constitue le fondement de la conception américaine de la RSE (Aggeri et al, 2005) qui se résume pour beaucoup d'entreprises américaines à des actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques (Capron, Quairel, 2007).

L'évolution du concept de la RSE fait apparaître une nouvelle notion : celle de la réceptivité sociétale (Corporate Social Responsiveness). [Carroll \(1999\)](#) définit cette notion comme étant la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales. Cette nouvelle notion apporte une orientation plus managériale et plus opérationnelle à la responsabilité sociétale.

La réceptivité sociétale exprime l'attention des dirigeants portée aux demandes de la société, elle répond ainsi au flou de la responsabilité sociétale ([Pesqueux, 2002 : 159](#)).

L'avancement des recherches sur la définition de la (RSE) a permis l'apparition de la notion de la performance sociétale des entreprises (PSE) que définit [Clarkson \(1995\)](#) après une synthèse de plusieurs définitions comme « la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders » ([Gond, 2003](#)).

Cependant, la Commission européenne définit la (RSE) dans le livre vert selon une vision Européenne, « La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » ([2001 : 8](#)). Ainsi, en Europe, la RSE s'inscrit dans un contexte politique en vue de généraliser et décliner les principes du développement durable dans les entreprises européennes.

En mars 2006, la Commission lance l' « Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises » qui a pour objectif d'encourager la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi.

L'approche européenne de la RSE permet de rendre plus opérationnelle la notion de développement durable pour les entreprises. Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale « au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. » ([Pesqueux, 2002 : 157](#)).

Le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis : l'un est économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique (conservation et gestion des ressources) et le troisième est social (équité et participation de tous les groupes sociaux). Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres ([Daude et Noël, 2006](#)).

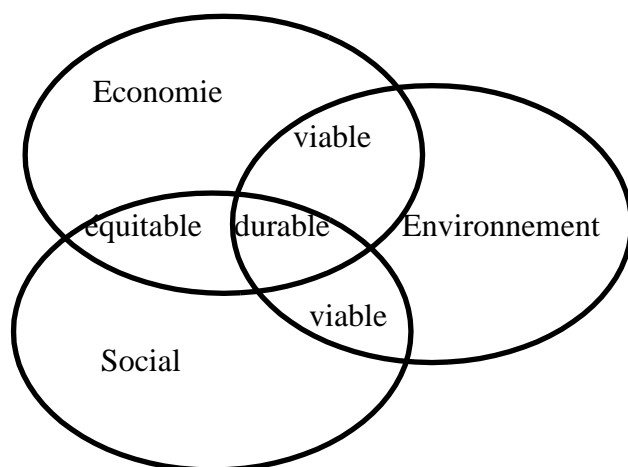


Figure 5 : Les trois dimensions du développement durable.

Source : DAUDE B et NOËL C. (2006), « La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », *Revue Management et Avenir* 2006/4, N° 10, p46.

3.3. La performance environnementale :

L'intégration de la notion de gestion écologique de l'entreprise et la mise en œuvre d'un système de management environnemental, depuis le début des années quatre-vingt-dix, font suite aux démarches qualité initiées dans les années quatre-vingt. L'année 1993 verra ainsi apparaître deux systèmes « formels » volontaires de management environnemental, l'un à l'échelle internationale, sous la forme de la certification selon la norme ISO 14001, l'autre à l'échelle européenne, EMAS (environmental Management and Audit System), également dénommé Eco-Audit.

La série de normes ISO 14001 fournissent un ensemble d'outils de management pour traiter des aspects environnementaux. EMAS, suppose l'élaboration et la diffusion au public d'une déclaration environnementale présentant les impacts sur l'environnement et les actions prévues pour prévenir.

Les systèmes de management environnemental (SME) sont des systèmes de gestion de l'environnement dans l'entreprise, visant à l'intégration des préoccupations environnementales à tous les niveaux dans l'entreprise : l'objectif est d'améliorer les performances environnementales (Afnor, 2004).

