

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

MÉMOIRE

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales.**

Option : Marketing et Management des entreprises

L'impact de la certification ISO 14001 sur la
performance économique de l'entreprise.
Cas de l'ENIEM.

Présenté par :

Melle AIT YOUCEF Imane

Melle AGGOUN Imène

Dirigé par : Mr SADOUD Ahmed

soutenu devant un jury composé de :

Président : Mr MAHMOUDIA

Examineur : Mr ASMANI

Promoteur : Mr SADOUD Ahmed

Promotion : 2014 / 2015

Remerciements

Nos remerciements s'adressent en particulier à tous ceux qui nous ont soutenus moralement et financièrement, on vise en particuliers nos familles.

Nos remerciements vont tous d'abord à notre directeur du mémoire, **Mr SADOUD Ahmed** qui, par son aide, ses conseils et encouragements a contribué à l'aboutissement de ce travail.

Nous remercions tout le personnel de l'université de MOULOUD MAMMERI de Tizi-Ouzou en général et le département des sciences commerciales en particulier. Qui ont contribué à notre formation.

Nous tenons à remercier aussi le personnel de l'ENIEM pour l'aide qu'ils nous en témoignent.

Il est un agréable devoir d'exprimer nos sentiments de reconnaissance à tous ceux qui ont participé de loin ou de près à l'élaboration de ce mémoire et qui se sont dévoués pour nous venir en aide.

Nos sincères remerciements et notre profonde gratitude s'adressent également aux membres de jury qui nous feront l'honneur de juger notre travail.

Dédicaces

A mes très chers parents

A mon adorable sœur

A mes chers frères

A tous ceux qui me sont chers

En reconnaissance à vos sacrifices qui m'ont permis d'être ce que je suis aujourd'hui.

Avec toute ma tendresse

A toute ma famille proche et éloignée.

A mes amis les plus chers et a mes camarades.

A tous mes enseignants du primaire à l'enseignement supérieur.

Affectueuse reconnaissance

AIT YUCEF Imane

Je dédie ce modeste travail .

A mes très chères parents (Omar et Fadhila), pour leur soutien tout au long de mes études, et qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui et j'espère qu'un jour je serai capable de leurs rendre le minimum car quoi qu'on face on arrivera jamais à leurs rendre tout .Que dieu me les gardes.

A mon très chère frère Amine .

A mes très chères sœurs Ines et Alice .

A tous ceux qui me sont chers .

A la mémoire de mes très chère grand parents (Mani menouna aldjia slimane ;baba chikh ;jedi boussad).

A ma grand-mère yemma hebou .

A mes tantes Ouiza ,Zahia ,Samia ,Fatiha et leurs enfants ;

A mes oncles Houcine ,Rezki ,Rachid ,Med ,Rabah ,Rachid ,Karim.

A tous mes amies de finance banque.

Aux deux familles AGGOUN et KHERCHAOUI .

AGGOUN Iméne

sommaire

Remerciement

Dédicaces

Introduction générale 2

Chapitre I. Le système de management environnemental et la norme

ISO14001.....6

Introduction au 1^{er} chapitre.....7

Section 1. Le système de management environnemental (SME).....8

Section 2. L'ISO 14001.....2

Conclusion du 1^{er} chapitre.....33

Chapitre II. Les indicateurs de la performance économique34

Introduction au 2eme chapitre.....35

Section 1. La performance économique.....36

Section 2. Les indicateurs de la performance économique.....40

Section 3. Le développement durable dans les entreprises.....41

Section 4. L'intégration environnementale dans les entreprises algériennes...47

Conclusion du 2eme chapitre.....50

Chapitre III. L'analyse de la performance économique de l'ENIEM.....51

Introduction au 3eme chapitre.....52

Section 1. La présentation de l'organisme d'accueil.....53

Section 3. Analyse et résultats.....	63
Conclusion du 3eme chapitre.....	74
Conclusion générale.....	77

Bibliographie

Annexes

Table de matières

Introduction générale.

Introduction générale

L'actualité nous rappelle quotidiennement que l'environnement est une entité précieuse et fragile qui peut être facilement endommagée, voire détruite par une activité humaine non contrôlée. Les dégradations importantes de l'environnement constatées au cours des dernières décennies comme la pollution de l'air et de l'eau, la disparition des espèces animales et végétales, le réchauffement climatique ont engendré au sein de la société civile une prise de conscience grandissante sur la nécessité de la protéger. Ces différents éléments amènent l'humanité à s'interroger sur la finalité des activités économiques à long terme pour les générations à venir. Il est évident que les premiers responsables de la dégradation de l'environnement sont bien les secteurs industriels, par le rejet de leurs déchets, d'où la nécessité d'intégrer le développement durable dans leurs gestion courante.

Ce dernier est devenu la référence obligée des politiques publiques et privées, le nouveau mot d'ordre de la coopération internationale. Il s'est imposé face à l'inquiétude des pays riches devant l'émergence de certains pays et avec la montée en puissance des ONG. Rendant obsolète le concept du développement, le développement durable est un produit de la dernière mondialisation, le symbole de l'avènement d'une conscience mondiale.

L'évolution de l'environnement (complexité, incertitude, mondialisation,...) couplée à l'émergence de nouveaux critères de performance dans les organisations amène à repenser leur mode de management. L'exigence de la performance globale implique une remise en cause de l'articulation entre la stratégie et la performance.

Pour faire face à de nouveaux enjeux (sociaux, environnementaux,...), les organisations sont amenées à lier la notion de la performance multidimensionnelle à leurs pratiques managériales.

La réduction des effets néfastes qui causent des désagréments à l'environnement naturel fait partie des préoccupations de plusieurs organismes nationaux et internationaux. En effet, des normes internationales qui contribuent à la protection et à la stabilité de l'environnement de notre planète existent. Il s'agit notamment des normes de la série ISO 14000 relatives aux système de management environnemental qui aident les organisations de toute sorte à améliorer leurs performances environnementales tout en exerçant un impact positif sur leurs résultats par le traitement de leurs déchets, (d'une manière biologique). Les normes ISO 14001 visent principalement à normaliser les outils et systèmes de gestion dans

les domaines reliés à l'environnement en incitant toutes les entreprises, quelque soit leurs tailles, à se doter d'une politique environnementale en plus de préserver l'environnement. Cet outil de gestion devrait permettre à l'entreprise de s'assurer de la conformité de ses activités à la législation et à la réglementation applicables en matière environnementale.

L'objectif de notre travail de recherche est de tenter d'étudier les normes ISO 14001 en analysant leurs impacts sur la performance économique des entreprises cas de l'ENIEM. Un certain nombre de questions se rapportent à la certification ISO 14001 et à la préoccupation des entreprises méritent réflexion, à savoir :

- **la mise en place du système de management environnemental (SME) et sa certification permettent-elles de trouver des solutions écologiques à même d'accroître la performance économique des entreprises et d'améliorer la protection de l'environnement ?**

De cette question globale dérivent deux sous-questions :

- l'adoption d'un système de management environnemental certifié à la norme ISO favorise-t-il le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa valeur ajoutée ?
- la norme ISO 14001 permet-elle d'améliorer les capacités de la production de l'entreprise et le développement de ses compétences en matière des ressources humaines ?

Le travail que nous livrons a pour ambition de répondre aux questions que nous soulevons et de contribuer à la réflexion sur l'impact de l'adoption des normes environnementales sur la performance des entreprises en Algérie.

Il sera articulé autour de trois chapitres :

Les deux premiers chapitres qui sont d'ordre théorique, aborderont les notions de base concernant notre problématique « système de management environnemental (SME), la performance économique de l'entreprise, ses indicateurs, la famille ISO 14000 en général et la certification ISO 14001 en particulier, le développement durable en Algérie,... »

Tandis que le cadre pratique sera élaboré dans un chapitre reparti en deux sections, la première consistera à la présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise nationale de l'industrie électroménager (ENIEM) et quant à la deuxième section, elle sera focalisée sur l'analyse de sa performance économique.

La démarche méthodologique

Ce travail est une étude empirique utilisant une démarche abductive qui permet de passer par allers et retours entre la démarches inductive et la démarche déductive ainsi de combiner entre l'empirique et le théorique.

Les méthodes de recherches qu'on va utiliser sont des méthodes scientifiques. On va commencer par la méthode inductive qui obtient des conclusions générales à partir de prémisses individuelles. Elle se caractérise par quatre étapes basiques : l'observation et l'enregistrement de tous les résultats, l'analyse et la classification de ces derniers, la dérivation inductive d'une généralisation à partir des résultats et la vérification. Elle est réalisée en utilisant la technique de l'entretien semi-directif et l'étude des documents qui nous permettra d'avoir connaissance de l'entreprise. Puis, la méthode déductive, qui considère que la conclusion est implicite dans les prémisses. Par conséquent, elle suppose que les conclusions suivent forcément les prémisses, dont une préparation d'un guide d'entretien est nécessaire pour pouvoir répondre aux questions déjà posées relatives à la mise en place d'un système de management environnemental et la certification ISO 14001 dans une entreprise et son impact sur sa performance économique plus particulièrement sur sa capacité à l'exportation.

L'intérêt du choix du sujet

C'est pour nous un intérêt de traiter un sujet du domaine de l'analyse économique, car nous estimons que les recherches sur le sujet contribueront à élargir nos connaissances.

A partir de ce sujet, nous avons eu une occasion propice d'approfondir l'étude et la pratique de l'analyse du SME d'une entreprise qui est un outil indispensable à sa pérennité, vu la mondialisation et l'ouverture de l'économie. Par conséquent, l'ouverture des frontières pousse les entreprises algériennes aujourd'hui à être compétitives et à produire selon les normes

internationales et à encourager le produit national. Ainsi, les enjeux liés à l'éthique poussent les entreprises et les communautés à se rendre compte de la protection de l'environnement et du développement durable. Cette étude pourra être bénéfique à l'ENIEM étant donné qu'elle va porter sur sa santé économique et environnementale et à améliorer sa démarche ou à adapter une nouvelle, qui lui permettra d'exporter ses produits et affronter le marché international.

Étant donné que notre travail est un travail de recherche orienté dans le domaine du management, il constitue un document qui met en évidence des données réelles, qualitatives et vérifiables pouvant servir à d'autres travaux de recherches ultérieures.

Chapitre I. Le système de management environnemental et l'ISO 14001.

Introduction

Apparu dans les années 1990, le système de management environnemental désigne les méthodes de gestion environnementales d'une Entreprise, c'est une démarche qui reste encore aujourd'hui innovante, car elle vise à prendre en compte de façon systématique l'impact des activités de l'Entreprise sur l'environnement, à évaluer cet impact et à le réduire. En effet, le SME s'inscrit dans une perspective de développement durable puisqu'il implique une interdépendance entre le développement économique et la qualité de l'environnement.

BOIRAL.O confirme dans son ouvrage que la norme internationale ISO 14001 est considérée comme le modèle de référence, le standard le plus abouti dans le cadre de la gestion environnementale.

La norme ISO 14001 permet aux entreprises algériennes d'avoir une certification environnementale et d'être reconnue à l'échelle internationale, ce que l'EMAS ne peut pas assurer du fait qu'il est limité aux entreprises européennes.

Ce chapitre sera subdivisé en deux sections : La première sera consacrée au système de management environnemental et la deuxième traitera de l'objectif principal de ce système en l'occurrence la norme ISO 14001.

Section 1. Le système de management Environnemental

Le SME ou comme certains l'appellent le « management vert » est un outil de la gestion interne. Il favorise l'intégration d'objectifs écologiques dans les systèmes de gestion et processus de décision, mais tous les deux contribuent à l'amélioration continue de l'entreprise.

Cette section aura donc pour objectif de présenter le système de management environnemental : de ses objectifs et principes, de sa démarche et de ces outils.