La norme ISO définit l'évaluation des performances environnementales (EPE) comme "procédé visant à choisir des indicateurs environnementaux et à mesurer, analyser, évaluer, rendre compte et de communiquer la performance environnementale d'un organisme en la comparant avec des critères de performance environnementale",

L'(EPE) y est défini comme "un procédé interne continu et un outil de management ; elle fait appel aux indicateurs environnementaux afin de comparer la performance environnementale actuelle et passée de l'entreprise avec les critères de performance environnementale"(Afnor, 2004). Elle s'appuie sur les fondements suivants :

- 1) acquisition de données quantitatives sur la situation de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement.
- 2) interprétation des données, par la construction d'indicateurs les situant par rapport à des critères de performances de façon à identifier les écarts relatifs à ces critères.
- 3) synthèse des résultats pour communication.

L'(EPE) est conçue comme un outil complémentaire des SME, mais peut également être utilisée de manière indépendante, comme le montrent les différences de définition du terme "performances environnementales" d'une norme à l'autre :

- 1) Dans l'ISO 14001 « Système de management environnemental », les performances environnementales sont "les résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux, sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux".
- 2) Dans l'ISO/CD 14031, les performances environnementales sont les "résultats obtenus par la direction d'un organisme concernant ses aspects environnementaux".

Dans le cadre d'un SME, nous considérons que les critères de référence permettant de comparer les résultats mesurés sont obligatoirement ceux des objectifs définis par le SME,

tandis que dans le cas de l'ISO 14031, l'évaluation ne s'effectue pas obligatoirement dans le cadre d'un SME, les critères peuvent être différents.

4. Contexte de l'étude:

4.1. Présentation de l'entreprise :

Henkel est une société multinationale fondée en 1876 par Fritz HENKEL, son principal secteur d'activité est l'industrie des détergents. La société mère est implantée à Düsseldorf en Allemagne.

Le groupe allemand se répartit à l'échelle internationale, en Algérie, il s'est implanté en 2000 créant ainsi la Société Par Action SPA Henkel-Algérie, dans le cadre d'un partenariat avec l'Enad (60% Henkel et 40% Enad), en reprenant d'abord deux unités de détergents (à Ain-Temouchent et à Réghaïa), puis une troisième en 2002 (l'unité de Chelghoum-Laïd). En 2004, Henkel a repris les actions de son partenaire et possède depuis 100% des actions.

Henkel-Algérie a investi 30 millions d'euros entre 2000 et 2009, son chiffre d'affaires a atteint 10,9 milliards de dinars en 2009, les ventes sur le marché national sont estimées à 9,6 milliards.

L'entreprise Henkel-Ain-Temouchent (le site objet d'étude) possède trois établissements de production et cinq directions :

- Direction Générale
- Direction Lg : Logistique et transport
- Direction C.G : Contrôle de Gestion
- Direction SHEQ : Sécurité Hygiène Environnement et Qualité
- Direction MM : Matériel et Management.

4.2. Objectifs de recherche :

L'évaluation globale a été menée à travers :

- Des entretiens avec les dirigeants de l'entreprise,
- Les réponses des dirigeants aux questionnaires que nous avons proposés.
- Et une analyse longitudinale de documents (bilans) de l'entreprise.

L'évaluation de la performance globale menée au sein de l'entreprise Henkel-Algérie (Ain-Temouchent) prend en compte des critères quantitatifs et qualitatifs mesurés durant une période de sept ans (de l'année 2002 à 2008). L'originalité de l'évaluation de la performance réside, d'une part, dans l'élaboration des indicateurs de performance, et de l'autre part, dans l'élaboration d'un tableau de bord prospectif qui articule de manière cohérente plusieurs domaines d'évaluation.

Définir les critères de la performance et construire des indicateurs appropriés consiste à :

- Caractériser les critères de performance définis par l'entreprise,
- Choisir des critères précis permettant d'évaluer plusieurs domaines de la performance de l'entreprise,
- Elaborer des indicateurs de mesure permettant d'attribuer une valeur aux critères de performance,
- S'assurer que ces indicateurs permettent d'évaluer la performance globale de l'entreprise,
- Montrez que la performance chez Henkel-Algérie inclut les notions d'efficacité (réalisation des objectifs fixés), d'efficience (rapport des résultats obtenus aux ressources consommées) et de productivité (rapport d'un volume de production obtenu à un volume consommé),

- Construire le tableau de bord prospectif : sélectionnez des indicateurs de performance correspondant à chacun des objectifs fixés : pour être performante, l'entreprise doit avoir des objectifs clairs fixés à travers sa stratégie.

5. Résultats et discussion :

Le système de management de la performance permet d'élaborer des indicateurs de performance de l'entreprise, ce qui consiste à déterminer une liste d'indicateurs correspondant aux objectifs spécifiques, afin d'indiquer à tous les collaborateurs ce qu'ils doivent faire pour participer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Certains des indicateurs sont financiers comme les indicateurs de production. Mais les indicateurs de performance de l'entreprise doivent mesurer également tous les éléments de la performance globale qui donnent lieu à des résultats : indicateurs organisationnels et de compétence, indicateurs des processus, indicateurs de la satisfaction des clients, etc.

Les tableaux présentés sont élaborés à partir d'une synthèse de documents (bilans) appartenant à l'entreprise.

5.1. Le tableau de bord prospectif de l'entreprise :

Les tableaux de bord prospectifs utilisés à Henkel-Algérie sont à la fois relatifs à la gestion de l'activité financière et aux données environnementales et sociales.

Le tableau de bord prospectif ou le « Balanced Scorecard » est un concept de management qui se focalise sur la stratégie et la vision plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes. Dans ce sens, l'élaboration de la stratégie de l'entreprise est en effet un préalable nécessaire à tout pilotage de la performance.

A noter qu'il doit y avoir des indicateurs clés pour chaque point de vue : financier (indice de productivité par ex.), client (indice de satisfaction client par ex.), processus (satisfaction interne par ex.), apprentissage (des plans de formation par ex.) (Vilain, 2003).

Tableau 1 : tableau de bord prospectif de l'entreprise

DOMAINES DE PERFORMANCE	INDICATEURS DE PERFORMANCE	OBJECTIFS STRATEGIQUES
Axe client	Indicateurs de satisfaction : Augmentation du nombre des clients.	Développer l'offre pour couvrir tous les besoins-clients. Fidéliser les clients. Améliorer la satisfaction-clients.
Axe financier	Indicateurs financiers : Evolution du chiffre d'affaire. Evolution de la marge réalisée et des ventes. Evolution de la productivité.	Rationalisation des coûts de fonctionnement. Intégration dans les fonds éthiques. Accès au marché des capitaux.
Axe processus interne	Indicateurs de qualité : Indicateurs S.H.E.Q Sécurité Hygiène/Clinique Environnement/Gestion des Déchets Solides Qualité	Excellence opérationnelle. Etablissement de documents de références. Sécurité/ Hygiène des installations. Sécurité/ Qualité des produits. Respect des règles d'hygiène. Diminution de la pollution. Préservation des ressources.

	mis en œuvre.	Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage). Diminution des risques d'accidents et juridiques. Image/ Gain de parts de marché. Opportunité de création de nouveaux produits. Gestion de la relation clients. Respect des engagements.
Axe d'apprentissage	Indicateurs de compétences Prime de progrès. Heures de formation.	Engagement/Responsabilisation du personnel. Gérer les compétences/les connaissances. Optimiser le fonctionnement des R.H. Egalité de traitement. Bonne condition de travail. Respect des droits de l'homme. Augmentation de la motivation des employés.