1. Présentation du système de management environnemental (SME)

Divers définitions du SME existe .La norme international ISO 14001 le définit comme « une composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnemental et gérer ses aspects environnementaux .Un système de management est un ensemble d'éléments , liés entre eux, utilisé pour établir une politique et des objectifs afin d'atteindre ces derniers .Ce système comprend la structure organisationnelle, les activités de planification ,les responsabilités ,les pratiques ,les procédures, les procédés et les ressources »¹.

Pour BOIRAL : « Le SME ne se limite pas qu'aux normes de gestion systématiques, formalisées et provenant d'institutions reconnues. Il peut émaner de différents acteurs tels que les gestionnaires dans les entreprises, les organisations modèles, les associations professionnelles, les regroupements pluridisciplinaires et plurisectoriels, les institutions nationales »².

Nous pouvons dire que le SME est l'un des outils de gestion interne qui favorise l'intégration précoce d'objectifs écologiques précis dans les autres systèmes de gestion et processus de décision .Il établit la structure organisationnelle ,les responsabilités , les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources nécessaires c'est avant tout une

¹ ISO 14001 « système de management environnemental- exigences et lignes directrices pour son utilisation », AFNOR, Paris, 2004, p.2

² BOIRAL O, « l'environnement en management et le management environnemental : enjeux et perspectives d'avenir » dans AKTOUF O., BOIRAL O., MEHRANE E., SAINE A-L, « le management entre tradition et renouvellement » 4^{ème} édition, Gaetanmorin éditeur, Québec, 2006.

technique de management, qui repose sur une approche systématique et un objectif, celui de mettre œuvre, évaluer et améliorer la politique environnementale.

2. objectif du SME

L'intérêt principal d'une démarche de management environnemental est de disposer d'un outil permettant de coordonner l'ensemble des initiatives environnementales dans une démarche globale et transversale. Cependant, d'autres objectifs peuvent être poursuivis à travers la mise en place d'un système de management environnemental.

A) les objectifs économiques

Si la mise en place d'un système représente un investissement financier, cet investissement est selon la norme ISO 14001³, compensé par la maîtrise des coûts induite par la démarche, notamment à travers :

- l'optimisation des coûts liés à la consommation d'énergie, d'eau et de matières premières ou à la gestion des déchets.
- la réduction de certains coûts engendrés par des pollutions du milieu ou des accidents : frais de remise en état de l'environnement, amendes, dommages-intérêts, augmentation des primes d'assurances et des taux d'intérêt bancaires,...

B) les objectifs au niveau organisationnel

Sur le plan du fonctionnement interne, le SME apporte une méthode de gestion qui a pour principal avantage d'instaurer une structure au sein de l'organisme. Cela permet de procurer des gains de temps, des rendements et de la compétitivité. Le SME vise théoriquement à l'amélioration des performances et de la mobilisation du personnel. Cette démarche tend à décloisonner les différents services, à mettre en place les méthodes de travail transversales et à donner un sens et une cohérence aux actions entreprises. Ainsi, en permettant de sortir de la routine et en donnant une valeur ajoutée au travail, le SME peut avoir un effet de motivation du personnel. Il permet de libérer un potentiel d'initiative et de valoriser le savoir-faire de chacun. Lorsqu'il rejoint le champ de la sécurité, le management

³ ISO 14001.op.cit.

environnemental permet également d'améliorer les conditions de travail et ce à travers la communication que prône le management environnemental.

C) les objectifs administratifs

Le SME implique la prise en compte des exigences législatives, réglementaires et des actions de communication. C'est donc une réponse aux exigences des pouvoirs publics en matière d'impact environnemental : respect de la réglementation, communication, transparence, maîtrise des risques, ... Il permet de mettre en place une bonne gestion de la réglementation et de diminuer les risques pénaux. En cas d'accidents, un SME peut se faire valoir devant un tribunal comme une preuve des dispositions environnementales prise par la direction.

D) la notoriété

Un SME va au delà du strict respect des textes législatifs. En menant une politique environnementale volontariste, l'entreprise peut bénéficier d'un retour d'opinion positif.

L'évolution sociale fait que les clients comme les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux actions de protection de l'environnement et de prévention de la pollution. L'impact en terme d'image de marque permet à l'entreprise d'accéder à de nouveaux marchés, ainsi que d'établir des relations de confiance avec ses clients et ses partenaires, ce qui induit à terme une baisse des coûts marketing et des relations publiques.

E) un moyen de synergies locales

En ce qui concerne les relations externes, le SME est un encouragement à mettre en place des approches partenariales visant à provoquer des synergies entre acteurs du territoire. Les synergies peuvent être ressenties. Par exemple, lorsque une entreprise vend ses déchets (papiers, bois, tôles de plastique ou de fer) à une autre entreprise qui les utilise comme matière première. Cela permet à l'entreprise vendeuse d'éliminer ses déchets tout en étant rémunérée, à réduire la taxe de stockage des déchets. Aussi, cette pratique permet à l'entreprise qui achète ses matières premières de réduire sa facture d'achat.

Dans tous les cas, c'est une occasion de mobiliser et de faire participer les acteurs locaux et les partenaires privés ou publics, de développer des relations avec les autorités compétentes et même de bénéficier de conseils voire de ressources humaines et financières.

F) la création de nouvelles activités

Sur un autre plan, la mise en place d'un SME peut être l'occasion de détecter des besoins nouveaux pouvant initier la création de nouvelles activités. Le secteur de recyclage et de traitement des déchets est un des plus dynamiques. A titre illustratif, le client du plus grand fabricant d'imprimant HEWLETT-PACKARD (HP) se débarrassaient des cartouches d'encre usagées de leurs imprimantes laser comme tout autre déchets informatique ce qui a poussé les petits concurrents à vendre des cartouches reconditionnées rangeant ainsi un des marchés les plus lucratifs pour HP. Ce groupe a en conséquence créé une nouvelle activité (planète Partner). Cette activité est sous forme d'un programme de recyclage de cent million de dollars, à marge élevée, qui recycle 11 million de cartouches chaque année. Cela a fortement contribué à la création d'emplois et à la réorganisation des ressources humaines. Participer au développement économique, local ou professionnaliser et valoriser les métiers sont donc des conséquences possibles d'une telle démarche. Ses objectifs peuvent être classés dans deux types de catégories : internes et externes à l'entreprise.

Tableau n°1 : les objectifs potentiels d'un SME.

Internes	Externes
Rationalisation de la production / réduction des coûts	Compétitivité améliorée / avantage concurrentiel
Respect des lois environnementales / sécurité juridique	Meilleure image auprès des clients et du public
Innovation technologique / prévention des pollutions	Meilleure relation avec les autorités / coopération active
Motivation des collaborateurs	Plus de transparence envers les actionnaires, banques, assureurs,...

Source : établie par nous même à partir des lectures effectuées.

3. Les outils du SME

Le SME peut faire l'objet de deux modèles de référence : La norme internationale ISO 14001 et le système européen EMAS. Ces modèles sont aujourd'hui les deux principaux outils permettant de mettre en place un SME complet, intégré, reconnue et faisant l'objet d'un enregistrement européen (EMAS) ou une certification internationale (ISO 14001).

A. Eco Management and Audit scheme (EMAS)

Nommé règlement EMAS en Anglais -Eco Management and Audit scheme (EMA) ou SMEA en Français (système de management environnemental et d'audit), l'EMAS est considéré non pas comme une norme mais plutôt comme une approche nouvelle dans la communauté européenne créée pour encourager les organisations publiques ou privées opérant au sein de l'Union européenne ou localisé dans l'espace économique européen à s'engager dans une démarche volontaire d'amélioration continue de leur performance environnementale.

Il leur suggère de mettre en place un SME et de rendre public par une « déclaration environnementale » leurs objectifs et performance environnementales⁴.

Pour ce qui est de la déclaration environnemental exigée par l'EMAS, elle est considérée comme un vecteur de communication permettant à l'organisation de répondre aux préoccupations de ces parties intéressées toute organisation candidate à la certification EMAS doit faire état au minimum de sept types d'informations⁵.

- une description claire et sans ambiguïtés de l'organisation enregistrée ;
- les impacts environnementaux directs et indirects résultant de son activité ;
- une description des objectifs généraux et spécifiques du SME ;

Une synthèse des données disponibles sur les résultats environnementaux obtenue grâce au fonctionnement du SME. Ses données chiffrées doivent permettre une comparaison des résultats d'une année à une autre ;

⁴ ISO 14001, 2004, op, cit.

⁵ Commission européenne, 2001, op, cit.

- les résultats obtenus par report aux dispositions légales ;
- le nom et le numéro d'agrément du vérificateur environnemental ;
- la date de validation de la déclaration ;

B. La norme ISO 14001

La norme ISO 14001 est créée par l'Organisation internationale de Normalisation (ISO). C'est une norme internationale qui précise la structure et les principes d'un SME. Elle fait partie de la série de norme ISO 14001 qui regroupe les normes environnementales. S'elle c'est bénéficient d'une reconnaissance internationale se type de norme notamment la norme ISO 14001 (publier en 1996 ET REVISER EN 2004) est la norme la plus carrément utilisée elle offre essentiellement une garantie de reconnaissance et de validation pour les différents acteurs de la société. se sont des normes stable, dans le temps et dans l'espace, car elles sont universellement reconnues. L'ISO 14001 repose sur une démarche volontaire, son approche par l'organisation de l'entreprise se fonde sur l'engagement d'une politique et la mise en place d'un système auto-améliorant, elle obier au principe de l'amélioration continue.

C. Différences entre ISO et EMAS

Selon la commission européenne⁶, le règlement EMAS reconnaît explicitement la norme ISO 14001 comme référentiel pour la mise en œuvre de son SME. Par conséquent, ces deux dispositifs sont très proches dans leur fonctionnement. Les entreprises qui adhèrent au management environnemental ont donc le choix entre l'EMAS et ISO 14001 cependant, il existe certaines différences entre ces deux référentiels : l'EMAS insiste davantage sur la transparence vis-à-vis des parties intéressées. Il exige aux entreprises de publier une déclaration environnementale une fois par an et qui doit être validée par un vérificateur agréé. Le tableau ci après apporte encore d'autres différences entre ISO 14001 et EMAS.

⁶ Commission Européenne n°761/2001 du parlement européen et du conseil su 19 mars 2001, p.3.