5.2. Les indicateurs de performance globale de l'entreprise :

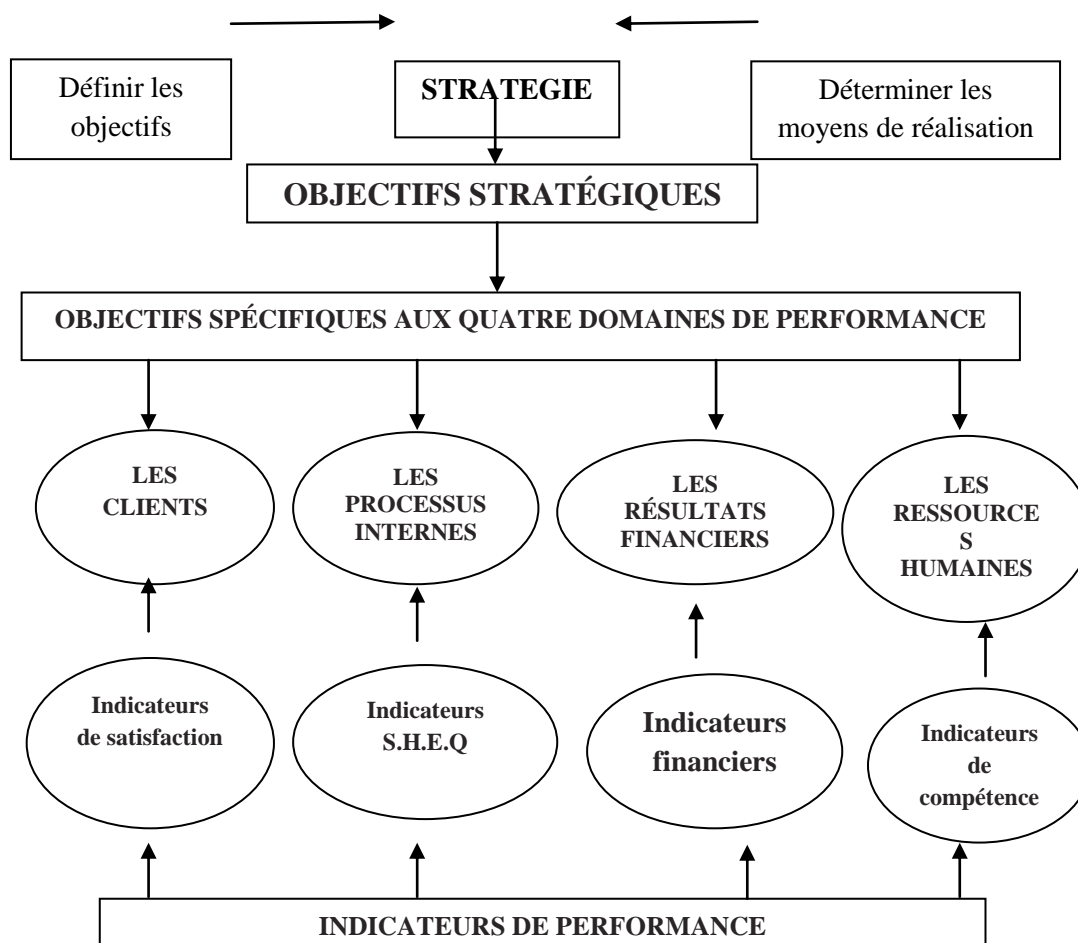


Figure 6 : système d'évaluation de la performance.

Source : DUCROU J-B. (2008), *Management des entreprises*, Hachette Technique, p37.

Pour réaliser ses objectifs financiers, sociaux et environnementaux, l'entreprise a adopté un système de management de la performance dont la stratégie s'articule sur les axes suivants :

- Mettre en place un système de management Sécurité Hygiène Environnement Qualité intégré (SHEQ), dont les objectifs répondent aux exigences internationales de certification en ISO 9001 :2000 et ISO14001 :2004,
- Garantir la qualité des produits et services,
- Assurer la sécurité du voisinage, des clients, et du personnel,
- Protéger l'environnement lors de la fabrication et de l'utilisation des produits,
- Prendre en compte les attentes des parties intéressées,
- Respecter la politique et les engagements SHEQ de l'entreprise,
- Maitriser en continu les processus, moyennant les résultats des audits, le taux de satisfaction des clients internes et externes et les indicateurs SHEQ mis en place,
- Anticiper les événements indésirables (les retours clients, les non-conformités, les incidents...),
- Améliorer en continu les performances,
- Garantir les meilleures conditions de stockage et de livraison,
- Contribuer à la bonne image de marque de l'entreprise,
- Mettre en œuvre les ressources et moyens nécessaires pour atteindre les objectifs et cibles SHEQ,
- S'assurer régulièrement de la pertinence de la politique SHEQ, de l'établissement et de l'examen des objectifs et cibles, du suivi des résultats à travers une dynamique d'amélioration continue,
- Prévenir la pollution en favorisant l'utilisation de procédés, pratiques, matériaux ou produits qui empêchent, réduisent ou contrôlent la pollution,
- Responsabiliser le personnel de l'entreprise à travers la formation, la sensibilisation et la communication de sa politique et engagements, y compris aux parties intéressées.