Tableau n° 2 : Comparaison entre ISO 14001 et EMAS

Caractéristiques	ISO 14001	EMAS
Validité	International	Européenne
Analyse environnementale initial (avant la définition de la politique environnementale)	Analyse préliminaire conseillée	Analyse préliminaire exigée
Performances environnementale	Aucune exigence sur le niveau de performance à atteindre. Par contre, l'amélioration continue des performances et fortement conseillée.	Exigence d'une amélioration continue des performances environnementales en vue de ramener les impacts sur l'environnement à des niveaux qui ne dépassent pas ce qui correspondent à une application économiquement viable de meilleures technologies disponibles.
Audits	Certification par tierces partie accréditée.	Vérification par un vérificateur agréé (enregistrement après validation de la déclaration environnementale).
Domaine d'application	Applicable à tout partie ou partie d'un cite	Applicable sur tout le cite
Information et formation	Information et formation des travailleurs suggérée	Participation des travailleuses obligatoires associations des représentants des travailleurs tels s'ils enfant
Communication public	Publication de la politique environnementale	Publication de la déclaration environnementale

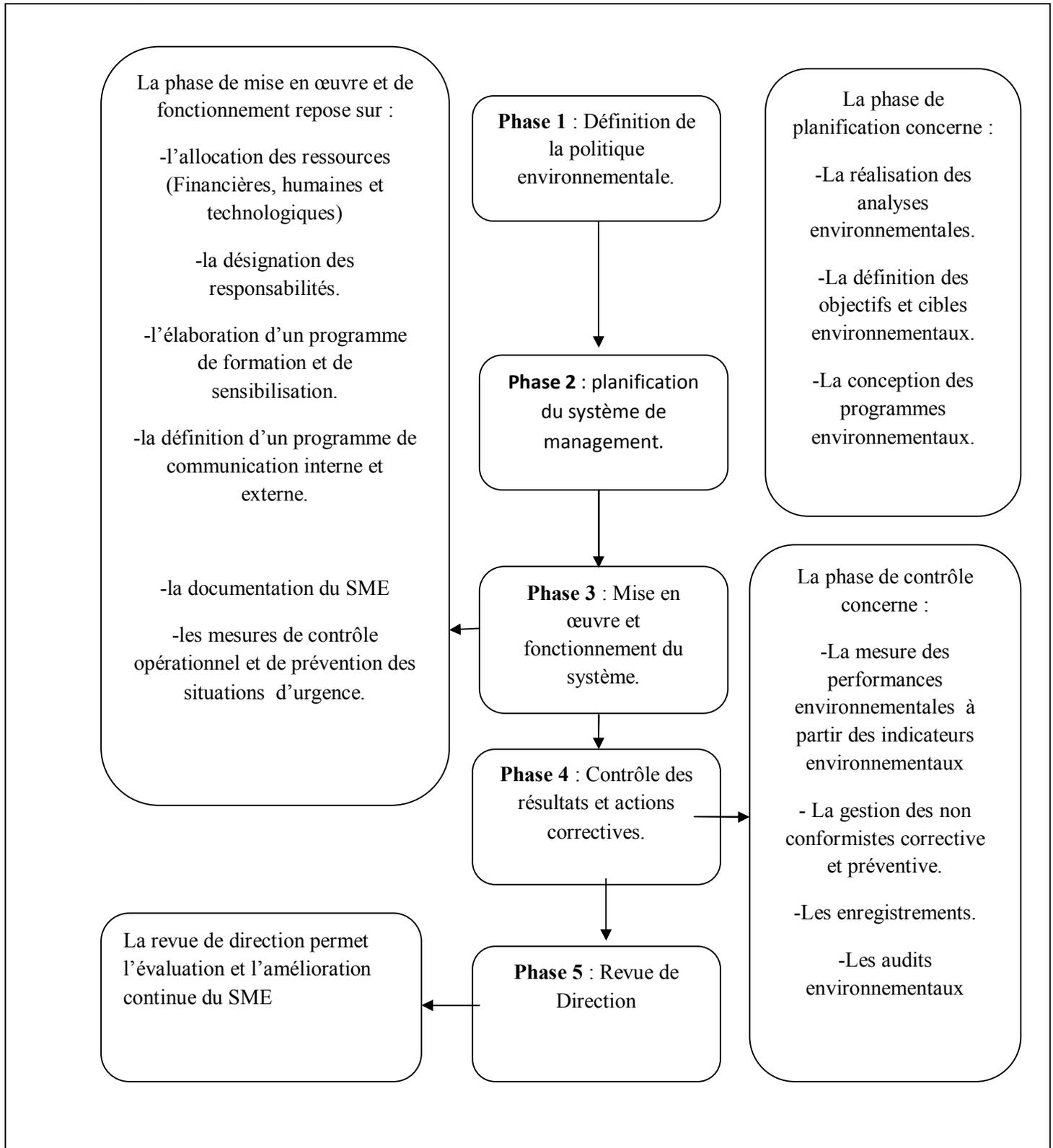
Source : établie par nous même à partir des lectures effectuées.

Il est nécessaire de savoir que les entreprises Algériennes ne peuvent pas avoir un enregistrement EMAS, puisque il est limité au territoire Européen seulement. Par conséquent, la seule norme par laquelle elles peuvent être certifiées c'est la norme ISO 14001.

4-Processus de la démarche du SME

Selon la norme ISO 14001, la principale mission du SME serait de décliner la stratégie environnementale d'une organisation en vue d'améliorer ses performances environnementales. Pour ce faire, cette norme propose un cadre structuré et précis reposant sur les principes traditionnels de management : définition d'une politique, planification, mise en œuvre et fonctionnement, contrôle et actions correctives, révision du système de management et amélioration continue. Ces différentes étapes peuvent être représentées dans la figure ci-après :

Figure n°1 : Démarche du SME de type ISO.



Source : adapté de GONDRON, 2004, p.83.

4.1 Définition de la politique environnementale

Selon MORONCINI, « la politique environnementale traduit des objectifs visés en termes claires et compréhensibles par toutes les parties prenantes .Ainsi, la première étape du processus de déclinaison de la stratégie environnementale consiste à définir une politique environnementale »⁷.

Selon la norme ISO 14001, « la politique environnementale reflète l'engagement de la direction à son plus haut niveau de se conformer aux exigences légales applicables, de s'engager à la prévention de la pollution et à la poursuite de l'amélioration continue .Cette politique environnementale traduit de manière concrète et formelle la stratégie environnementale »². Selon MORONCINI, le document sur lequel cette politique est consignée devrait préciser de manière détaillée les actions futures à envisager dans le but d'améliorer la performance environnementale .Elle devrait également fournir une information tels que les manager soient en mesure de déterminer quelles sont leurs responsabilités.

Enfin, elle devrait préciser la stratégie environnementale à fin que celle-ci soit comprise par les parties prenantes à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Les domaines d'application de la politique environnementale doivent être clairement identifiés et doivent refléter la nature unique, l'importance et les impacts environnementaux des activités, des produits et des services inclus dans le champ d'application du SME. La politique environnementale doit être adoptée, établie par écrit par la direction de l'entreprise, compréhensible et accessible à tous en interne et en externe.

4.2 Planification du système de management

La planification représente la deuxième phase du processus de déclinaison de la stratégie environnementale. Elle permet à l'entreprise de définir les objectifs, les cibles ainsi que les plans d'action en fonction d'une évaluation des aspects environnementaux concernant directement l'organisation. Dans cette phase deux systèmes de contrôle de gestion environnementale sont utilisés.

⁷ MORONCINI .A, « stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre », press polytechniques universitaires Romandes, 1998, p.42.

4.2.1 Les analyses environnementales

Il s'agit d'identifier les aspects environnementaux induits par l'activité (ceux que l'entreprise peut maîtriser et ceux qu'elle ne peut pas maîtriser), de réaliser un inventaire des réglementations applicables et d'évaluer des impacts des activités du site et, par conséquent, de fixer les objectifs et cibles environnementaux.

4.2.2 Les programmes environnementaux

Il s'agit de planifier des actions pour traduire concrètement la volonté exprimée dans la politique environnementale, affectée à un échéancier aux responsables de ces actions, ainsi que les mesures à prendre et un budget vert (les ressources à attribuées : moyens humains, techniques et financiers,...) pour atteindre les objectifs.

4.3 Mise en œuvre et fonctionnement du SME

Dans son ouvrage, MORONCINI témoigne que « cette troisième phase permet de concrétiser la stratégie environnementale adoptée »⁸. Elle a pour but d'assurer une mise en œuvre efficace du SME grâce à laquelle l'entreprise pourra atteindre les objectifs fixés. Cette mise en œuvre consiste à fournir les ressources nécessaires (ressources humaines, financières, technologiques,...) à la réalisation des actions, à la sensibilisation du personnel, à l'élaboration d'un plan de formation, à la mise au point un plan de communication qui prend en compte le personnel et les parties prenantes externes.

4.4. Le contrôle des résultats et les actions correctives

La quatrième phase du processus du fonctionnement du SME consiste à mesurer les performances environnementales et à les comparer aux objectifs et aux cibles environnementaux définis dans les programmes ; puis, les non-conformités éventuelles feront l'objet d'actions correctives. Ce contrôle des résultats est réalisé à l'aide des indicateurs des audits environnementaux.

Nous pouvons néanmoins rappeler que les indicateurs environnementaux sont généralement regroupés sous la forme d'un « tableau de bord vert : est donc une forme

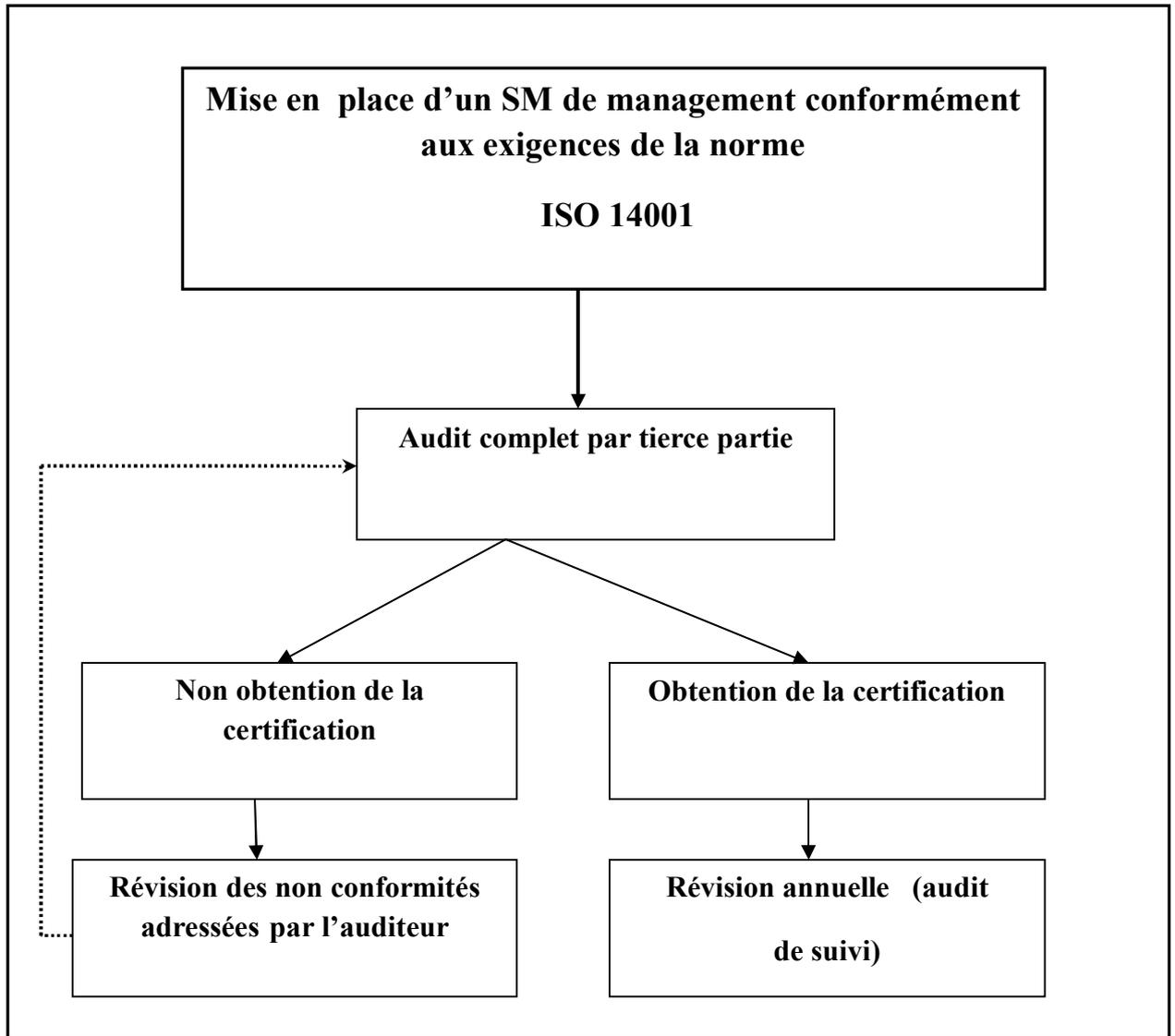
⁸ MORONCINI.A, 1998, op, cit.

particulière de tableau de bord, qui organise de façon synthétique, et pour un usage interne, les principaux indicateurs environnementaux significatifs de l'organisation étudiée.»⁹, à partir duquel l'entreprise va suivre et identifier les éléments satisfaisants et les non-conformités qui nécessiteront des actions correctives. En ce qui concerne les audits, ils vérifient périodiquement que le SME est conforme aux exigences de la norme ISO 14001 et qu'il a été correctement mis en œuvre et tenu à jour. Ces audits vont, à intervalle planifié, à la direction des informations sur les résultats environnementaux de l'entreprise. En suite, ils permettront d'identifier les changements éventuellement nécessaires au SME.

Nous parlons d'audit interne lorsque ces derniers sont réalisés par des membres de l'entreprise ou par les personnes extérieures choisies par l'entreprise (des consultants) travaillant pour son compte. Par contre, seuls les audits externes réalisés par un organisme de certification (on parle alors d'audit de certification) dont la possibilité d'une reconnaissance externe par l'obtention d'un certificat ISO 14001. Ces audits de certification sont importants, car ils permettent de vérifier l'adéquation du système mis en place avec les exigences des normes et celles établies par la politique environnementale d'une entreprise non certifiée. Le processus de certification par les tiers peut être schématisé comme suit :

⁹ DESMAZES.J, LAFONTAINE J-P., « l'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises », 28eme édition congrès de l'association francophone de compatibilité, France, 2007, p.2.

Figure n° 2 : Processus de certification ISO14001



Source :DOHOUD-RENAUD.A,2009 ,p ,71.

La norme ISO ne prévoit aucune périodicité minimale pour les vérifications interne. Dans la pratique, ces audits se déroulent par un cycle de trois ans. Mais, lorsque l'entreprise obtient sa certification, des audits de suivi seront réalisés à une fréquence annuelle. Pour conserver sa certification, l'entreprise doit être conforme à la législation, rassembler des enregistrements sur le fonctionnement de son SME et réaliser des progrès continus. Le certificateur procède à des audits de suivi pour relever tout écart éventuel par rapport aux exigences de la norme.

Par contre, si l'entreprise n'obtient pas sa certification après un audit complet de son système, le certificateur dresse une liste des non-conformités qui devront être corrigées par l'entreprise afin d'obtenir sa certification.

4.5 L'évaluation du système de management environnemental et revue de direction

La dernière phase de la démarche du SME est l'évaluation de ce dernier lors d'une réunion planifiée à l'intervalle régulier, appelé revue de direction, impliquant la direction de l'entreprise à son plus haut niveau et les principaux acteurs indispensables au bon fonctionnement du système de management environnemental. Lors de la revue de direction (RDD), l'état d'avancement du système, les progrès réalisés et les résultats d'audit doivent être analysés. Selon ISO 14001, la RDD doit aussi prendre en compte l'évaluation d'opportunité d'amélioration et le besoin de changement à apporter au système de management environnemental, y compris la politique environnementale et les cibles environnementales. Ensuite, des enregistrements des revues doivent être conservés. Lorsque la RDD débouche sur des modifications possibles de la politique environnementale, des objectifs de cibles environnementales et d'autres éléments du SME, un nouveau cycle commence avec les mêmes phases.

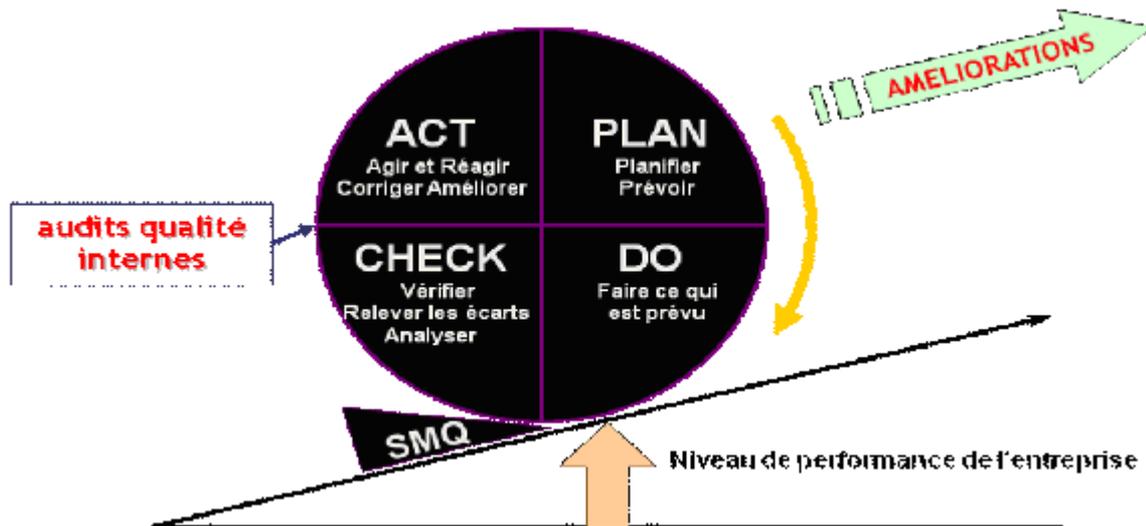
5. L'ISO 14001 et le cycle PDCA

La roue de Deming :

La roue de Deming¹⁰, Principe de base sur lequel repose toutes les exigences de la norme ISO 14001 est le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise.

La structure des SME est fondée sur quatre principes fondamentaux :

¹⁰ Ce modèle a été développé par WALTER Stewart pendant les années 30 réintroduit par un qualicien reconnu Edwards W.E. GEMING, pendant les années 1950, d'où l'appellation de « roue de DEMING ». Pour plus d'information de repairez à son ouvrage « qualité, la révolution du management ». Economica, Paris, 1998.



- le Management des ressources (PLAN) : établir les objectifs et les processus nécessaires, se fixer un programme et un calendrier d'actions en fonction de ses objectifs.
- DO : se donner les moyens financiers, techniques, humains, pour mettre en œuvre les processus et les actions.
- CHECK : surveiller et mesurer les processus, les produits ou les services, analyser la situation et les écarts par rapport à la situation souhaitée.
- ACT : entreprendre les actions correctives pour diminuer les écarts et améliorer en permanence le système.

Nous constatons que la démarche de mise en place d'un SME (PDCA) correspond à un cycle vertueux car les actions de cette roue sont répétées d'une façon cyclique dont l'objectif est d'atteindre l'amélioration continue. Cette logique d'amélioration continue ne se fait pas à travers des seuils imposés de l'extérieur ou dans une perspective comparative par rapport à d'autres entreprises, mais dans une logique individuelle et progressive par rapport à ses propres objectifs. Ainsi, deux entreprises similaires certifiées ISO 14001 peuvent avoir des performances environnementales différentes.

Section 2 : l'ISO 14001

La norme ISO 14001 est un référentiel du SME. Cela signifie que ce dernier respecte les exigences fixées par le texte de la norme peut être certifié ISO 14001. Cette norme est valorisable dans le monde entier afin de prouver aux partenaires internationaux que le système de gestion environnemental de l'entreprise est sérieux, l'organisation est bien structurée les risques sont bien maîtrisés. De plus en plus, les clients exigent de leurs fournisseurs la maîtrise des impacts environnementaux dans le cadre de l'obtention ou de renouvellement des contrats. L'obtention de l'ISO 14001 est un des moyens de répondre à ces attentes, puisque la certification par un tiers indépendant constitue une garantie forte de fiabilité.

1. L'organisation internationale de normalisation (ISO)

1.1 Définition de l'ISO

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) en français ou IOS (international organization for standardization) en anglais, est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation en compte 140 pays. L'ISO est une organisation non gouvernementale créée en 1947 à Genève. Elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter, entre les nations, les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, techniques, scientifiques et économiques.

Les travaux de l'ISO aboutissent à des accords internationaux qui sont publiés sous la forme de normes internationales.

1.2 Les caractéristiques des normes ISO

Les normes peuvent se référer à un domaine précis comme elles peuvent appartenir à une région déterminée. Les normes ISO sont :

- fondées sur un pied d'égalité : chaque membre participant a le droit de prendre part à l'élaboration de toute norme qu'il juge importante pour l'économie de son pays.
- à caractère volontaire : les normes ISO sont volontaires en tant qu'organisation non gouvernementale. Un certain pourcentage de norme ISO concernant la santé, la sécurité,

l'environnement, ... a été adopté par certains pays dans le cadre où sont citées dans les lois auxquelles elles servent de base technique.

- axées sur le marché : l'ISO n'élabore que des normes répondant à un impératif du marché. Les travaux sont effectués par des experts du secteur qui ont imposé les normes en question et qu'ils les mettront en pratique.

- résultat d'un consensus : bien que les normes ISO sont à caractère volontaire, le fait qu'elles soient élaborées en réponse aux demandes du marché, et se fondent sur un consensus entre les parties intéressées leur assurant une large application.

- reconnues à l'échelle mondiale : les normes ISO sont des accords techniques qui procurent le cadre pour des technologies mondialement compatibles.

1.3 Les atouts des normes ISO

Les normes ISO apportent une contribution positive au monde dans lequel nous vivons :

- elles garantissent des aspects essentiels : qualité, écologie, sûreté, économie, fiabilité, compatibilité, conformité, efficacité et efficience.

- elles facilitent le commerce, et permettent à l'entreprise d'accéder librement aux marchés internationaux.

- elles favorisent le partage des connaissances et contribuent à la diffusion du progrès technologique et de bonnes pratiques de management.

- la compatibilité des produits et des services aux normes ouvre un choix d'offre diversifié de produits.

1.4 La famille ISO 14000

La série ISO 14000 désigne l'ensemble des normes qui concerne le management environnemental. Elles comprennent sept séries permettant à un organisme d'évaluer et de

maitriser de manière constante les impacts de ses activités, produits et services sur l'environnement. Le tableau suivant présente l'ensemble des normes ISO 14000 ainsi que leurs rôles.

Tableau n°4 : la famille ISO 14000

La famille ISO 14000	Rôle
ISO 14001	Système de management environnemental (SME) spécification et ligne directrice pour l'utilisation.
ISO 14004	Une norme complémentaire, fournit des lignes directrices générales et des explications utiles pour l'application d'ISO 14001 (lignes directrices concernant les principes, les systèmes et techniques de mise en œuvre)
ISO 14010 ISO 14011 ISO 14012 ISO 14013	Audits : les audits environnementaux sont des outils importants pour évaluer si un système de management environnemental SME est mis en place et tenu à jour de manière appropriée. En plus de ces normes relatives à l'environnement, la norme ISO 19011 est utile tant pour les audits de SME que par les systèmes de management de la qualité. Elle fournit les lignes directrices sur les principes de l'audit, les programmes de gestion des audits, la conduite des audits et la compétence des auditeurs.
ISO 14014	Revue initiale
ISO 14015	Evaluation environnementale

<p>ISO 14020 ISO 14021 ISO 14022 ISO 14023 ISO 14024</p>	<p>Etiquetage environnemental : la série ISO 14020 concerne une série d'approches différentes des étiquettes et déclarations environnementales, y compris les écolabels, les auto déclarations environnementales et les informations environnementales chiffrées sur les produits et les services. La communication sur les aspects environnementaux des produits et services est un facteur important permettant d'exploiter les forces du marché pour influencer un processus d'amélioration au niveau environnemental. Les consommateurs ont besoins d'informations fiables et précises pour appuyer leurs décisions d'achat. Elle peut donc servir de base pour établir en interne et en externe des rapports sur la performance environnementale.</p>
<p>ISO 14031</p>	<p>Performance environnementale : elle donne des lignes directrices sur l'évaluation de la performance environnementale. La norme spécifie un choix d'indicateurs de performance permettant à l'entreprise ou à l'organisation d'évaluer sa performance en fonction de critère définis par la direction.</p>
<p>ISO 14040 ISO 14041 ISO 14042 ISO14043 ISO14044</p>	<p>Le cycle de vie : donne des lignes directrices sur les principes et la conduite de l'analyse du cycle de vie qui permet à l'entreprise de déceler comment réduire l'impact d'ensemble de ces produits et services sur l'environnement.</p>
<p>ISO 14050</p>	<p>Termes et définition.</p>

ISO 14060 ISO 14063 ISO 14064	Guide pour l'introduction des aspects environnementaux dans les normes de produits ; elles Donnent des lignes directrices et des exemples concernant la communication sur le management environnemental et aide les entreprises à établir des liens importants avec les parties prenantes externes.
ISO 14065	Elle complète cette norme en établissant les exigences en vue de l'accréditation ou d'autres formes de reconnaissance des organismes précédents à des validations et des vérifications des GES (gaz à effet de serre).