5.3. Les indicateurs de performance économique :

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance économique sélectionnés dans notre étude :

Tableau 2 : tableau de bord relatif aux indicateurs de performance économique

Indicateurs		Réalisations	Objectifs	Ratios
Production (Tonnes de Produits Finis)		210467.5597		
Consommation énergétique	Gaz (M ³)	7347390		
	Electricité(KWH)	43615579		
sommation d'Eau (M ³)		704344		
Consommation/T.P.F	Eau	3.346	3.26	Volume d'Eau consommée/T.P.F
	Gaz	34.909	31.36	Volume de Gaz consommé/T.P.F
	Electricité	207.231	181	Volume d'électricité consommée/T.P.F

****Excellente ***Très bonne **Bonne *Moyenne

^u Les données du tableau correspondent à une durée de sept ans (de 2002 à 2008).

5.4. Les indicateurs de performance environnementale :

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs de performance environnementale sélectionnés dans notre étude :

Tableau 3 : tableau de bord relatif aux indicateurs de performance environnementale

Indicateurs		Réalisations	Objectifs		Ratios
Production (Tonnes de Produits Finis)		210467.5597			
Production de déchets solides (Tonnes)	Bois	473.253			
	Papier	439.564			
	Plastique	351.833			
	Métal	113.390			
	Poudre	679			
	Obsolètes	32			
Taux des déchets solides produits (T)		2063.74			
Production de déchets solides Kg/T.P.F	Bois	2.248	0.99		Bois Kg /T.P.F
	Papier	2.088	1.86		Papier Kg /T.P.F
	Plastique	1.671	2.74	***	Plastique Kg /T.P.F
	Métal	0.538	0.45	*	Métal Kg /T.P.F
	Poudre	3.226	9.7	***	Poudre Kg /T.P.F
	Obsolètes	0.152	7.7	****	Obsolètes Kg /T.P.F
Taux de production de déchets solides Kg/T.P.F		9.805	23.44	***	

****Excellente ***Très bonne **Bonne *Moyenne

^u Les données du tableau correspondent à une durée de sept ans (de 2002 à 2008).

5.5. Les indicateurs de performance sociétale :

Quant à la dimension humaine, l'entreprise a marqué des améliorations considérables notamment concernant :

La réduction du nombre d'accidents de travail et des maladies professionnelles.

L'amélioration du climat social et l'implication des employés dans les résultats.

L'amélioration du professionnalisme.

- ✓ Respect des règles mises en œuvre.
- ✓ L'amélioration de la productivité des employés.
- ✓ L'amélioration des compétences et capacités.

Discussion :

Les résultats de l'étude révèlent une performance globale très significative notamment concernant l'interface des deux dimensions : économique/environnementale.

En effet, l'analyse des indicateurs de la performance économique montre d'une part, l'efficacité de l'entreprise dans la réalisation des résultats proches des objectifs fixés.

De l'autre part, la productivité² de l'entreprise mesurée par « le rapport de la production aux facteurs de production (quantité d'énergie et d'eau) », a été significative par rapport aux objectifs fixés.

Les indicateurs de la performance environnementale ont révélé une performance globalement très bonne, voir même excellente dans certains résultats.

Cette logique qui entend minimiser les ressources utilisées et les rejets produits pour un niveau de production donné, signifie le niveau de l'efficacité³ économique de l'entreprise.

Conclusion :

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, les études menées à l'heure actuelle, ont montré qu'aucune entreprise n'est parvenue à mesurer le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable. Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer leur progrès vers le développement durable en traitant les trois dimensions séparément, pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existant entre elles.

Cet article avait pour but de mesurer la performance globale de l'entreprise Henkel-Algérie (Ain-Temouchent), à travers l'utilisation d'indicateurs spécifiques aux trois dimensions : économique, sociale et environnementale, et d'un tableau de bord prospectif (T.B.P).