Source : établie par nous même à partir des lectures effectuées.

1.5. L'intérêt des normes ISO 14000

Les entreprises donnent un intérêt particulier à l'utilisation de ces normes pour les raisons suivantes :

- prévenir la pollution et les économies d'énergie de ressources ;
 - procéder à une auto-évaluation et une auto-déclaration de conformité de la présente norme,
 - réduire les recours en responsabilité par les tiers ;
 - améliorer l'image de marque de performances environnementales et avoir une meilleure valeur de revente des biens de l'entreprise,
 - hésitation des compagnies d'assurance à fournir une police couvrant les incidents de pollution pour les entreprises n'ayant pas mis en place un SME,
 - maintenir et améliorer un système de management environnemental.

2. La norme ISO14001

2.1 - Définitions

Plusieurs définitions ont été données au système de management environnemental (SME). La version de 1996 de la norme ISO 14001 définit le SME comme « la composante du système de management environnemental global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale »¹¹. La version de 2004 le définit comme « composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux »¹².

Toutes ces définitions convergent vers l'objectif d'aider les entreprises dans l'intégration des contraintes environnementales dans leur gestion quotidienne, sauf que la première d'entre elles met l'accent sur les différentes composantes du système de management environnemental, alors que la seconde se focalise sur le lien entre la politique environnementale mise en œuvre par ce système et l'environnement.

2.2 Objectifs et champ d'application

Selon KADRI Mouloud¹³, La norme ISO 14001 n'est pas le seul référentiel à traiter le SME. Mais son intérêt réside dans sa reconnaissance internationale et son applicabilité à tout type d'organisme. Ainsi, la norme s'applique à toute entreprise qui souhaite :

- mettre en œuvre, maintenir et améliorer un SME ;
- s'assurer de sa conformité à la politique environnementale ;
- démontrer à autrui sa conformité ;

¹¹ ISO 14001.op.cit.

¹² ISO 14001, op.cit.

¹³ KADRI Mouloud, « le développement durable, l'entreprise et la certification ISO 14001. », marché et organisations 1/2009(N°8) p.201-215.

- rechercher la certification de son SME auprès d'un organisme extérieur ;
- réaliser une autoévaluation et une auto-déclaration de conformité à la norme.

La norme ISO 14001 ne concerne pas la manière dont une entreprise élimine ou réduit ses déchets dangereux, ni la façon dont elle construit ses processus pour plus d'efficacité environnementale. Elle traite de la mise en œuvre, par un organisme, d'une structure de management qui garantira, entre autres, que les programmes pour la réduction des déchets dangereux ou chimiques seront appliqués, que les processus seront documentés, que les cibles environnementales seront établies et atteintes, etc. L'objet d'un SME est de constituer une aide aux entreprises lui permettant de mieux gérer leurs impacts environnementaux et améliorer leurs résultats. Il repose sur l'amélioration continue de la performance globale ; le but étant de se fixer de nouveaux objectifs lorsque les premiers sont atteints, 2003).

2.3. Les avantages et les inconvénients de la norme ISO 14001

a) les avantages

La mise en place, par une entreprise, d'un SME selon la norme ISO 14001 lui procure de nombreux avantages¹⁴. Nous distinguons, en premier lieu, un avantage économique qui se traduit par une rationalisation des dépenses engendrées par l'amélioration de la gestion et par l'achat de nouveaux investissements (investissements propres). En second lieu, un avantage concurrentiel lié à l'image positive que ce certificat procure. En troisième lieu, un avantage juridique qui se caractérise par une parfaite conformité aux exigences réglementaires. Une conformité qui fortifie ses relations avec les administrations et qui lui permet de bénéficier de nombreux avantages (réduction des délais d'obtention des permis d'exploitation, ...). En dernier lieu, un avantage social du fait qu'un tel système peut être un argument pour faire évoluer l'entreprise vers plus de compétitivité et de performance (à condition que le chef d'entreprise réussisse à mobiliser le personnel autour des enjeux environnementaux, afin d'obtenir son adhésion et sa convergence au projet et faire ainsi de l'environnement un moteur de progrès).

¹⁴ KADRI Mouloud, op.cit.

b) les inconvénients

Les deux principaux inconvénients¹⁵ liés à la mise en place d'un SME selon la norme ISO 14001 sont le coût et le temps à consacrer à la mise en place et à la gestion d'un tel système (réalisation de l'état des lieux, détection des non-conformités, définition des programmes d'actions, suivi, rencontre des différents consultants, formations, campagnes de sensibilisation, etc.).

En effet, le temps à consacrer par une entreprise en vue d'être certifiée dépend de nombreux facteurs tels que la situation de départ de l'entreprise, la disponibilité des ressources et des compétences, l'engagement de sa direction, la culture de l'entreprise, etc.

Le coût varie d'une entreprise à une autre en fonction de son secteur d'activités et de sa date de création. En effet, le coût de certification d'une entreprise du secteur chimique sera forcément différent de celui d'une entreprise de services. De même pour une entreprise nouvellement créée disposant d'équipements nouveaux comparativement à une ancienne dont le matériel est usé.

Le coût de certification peut parfois constituer un obstacle insurmontable malgré la bonne volonté de l'entreprise et malgré que les investissements à consentir permettront des économies en matière de taxes, de consommation de ressources, etc.

2.4 La normalisation environnementale

Se préoccuper de l'environnement et adopter une stratégie environnementale proactive c'est bien, mais pouvoir le prouver, c'est encore mieux. Pour ce faire des organismes spécialisés ont mis à la disposition des entreprises des référentiels et normes spécifiques à l'environnement qui permettent à ces dernières d'appuyer leurs préoccupations environnementales à travers la normalisation et la certification environnementale. Avant d'évoquer les normes environnementales nous trouvons important de parler brièvement de la norme et de la normalisation en général.

¹⁵ KADRI Mouloud, op.cit.

2.4.1 La norme

L'ISO définit la norme comme : « une spécification technique ou (un) autre document accessible au public établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondée sur les résultats conjugués de la science de la technologie et de l'expérience, visant l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuver par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international »¹⁶.

2.4.2 La normalisation

Quand la grande majorité des produits ou service, dans un secteur spécifique de l'industrie, sont conformes à des normes, à une règle commune ou un ensemble de règles communes, à des fins d'homogénéisation, nous disons qu'il existe une normalisation à l'échelle d'une industrie.

La normalisation est définie comme étant « l'ensemble de règles résultants de l'accord des producteurs et des usagés visant à spécifier, unifier et simplifier en vue d'un meilleur rendement dans tous les domaines d'activité »¹⁷. En effet,

Simplifier, c'est :

-définir des caractéristiques dimensionnelles,

- définir des règles de sécurité,
- définir une aptitude à la fonction (nuance d'acier).

Unifier c'est-à-dire : uniformiser :

- le langage.

- les systèmes de mesure, les méthodes d'essais et d'analyses.

Spécifier, c'est réduire les variétés.

¹⁶ www.iso.org intitulé de l'article : « qu'est ce qu'une norme ? », 2015, p.2.

¹⁷ www.iso.org consulté en mai 2015.

- Assurer l'interchangeabilité.

2.4.3 La certification

La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une attestation écrite (un certificat) qu'un produit, un processus ou un service est conforme à des exigences spécifiées et donc à des normes particulières. Elle justifie le respect d'une norme et fournit une preuve de compétence afin d'obtenir la confiance d'une partie prenante. Il existe trois types de certification : la certification des personnes, des produits et enfin des entreprises.

Conclusion

La mise en place d'un système de management environnemental, selon la norme ISO 14001, est l'un des fruits des différentes pressions externes que subissent les entreprises.

Bien que la mise en place d'un tel système permet à l'entreprise de se conformer aux exigences légales, de réduire les risques, de maîtriser les situations d'urgence et de gagner la confiance des parties intéressées, cette dernière n'est pas dénuée d'inconvénients dont les plus saillants sont les coûts en temps et en argent de mis en œuvre.

Cependant, l'une des conditions du succès du projet de mise en place d'un SME est l'analyse préalable de ses avantages et inconvénients. Si la norme énonce clairement les exigences en termes d'étapes à accomplir par une entreprise afin de se voir certifiée, la manière d'entreprendre les différentes étapes varie cependant d'une entreprise à une autre.

Par conséquent, la réussite du projet de certification selon la norme ISO 14001 impose la réunion d'une analyse préalable, d'une bonne planification, d'une communication efficace et d'une distribution équitable des responsabilités.

Chapitre II. Les indicateurs de la performance économique.

Introduction

La mise en place d'indicateurs touche toutes les entreprises à différents niveaux. Les outils de suivi de production et de rendement de l'actif ne concernent pas forcément les petites entreprises plutôt que les PME et les grandes entreprises. C'est indéniablement un facteur-clé de succès nécessitant l'utilisation de progiciels difficiles à manipuler et donc un investissement humain et financier de taille.

Dans ce contexte, il existe plusieurs indicateurs de performance. Généralement, on trouvera trois grandes familles d'indicateurs ; financier, de marché et organisationnels.

Section 1. La performance économique.

1. La performance de l'entreprise

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il est important de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.

1.1 Définition de la performance.

D'une manière générale, la performance est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition. Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés et est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre ces derniers.

1.2 Les types de performance.

Il existe plusieurs types de performances.

a) La performance financière

La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres, c'est à dire la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés. Pour attirer les investisseurs ou ne pas « perdre » les associés actuels, l'entreprise a pour objectif de maximiser cet indicateur.

$PF = \text{résultat} / \text{capital}$

b) La performance économique

La rentabilité économique mesure la rentabilité des capitaux engagés c'est à dire la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir des actifs procédés pour ne tenir compte que de l'activité « normale » (donc récurrente) de l'entreprise, le résultat d'exploitation est retenu (les éléments financiers et exceptionnels sont donc exclus). Les capitaux investis correspondent à la valeur des immobilisations brutes plus la valeur du besoin de financement lié au cycle d'exploitation (BFR).

PE= résultat/ actifs

c) La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Kalika, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- le respect de la structure formelle,
- les relations entre les composantes de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle),
- la qualité de la circulation des informations,
- la flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier à la productivité, elle-même ramène à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

d) La performance sociale

On peut définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales. Le terme fait ainsi référence à la mise en œuvre de la responsabilité sociale (RSE) des entreprises. La performance sociale vise à faire le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

e) La performance environnementale

Elle désigne les « résultats mesurables du SME (système de management de l'environnement) d'un organisme, en relation avec la maîtrise de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux »¹, ou plus largement l'état de fonctionnement d'un système (activité, entreprise, ville, collectivité,...) pour lequel la consommation d'énergie et de ressources pas, peu, difficilement ou lentement ou coûteusement renouvelables est minimisée ; pour un service rendu identique ou amélioré. Elle suppose les notions d'efficacité et d'efficience . Cette notion, proche de celle d'efficience environnementale, inclut notamment la notion de performance énergétique.

1. 3 Les critères de mesure de la performance

a) **La performance financière** : traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

-Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.

-Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.

-L'**EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

b) **La performance économique** : il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

¹ Dictionnaire d'Actu-environnement ; Performance environnementale .

-La compétitivité-prix : elle désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

-La compétitivité hors-prix : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design,...

c) **La performance organisationnelle**. Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais,...

- **La performance sociale** : le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la performance sociale et les rapports sociaux au sein d'une entreprise. En France, le bilan social est obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles,...

- **La performance sociétale** : elle indique l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires, culturels. Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise.

1.3 Le tableau de bord

Le tableau de bord est un document récapitulatif de l'ensemble des critères retenus par l'entreprise pour évaluer ses performances. Qu'il soit stratégique ou opérationnel, le tableau de bord est un outil est établi par les contrôleurs de gestion et destiné aux responsables qui peuvent analyser les écarts entre les objectifs et les résultats pour décider des actions correctrices.

Pour BOUQUIN « un tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, qui regroupe un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions»².

² BOUQUIN. H., "le controle de gestion", 2008, p.1317

1.4.1. Le tableau de bord vert

Les tableaux de bord verts sont utilisés dans le fonctionnement du SME pour piloter les programmes environnementaux des entreprises. Quelques auteurs résument que « le tableau de bord vert est donc une forme particulière de tableau de bord, qui organise de façon synthétique, et pour un usage interne, les principaux indicateurs environnementaux significatifs de l'organisation étudiée »³.

SECTION 2. Les indicateurs de la performance économique.

Divers indicateurs de la performance économique existent.

1 .LES INDICATEURS FINANCIERS

Ils représentent un ensemble de ratios employés pour déterminer la santé financière de l'entreprise. Ces indicateurs concernant la solvabilité, voire la croissance de l'activité. Ils offrent la possibilité de comparer les prestations générales d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité pour identifier les éventuelles opportunités d'investissement.

On trouvera notamment des indicateurs du type :

- croissance des ventes,
- calcul des coûts,
- rendement de l'actif,
- besoin en fonds de roulement, gestion de trésorerie,...

2. LES INDICATEURS DE MARCHÉ

Ces indicateurs sont mis en place afin d'identifier l'origine détaillée du chiffre d'affaires. Il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou nouveaux. Grâce à ces indicateurs, l'entreprise pourra déterminer les performances des activités commerciales et marketing dans le cadre de son domaine d'activité. Elle pourra également apprécier sa part de marché sur le secteur étudié.

Les principaux indicateurs sont les suivants :

- le degré de satisfaction client,
- l'étude de la concurrence,
- le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles,

³ DESMAZES.J ,.LAFONTAINE .JP.2007.op.cit.p.3.

- le chiffre d'affaires généré par les nouveaux clients,
- la rentabilité des campagnes publicitaires.

3. LES INDICATEURS ORGANISATIONNELS

C'est un ensemble de ratios employés pour l'analyse de la qualité des processus internes et de l'évaluation des ressources humaines. Ces ratios intègrent plusieurs études différentes : le service après-vente, la recherche et développement, la gouvernance ainsi que l'étude d'aptitudes des employés. Ces indicateurs permettent également la détermination des coûts de productions et la marge d'économie.

SECTION 3. Le développement durable dans les entreprises.

La découverte, durant les années 1980, du trou de la couche d'ozone, et l'apparition des pluies acides, de la désertification et de l'effet de serre ont augmenté le niveau de conscience environnementale de l'opinion publique internationale et mis en garde le monde scientifique sur l'urgence d'agir. Il s'agit désormais de problèmes « globaux », mettant en jeu l'avenir aussi bien des générations actuelles que futures et pour lesquels de nouvelles formes de gouvernances doivent être définies. C'est ainsi que le développement durable a été préconisé en 1987 par le rapport Brundtland comme solution alternative à ces problèmes.

1 .Le développement durable

1.1 définition

MOUSEL et PIECHAUD définissent le développement durable comme : « la mise en avant de ce qui offre le meilleur résultat du point de vue des trois contraintes : économique, sociale et écologique, c'est-à-dire avoir une économie qui se développe, des hommes qui ont des conditions de vie meilleures et disposer de ressources naturelles respectées »².

1.2 Objectifs

Repenser les rapports qu'entretiennent les êtres humains entre eux et avec la nature est une aspiration que partage un nombre grandissant de femmes et d'hommes. Ils posent un

² MOUSEL M;PIECHAUD J.P. « Les villes françaises et le développement durable » .Note de réflexion 4D ,France 1996.

regard critique sur un mode de développement qui, trop souvent, porte atteinte à l'environnement et relègue la majorité de l'humanité dans la pauvreté. Le développement durable est issu de cette idée que tout ne peut pas continuer comme avant, qu'il faut remédier aux insuffisances d'un modèle de développement axé sur la seule croissance économique en reconsidérant nos façons de faire, compte tenu de nouvelles priorités. Il faut donc :

- maintenir l'intégrité de l'environnement pour assurer la santé et la sécurité des communautés humaines et préserver les écosystèmes qui entretiennent la vie;
- assurer l'équité sociale pour permettre le plein épanouissement de toutes les femmes et de tous les hommes, l'essor des communautés et le respect de la diversité;
- viser l'efficacité économique pour créer une économie innovante et prospère, écologiquement et socialement responsable.

Une démarche de développement durable englobe une réalité beaucoup plus vaste que la seule préoccupation environnementale. Elle embrasse les dimensions sociale et économique. La qualité de l'environnement, l'équité sociale et le dynamisme économique sont, de fait, indissociables dans une telle démarche; ce sont les trois points d'ancrage essentiels pour passer à l'action

Ainsi, la démarche de développement durable, qui se préoccupe des gaz à effet de serre et de la qualité des écosystèmes, vise à :

- combattre la pauvreté et l'exclusion sociale;
- promouvoir l'approche différenciée selon les sexes;
- valoriser l'économie que l'on dit sociale;
- favoriser l'investissement dans la relève, la formation continue et la qualité des emplois;
- renforcer la vitalité et le dynamisme des régions;

- améliorer les conditions et les bilans de santé;
- permettre à la société de s'enrichir au contact de cultures diversifiées.

4. Entreprises algériennes et développement durable

L'expérience de développement en Algérie remonte à la période de l'économie administrée des années 1960-1980. Un plan triennal (1967-1969), deux plans quadriennaux (1970-1973 et 1974-1977) et un plan quinquennal (1980-1984) ont été élaborés et mis en œuvre dans ce cadre. Au cours des années 1970, les prix élevés du pétrole ont eu pour effet un boom économique au bénéfice des producteurs de pétrole. Dans les années 1980, la croissance s'est retournée quand les prix pétroliers ont chuté (1986) et lorsque la baisse des recettes des exportations a donné lieu à une forte contraction de la demande intérieure et de l'investissement. Sur la période 1986-90, la croissance a baissé de 5% dans le secteur des services et de 8% dans les industries non pétrolières (par rapport aux cinq années antérieures). Depuis lors, la croissance, dans ces deux secteurs, est demeurée relativement faible. La légère reprise de la croissance du PIB depuis le milieu des années 90 est due principalement au secteur des hydrocarbures et, dans une moindre mesure, aux réformes structurelles mises en place depuis 1994. L'Etat a ainsi sensiblement réduit son endettement extérieur, a réduit sa dette publique interne et a engagé dans un vaste « Plan Complémentaire de Soutien à la Croissance » d'un montant de 80 milliards de dollars sur la période 2005-2009. Cependant, à y regarder de plus près, cette croissance est principalement tirée par les recettes d'hydrocarbures. Le pays reste en effet monoexportateur d'hydrocarbures. Il bénéficie grandement de l'inflation externe qui sévit sur les marchés pétroliers internationaux. Cette augmentation des recettes extérieures ne bénéficient toutefois qu'à deux secteurs : le secteur des hydrocarbures (qui draine l'essentiel des flux d'investissements) et le secteur des travaux publics et des transports (engagé dans un vaste programme de développement infrastructurel : routes, voies ferrées, logements).Après vingt ans de réformes, les institutions de l'économie de marché restent encore inachevées. Le secteur manufacturier en crise et des pans entiers de l'économie restent sous le contrôle d'entreprises publiques inefficaces et non rentables malgré les soutiens financiers qui leur sont accordés.

2.1 - Etat des lieux de la situation de l'environnement en Algérie

Selon KERZABI Abdelatif³, La pollution de l'eau de surface et souterraine, celle du littoral marin, les fortes charges chimiques déversées dans l'atmosphère, l'accumulation des déchets toxiques industriels et quelquefois des hôpitaux, la prolifération des décharges et des dépotoirs non contrôlés à la périphérie des agglomérations constituent autant de problèmes majeurs pour la santé et le cadre de vie en Algérie. Parallèlement, elles mettent en danger le développement durable, et ce malgré les tentatives de normalisation entreprises par les pouvoirs publics (notamment dans le cadre de la concrétisation des engagements internationaux pris en la matière). Cette dégradation de l'environnement et la régression des écosystèmes sont aujourd'hui visibles à l'œil nu. Ils sont l'effet de la forte pression démographique et de l'exode rural qui ont caractérisé les dernières décennies, ainsi que des schémas de développement économique extensifs des années 1970.

a) L'eau et l'assainissement

L'utilisation de l'eau concerne essentiellement l'alimentation en eau potable, l'irrigation et l'industrie. Le taux de raccordement du public est relativement élevé. La vétusté des réseaux ou la mauvaise qualité des tuyaux et buses dans les nouveaux quartiers d'habitation font que les conduites sont souvent éventrées et/ou bouchées, laissant les eaux sales rejaillir à la surface ou s'en aller contaminer le réseau d'alimentation en eau potable.

b) Les déchets solides

Les déchets solides industriels sont stockés soit à l'usine soit envoyés à la décharge publique. De même, les déchets hospitaliers sont porteurs de nuisances et de risques du fait de graves déficiences dans leur prise en charge, tant au niveau du tri, de l'emballage, du transport et du stockage, que de l'incinération (dont le matériel est aussi souvent inopérant).

L'environnement est fortement affecté par la quasi-absence de traitement des déchets solides selon des formes et des normes de gestion modernes. Ainsi, alors que les déchets urbains déposés en décharges, à l'échelle nationale, ces dernières ne sont ni réellement

³ KERZABI Abdelatif, « Entreprises, développement et développement durable : Le cas de l'Algérie. », Marché et organisations 1/2009 (N° 8), p. 61-77.

contrôlées, ni dotées d'équipements appropriés. De la même manière, à l'instar des stations d'épuration, les rares usines de compostage ne fonctionnent pas.

c) La pollution de l'air

La pollution de l'air en milieu urbain est dans la majorité des cas d'origine automobile. L'air est pollué par les industries existantes dont les équipements de traitement des gaz et fumées chargés de particules, libérés dans l'atmosphère ont des effets particulièrement néfastes et ont été reconnus comme à l'origine de maladies respiratoires chroniques et quelquefois sévères chez les populations (outre les dégâts faits en matière agricole ou sur le patrimoine culturel et immobilier).