L'élaboration d'un T.B.P est un pas stratégique dans la mise en place des outils permettant de gérer tout le processus d'activité afin d'améliorer les résultats et d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Dans notre étude, les indicateurs de performance sélectionnés ont permis d'évaluer les performances de l'entreprise de manière séparée ou mesurent au mieux le croisement de deux performances : économique/sociale ou économique/environnementale.

²Selon (Boiral et Croteau, 2001), la productivité signifie « le rapport du produit aux facteurs de production (quantité d'énergie, matières, temps de travail, etc.) »

³ La norme internationale ISO 9001 (version 2000) définit l'efficacité comme « la relation entre le résultat obtenu et les ressources utilisées », et selon l'analyse de Boiral (2004), l'amélioration de l'efficacité environnementale suppose l'atteinte des objectifs environnementaux au moindre coût, voire éventuellement en réalisant des bénéfices économiques.

Ces études ont suggéré une performance globale très significative, ceci pourrait s'expliquer principalement par l'intégration volontaire, par l'entreprise, de préoccupations sociétales et environnementales aux activités économiques à travers son système de management de la performance intégré. De ce fait, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent en contribuant à la réalisation des objectifs du développement durable.

Bibliographie :

- AFNOR. 2004. *Norme Française en ISO14001-2004, Système de management environnemental : exigences et lignes directives pour son utilisation*. France.
- AFNOR. 2000. *Norme Française en ISO 9001-2000, Système de management de la qualité*. France.
- AGGERI F., PEZET E., ABRASSART C., ACQUIER A. 2005. *Organiser le développement durable*. Vuibert. Paris : 278.
- BARET P. 2006. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?. *2ème journée de recherche du CEROS* : 1-24.
- BESCOS P., DOBLER P., MENDOZA C., NAULLEAU G. 1993. *Contrôle de gestion et management*. Montchrestien. 2ème édition.
- BESSIRE D. 1999. Définir la performance, Comptabilité-Contrôle-Audit, septembre : 127-150.
- Boiral O. 2004. Environnement et économie : une relation équivoque. *Vertigo la revue en sciences de l'environnement*. Vol 5, N° 2. Canada.
- Boiral O et Croteau G. 2001. Du développement durable à l'écologie industrielle, ou les métamorphoses d'un concept caméléon. *X^e Conférence de l'Association Internationale de management stratégique*. Faculté des Sciences de l'Administration. Université Laval. Québec.
- BOUQUIN H. 2004. *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris : 508.
- BOURGUIGNON A. 2000. *Performance et contrôle de gestion*. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica : 931-941.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. 2005. Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence* : 1-22.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. 2007. *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte. Collection Repères. Paris : 122.
- CARROLL A-B. 1999. Corporate Social Responsibility. *Business & Society*. Vol 38, N° 3 : 268-295.
- CLARKSON M-B-E. 1995. A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. Vol. 20 : 42-56.
- COMMISSION EUROPEENNE. 2001. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. *Livre vert*. Bruxelles.
- DAUDE B et NOËL C. 2006. La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité. *Revue management et avenir*. 2006/4. N° 10 : 46.

- DOHOU A et BERLAND N. 2007. Mesure de la performance globale des entreprises. *Comptabilité et environnement*. HAL : halshs-00544875. Version 1. France. Mai : 2-11.
- DUCROU J-B. 2008. Management des entreprises. *Hachette Technique* : 35-48.
- FREEMAN R-E. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston.
- GOND J-P. 2003. Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ?. *Congrès de l'AIMS* : 1-22.
- LEBAS M. 1995. Oui, il faut définir la performance. *Revue Française de Comptabilité*. juillet- août : 66-71.
- LECRIVAIN G. 2011. Management des organisations et stratégies. *Cours de Management* : 2
- Löning h., malleret v., meric j., pesqueux y., chiapello e., michel d., Sole a. 2003. *Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre*. Dunod²². 2ème édition. Paris : 277.
- Pesqueux Y. 2002. *Organisations : modèles et représentations*. Presses Universitaires de France. Collection Gestion. Paris : 397.
- Vilain L. 2003. Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif. Thèse professionnelle. *Ecole des Mines de Paris* : 48.