La pollution atmosphérique d'origine industrielle est constituée essentiellement d'émissions de poussières, de dioxydes de soufre et d'oxydes d'azote. Les émissions de poussières ont pendant longtemps été très importantes à l'intérieur et au voisinage des cimenteries. Sur certains sites, les concentrations étaient jusqu'à 10 fois supérieures aux valeurs de référence. Les programmes en cours visant à équiper l'ensemble des cimenteries en électrofiltres devraient permettre de remédier à la situation. Le complexe sidérurgique *Ensider* reçoit la même attention dans le cadre d'un programme financé par la Banque Mondiale. Le secteur minier et les plâtreries sont également, mais à un degré moindre, responsables d'émissions de poussières.

d) Les autres déchets

Selon KERZABI Abdelatif⁴, La production de déchets « spéciaux » est de l'ordre de 180 000 tonnes/an comprenant : 9 500 tonnes de déchets biodégradables, 6 500 tonnes de déchets organiques, 48 000 tonnes de déchets inorganiques et 55 000 tonnes de déchets peu toxiques. Par ailleurs, 140 000 tonnes d'huiles sont annuellement commercialisées par *NAFTAL*, mais 8 % seulement sont récupérées en vue d'un recyclage à l'étranger. Les huiles usagées (qui sont rejetées dans les stations-service), ainsi que les vidanges sauvages, constituent aussi un problème environnemental important. Les déchets liés aux activités de

⁴ KERZABI. A, l'Algérie, op.cit.

soins représentent, quant à eux, 125 000 tonnes/an dont 33 000 tonnes considérées comme toxiques et 22 000 tonnes comme infectieuses. Les déchets agrochimiques (pesticides, insecticides périmés) constituent un stock de 2 200 tonnes. Les déchets amiantés, enfin, sont estimés à 7 000 tonnes/an. Le danger inhérent à cette substance cancérigène affecte 700 travailleurs (uniquement dans le secteur public) qui sont en contact avec ce matériau en milieu professionnel. Ces travailleurs sont exposés au risque de développer l'asbestose.

L'absence de classification et de réglementation fait que la plupart des déchets spéciaux y compris les plus toxiques sont, à l'heure actuelle, stockés au niveau des producteurs dans des conditions qui ne sont pas toujours adéquates.

2.2 - L'impact financier

L'impact financier net des dégradations de l'environnement en Algérie a récemment été estimé par le ministère chargé de l'environnement à 7,23 % du PIB algérien. Ces dégradations touchent à la fois la santé et la qualité de vie, le capital naturel et la biodiversité. Elles impactent également l'économie en générant des pertes liées à une gestion peu efficaces de l'environnement, de l'énergie et des matières premières. La dégradation de l'environnement a également un coût en termes d'image de marque et de compétitivité. L'environnement d'une entreprise est ce qui participe, d'une manière ou d'une autre, à sa productivité. Par environnement j'entends donc les ressources que l'entreprise utilise autant que ses clients, ses partenaires, son corps de métier... Chaque acteur de l'environnement de l'entreprise revêt une importance toute particulière. Cet environnement est donc un réel tissu organique et technologique en perpétuelle mouvance et mutation, auxquelles l'entreprise se doit de s'adapter. Il est vital de conserver une certaine harmonie entre l'entreprise et son environnement. L'entreprise est dépendante de son environnement, tandis que la réciproque n'est pas toujours vraie. L'évolution des comportements de consommation en est la meilleure preuve: les consommateurs sont moins fidèles aux marques, plus individualistes, s'informent et échangent beaucoup plus, beaucoup plus vite et de manière beaucoup plus ciblée. L'impact des entreprises sur leur environnement prend pour ces raisons une toute nouvelle place dans le processus de décision et d'achat et peut être, dans une certaine mesure, un levier ou un frein à l'achat.

Section4. L'intégration environnementale dans les entreprises Algériennes

Comme nous l'avons dit précédemment, l'intégration de l'environnement dans les entreprises algériennes est une préoccupation éminente de nos jours .Nous essaierons dans cette section d'apporter quelques éléments de réponse aux différents questionnements posés en théorie concernant l'intégration du système de management environnemental dans les entreprises Algériennes, leurs motivations, ainsi que leurs processus d'intégration environnementales.

4.1 .Les motivations d'intégration environnementale dans les entreprises Algériennes.

Pour pouvoir vérifier les facteurs qui motivent les entreprises algériennes à cette intégration, nous nous sommes inspirée de l'enquête faite par A.ATIL en 2008⁵, étudiant la responsabilité environnementale de 149 entreprises algériennes. Les résultats de cette étude ont permis de constater que seulement deux principales motivations sont prises en considération par les entreprises algériennes en termes d'intégration de l'environnement : les motivations réglementaires et les motivations économiques.

4.2. Le processus d'intégration environnementale dans les entreprises algériennes

A.ATIL propose une grille d'analyse du comportement environnemental des entreprises algériennes en fonction du type des enjeux et du niveau de préoccupation .Cette grille est construite sous forme de processus d'évolution des entreprises à travers quatre étapes :

- La première étape est celle de la situation « Eco-Nocif » ou l'entreprise ne donne aucune importance aux problèmes environnementaux.
- La deuxième étape, l'entreprise commence à respecter les réglementations sans plus et devenir simplement « Eco conformiste».
- La troisième étape où l'entreprise, en plus de la conformité à la réglementation, cherche à profiter de toutes les opportunités économiques permettant des réductions des charges.

⁵ ATIL.A, « la responsabilité environnementale dans la PME algérienne : vers une analyse typologique des enjeux et des freins d'intégration », l'ESDES, LYON, 2008.

Toutefois, il est à noter, que durant ces trois étapes, l'entreprise pratique une gestion environnementale à court terme, appelée « court-termiste ». La projection d'évolution de ce processus, nous conduit à une quatrième étape représentant la situation future des entreprises algériennes. Contrairement à une gestion court-termiste de l'environnement, cette étape est marquée par une gestion environnementale à long terme : elle est dite « stratégique ».

D'après le processus d'évolution, dans la phase « ECO Stratégique » les entreprises doivent accumuler une grande expérience dans le domaine de la recherche et de l'exploitation de l'information environnementale. Dans ce type d'entreprises, la question environnementale devient une variable stratégique à part entière, et à ce titre, la dimension environnementale, bénéficie de la même part de marché et tous les autres critères, d'une place de choix dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Aussi, pour les entreprises Eco-stratège, la donnée environnementale devient tellement fondamentale qu'elles lui consacrent un budget et des équipes spécialisées. Toute l'activité de ces entreprises est sous-entendue par cet aspect, à commencer par l'élaboration de la politique générale de l'entreprise. Convaincues du caractère capital de l'aspect environnemental dans la réussite de l'entreprise et de sa pérennité, ces entreprises peuvent jouer un rôle pédagogique, aussi bien auprès des autres entreprises qu'auprès du public pour les convaincre de la nécessité d'une meilleure prise en charge de l'environnement dans leur activité quotidienne.

En Algérie, il n'existe pas encore cette catégorie d'entreprises, elles sont caractérisées soit, par une faible intégration environnementale, soit par une moyenne.

4.3. Les outils d'intégration environnementale en Algérie :

Nous avons vu dans le premier chapitre de ce travail qu'il existe deux principaux types d'outils pour intégrer l'environnement, le premier est international (ISO 14001), le second est européen (EMAS). En Algérie, nous pouvons trouver un outil en plus de la norme internationale, c'est le contrat de performance spécifique aux entreprises nationales.

4.3.1 Contrat de performance :

Plusieurs entreprises, parmi les plus polluantes, ont signé un contrat de performance environnementale avec le MATE⁶. Ce contrat est une phase qui peut aboutir (si la volonté de l'entreprise persiste) à la certification environnementale. Il définit l'assistance à apporter à ces entreprises pour les accompagner dans leurs objectifs d'atténuation des pollutions et de gestion environnementale saine.

4.3.2 La certification environnementale ISO 14001

La certification ISO 14001 a été largement abordée précédemment. Pour mettre en place un système de management environnemental de type ISO 14001, les entreprises algériennes procèdent de la même manière que celles des entreprises internationales, puisque la norme ISO 14001 est aussi internationale. Par ailleurs, nous devons dire qu'on terme de nombre d'entreprises certifiées, ISO 14001 l'Algérie est largement devancée par les autres pays de la région.

La première entreprise algérienne certifiée ISO 14001 version 1996, est l'entreprise portuaire de Bejaia, Elle a été certifiée en novembre 2000.

En 2004, (année dans laquelle est diffusée la nouvelle version de l'ISO 14001), aucune entreprise algérienne n'a été certifiée.

A partir de 2005, 11 entreprises algériennes ont été certifiées dont quatre ont perdu ce certificat une année après, à cause de la non-conformité environnementale.

En 2007, 26 entreprises algériennes ont pu obtenir le certificat environnemental en question contre 306 entreprises égyptiennes, 39 au Maroc et 67 en Tunisie. Ce classement laisse suggérer un faible intérêt des firmes algériennes pour les SME et une lourdeur dans la mise en conformité à la norme environnementale internationale.

⁶ Liste des entreprises ayant signé le contrat de performance environnementale.

Conclusion

La notion de performance est difficile à appréhender car elle peut être mesurée par de très nombreux indicateurs et être interprétée sous différents angles.

Le meilleur indicateur de performance, c'est celui qui est simple, compris, partagé par tous, qui est compatible avec la bonne gestion de l'entreprise, avec le projet de l'entreprise et qui contribue au développement de la culture du management, de la culture du résultat au service de la réactivité, de l'intelligence collective, de l'opérationnel, de l'innovation, du plaisir, du plaisir d'être malin autrement dit de la performance.

En Algérie, la question environnementale a commencé à émerger lorsque la situation écologique était sérieusement menacée. En effet, plusieurs facteurs de développement du pays sont à l'origine de la dégradation de l'environnement naturel dans notre pays.

Le plus marquant est celui du développement industriel accéléré connu juste après l'indépendance. Le contexte écologique a atteint un niveau de gravité qui risque non seulement de compromettre une bonne partie des acquis économiques et sociaux, mais également de limiter les possibilités de gains de bien être des générations futures.

Le développement durable apparaît comme un consensus qui tient compte des attentes de la Société civile d'une part et des bailleurs de fonds d'autre part. L'engagement pour une démarche de développement durable signifie pour les entreprises la recherche d'une performance non seulement financière mais aussi sociale et environnementale. L'entreprise devient socialement responsable devant ses parties prenantes et l'environnement. Cet engagement se traduit par la poursuite de valeurs éthiques qui tiennent compte de toutes les parties prenantes concernées par l'activité de l'entreprise.

Même si l'Algérie a ratifié les conventions internationales sur l'environnement et aménage progressivement son cadre législatif pour répondre aux engagements pris, des stratégies effectives de gestion de l'environnement et des ressources naturelles y sont encore à développer sérieusement.

Chapitre III.
L'analyse de la
performance
économique de
I'ENIEM.

Introduction

Les premières préoccupations environnementales de l'ENIEM remontent aux années 90. De ce fait, elle est considérée comme la première entreprise africaine et arabe à mettre en place des installations de reconversion du CFC (en 1997 dans la convention de Montréal). Toutefois, faute de moyens financiers, humains et matériels, l'ENIEM n'a pas pu être certifié par la première version de l'ISO 14001, (1996). Cela s'explique aussi par le fait que l'ENIEM s'intéressait à l'époque à intégrer le système de management de la qualité à fin de répondre aux pressions croissantes des clients en matière de qualité.

Ce n'est qu'après la certification qualité (ISO 9001 version 2000) en 2003 que l'entreprise a commencé à s'intéresser à la certification environnementale.

Dans ce chapitre, nous essaierons d'étudier cette entreprise de part son système de management environnemental (SME) répondant aux normes internationales en la matière, soit de type ISO 14001. Afin de pouvoir répondre à notre question problématique à savoir : la mise en place d'un système de management environnemental conforme aux normes internationales (ISO 14001) permet-elle d'améliorer la performance économique d'une entreprise ; ou bien , celle-ci ne se limite qu'à l'application d'un certain nombre de procédures qui n'apportent aucune valeur ajoutée ?

Pour répondre à cette question, il est impératif de passer d'abord par une présentation générale de l'entreprise en question, puis d'évaluer et d'analyser la performance économique de cette dernière, en s'appuyant sur quelques indicateurs de la performance économique jugés pertinents pour apporter, enfin, certaines solutions possibles.

Section 1. La présentation de l'organisme d'accueil.

Dans cette section qui se veut introductive, nous aborderons d'abord le profil de l'ENIEM : sa création, son organisation structurelle et humaine, ses certifications, en suite nous parlerons de l'environnement naturel au sein de cette entreprise ainsi que nous effectuerons une analyse comparative de différents indicateurs de sa performance économique influençant l'ISO 14001 de cette dernière.

1.1. Profil de l'entreprise ENIEM

a) Historique de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est constituée par le décret numéro 83 du 2 janvier 1983. Elle est issue de la restructuration organique de la SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique) créée en 1974 dont la production dans le domaine de l'électroménager a démarré en 1977. L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par action le 8 octobre 1989. Actuellement, elle a un capital social évalué à 10.279.800.000 Dinars détenue en totalité (100 %) par la société de gestion de participation « industrie électrodynamique » (INDELEC).

b) Objet social

Le champ d'activité de l'Entreprise ENIEM consiste en la conception, la fabrication, l'assemblage, la commercialisation et le service après vente des produits électroménagers.

c) Organisation de l'ENIEM

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

- Le siège social situé au chef-lieu de la wilaya de Tizi ouzou ;
- La filiale EIMS de production de sanitaires (production de lavabos, binoirs et évier) : installée à MELIANA, wilaya de Ain Defla.
- La filiale FILAMP (production de lampes électriques) située à Mouhammadia, wilaya de Maskara.
- Le complexe d'appareils ménagers (CAM) implanté à la zone industrielle Aissat Idir de Oued Aissi.

- L'unité commerciale située à la zone industrielle Aissat Idir de Oued Aissi .

L' ENIEM est composée de cinq unités et de six directions chapotées par un président directeur général, plus les deux filiales FILAMP et EIMS.

d) Principales missions et activités de l'Enterprise

1) la direction générale (DG)

La direction générale est responsable de la stratégie et du développement de l'Enterprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions.

2) Unités

Mission et activités

La mission globale des Unités est de fabriquer ,assembler et développer les produits de froid ;cuisson à gaz, électrique ou mixte ;climatisation, de lavage de linge et de chauffage d'eau domestiques.

Activités de froid

- Transformation de la tôle
- Traitement et revêtement de surface (peinture, plastification)
- Injection plastique et polystyrène
- Fabrication de pièces métalliques (condenseur , évaporateur)
- Isolation
- Thermoformage
- Assemblage

Activités cuisson

- Transformation de la tôle
- Traitement et revêtement de surface (Emaillage ,zingage ,chromage)
- Assemblage

Activités climatisation

- Assemblage

En plus de ces activités de réalisation, Les unités de production (froid, cuisson et climatisation) assurent en leur sein les activités suivantes :

- Etude /Développement/Méthodes de fabrication
- Achats
- Contrôle qualité (réception, en cours de fabrication ,final)
- Maintenance
- Sécurité industrielle.

Activités prestations techniques

L'unité prestations technique est chargée de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production.

- Réalisation des outils /moules
- Réalisation (usinage) de diverses pièces de rechange
- Etalonnage /vérification des instruments de mesure
- Impression
- Production d'énergie et des fluides.
- Entretien des bâtiments.
- Fabrication de palettes(Menuiserie).
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued.
- Transport marchandise.
- Surveillance du site.
- Prestations sociales.
- Gestion informatique.

3) Unité commerciale

- Mission

Cette unité est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise et du service après vente.

-Activités

-Marketing ;

-Vente ;

-Service après vente ;

-Gestion des stocks des produits finis.

e) Composante humaine de l'ENIEM :

evolution de l'effectif de l'ENIEM

Depuis sa création, l'ENIEM a beaucoup souffert de sureffectif induit par la politique de l'époque, qui assurait un emploi à tous ce qui le demande, même si l'entreprise n'exprimait pas un besoin en recrutement. Cet état a alourdi la masse salariale de l'entreprise et provoqué, souvent, des conflits de travail. Mais à partir de 1990, l'entreprise a connue un mouvement important dans son effectif grâce à l'abrogation du SGT (statut général du travailleur) et les recommandations du FMI (fond monétaire international).

2. L'analyse organisationnelle et stratégique de l'ENIEM

2.1. L'analyse organisationnelle

Le champ d'activité de l'Enterprise Nationale des Industries de l'Electroménager consiste en la conception, la fabrication, l'assemblage, la commercialisation et le service après vente des produits électroménagers. D'après la structure organisationnelle de l'ENIEM, nous remarquons que les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées hiérarchiquement à la direction générale. Nous constatons aussi le rôle central attribué à la direction de la Qualité et de l'environnement qui est liée à toutes les directions et à toutes les unités de production (à l'exception des unités d'Ain Defla et de Mascara). Cela justifie la préoccupation de l'ENIEM pour la qualité et la protection de l'environnement naturel. Il est assigné à cette direction les tâches suivantes :

- l'élaboration des procédures de gestion ;
- l'identification et description des processus de gestion ;
- la création et révision des documents de gestion ;
- la préparation des revues de direction ;
- l'élaboration du plan d'amélioration de la qualité et de protection de l'environnement au niveau de l'entreprise ;
- l'analyse et synthèse des réclamations clients ;
- l'élaboration des programmes d'audits internes ;
- la conduite des audits internes.

Pendant nos visites guidées au complexe d'Oued-Assi, nous avons remarqué que chaque unité dispose pleinement de ses ateliers propres à elles, même si les tâches de ces ateliers sont communes pour toutes les unités (traitement de la tôle, revêtement des surfaces,...) nous avons remarqué aussi que l'administration de l'ENIEM est géographiquement dispersée, elle est partagée en trois blocs : cuisson, froid et climatisation, les mêmes postes, les mêmes bureaux, les mêmes fonctions sont répétées dans chaque bloc avec un personnel différent. De ce fait, le cloisonnement des structures et leur dispersion géographique entraînent un manque de contacts et une insuffisance dans les relations de travail. La redondance des fonctions engendre aussi une complexité de gestion et une inexploitation des synergies possibles entre les unités.

2.2. La stratégie de l'ENIEM

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

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

- le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national en améliorant la qualité de ses produits et en suivant l'évolution du marché ;

- la réalisation d'une rentabilité financière en augmentant le chiffre d'affaire et en réduisant les coûts.

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

- réfrigérateurs petit et grand modèles ;
- congélateur vertical ;
- cuisinière 04 et 05 feux ;
- climatiseurs type fenêtres et split-system.

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

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

2.3. Relation de l'ENIEM avec son marché

2.3.1. Principaux fournisseurs, clients et concurrents de l'ENIEM

La libéralisation de l'économie algérienne (prix et concurrence,...), l'ouverture aux autres économies (accord d'association, négociation en cours d'adhésion à l'OMC,...) ont induit un environnement de plus en plus concurrentiel pour l'ENIEM. Celle-ci, doit affronter des grandes marques étrangères connues dans le domaine de l'électroménager par leur meilleur rapport qualité/prix et leur meilleur préservation de l'environnement naturel. Cependant, l'ENIEM reste toujours dépendante de ses fournisseurs étrangers

(85% de ses approvisionnements proviennent des fournisseurs étrangers). Cette dépendance est occasionnée par :

- un faible pouvoir de négociation avec les fournisseurs ;
- une faible valeur ajoutée (52,6% du cout de revient de l'ENIEM provient de la consommation de matières premières, composantes et fournitures) ;
- un manque de devise dû à l'absence d'exportation ;

- renchérissement de l'Euro par rapport au dollar qui a engendré la hausse de la facture des approvisionnements puisque l'Algérie achète en euro et vend en dollars.

2.3.2. Pouvoir de négociation de l'ENIEM face à ses clients

Le marché de l'ENIEM est composé des ménages, des administrations et des entreprises. En effet, les ménages constituent le premier client de l'ENIEM avec une proportion des ventes de 94% en 2014. Quant aux ventes dans le cadre des marchés publics, elles ne représentent que 6%.

Les produits ENIEM sont destinés en totalité au grand public par le biais des distributeurs qui sont des agents agréés. Certes, ces dépôts assurent une meilleure couverture du marché national (45 wilayas). Par ailleurs, ils engendrent des coûts liés à leur fonctionnement, aux frais de transport et de location. La raison pour laquelle l'ENIEM a réduit le nombre d'agents distributeurs : ils sont passés de 118 en 2004 à 66 en 2009. Ceci pousse l'entreprise à être moins exigeante dans la sélection de ses agents.

Il faut noter que ces distributeurs recourent à des pratiques qui augmentent leur pouvoir face à l'entreprise : ils se regroupent par exemple pour passer des commandes communes afin de bénéficier de la remise accordée par l'entreprise (sachant que cette dernière ne dépasse pas 2%).

Même si la remise accordée par l'entreprise ne rencontre pas actuellement beaucoup de difficultés à avoir des clients distributeurs, mais elle risque d'en avoir face aux avantages accordés par les concurrents :

- facilités de paiement ;
- des marges plus importantes ;
- les moyens de transport,...

2.3.3. La présentation des différents DAS de l'ENIEM

La segmentation stratégique a retenu trois DAS : froid, cuisson et climatisation.

a. Le DAS froid

Il est composé de quatre lignes de montage.

- Une ligne pour les réfrigérateurs tables top, petit modèle ;

- Une ligne pour les réfrigérateurs grands modèle ;
- Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs ;
- Une ligne pour le réfrigérateur 520 litres.

Et des ateliers de fabrication suivants .

- Reffendage et coupe en longue de la tôle ;
- Presse et soudure ;
- Pièces métalliques ;
- Traitement et revêtement des surfaces ;
- Thermoformage et moussage.

Gamme de produits

Réfrigérateurs et congélateurs domestiques :

- Réfrigérateur 160L 1 porte
- Réfrigérateur 240L 2 porte
- Réfrigérateur 300D 2 portes
- Réfrigérateur 320L 2 portes
- Réfrigérateur 350S 1 porte
- Réfrigérateur / congélateur 290C 2 portes
- Réfrigérateur 520L ADE 2 portes
- Réfrigérateur 520L SDE PB 2 portes
- Réfrigérateur 2 portes no-frost FR 4506K
- Réfrigérateur 2 portes side by side
- Congélateur vertical 220F 1 porte

Congélateur et conservateur à usage commercial

Congélateurs bahut horizontaux

- Congélateur bahut CF 1686 (4681) –CF 1301 (3501)

Conservateur portes vitrées coulissantes

- Conservateur portes coulissantes vitrées CFSG 1571 (4401) -1301 (3651)

Armoires vitrées

- VBC 1597 N (4671)

b. le DAS cuisson

Il est constitué de deux lignes de montages et trois ateliers de fabrication

- Tôlerie ;
- Mécanique (fabrication de diverses pièces : tubes gaz, brûleurs, pièces, pièces en tôle,...) ;
- Traitement et revêtement de la surface.

Gamme de produits

- Cuisinière 04 feux
- Cuisinière 04 feus INOX
- Cuisinière 05 feux

c. Le DAS climatisation

Il est constitué d'un atelier pesse pour tôlerie et quatre lignes de montage :

- une ligne pour les climatiseurs ;
- une ligne pour les machines à laver ;
- une ligne pour les chauffe-eau/bain ;
- une ligne pour les radiateurs à gaz naturel.

Gamme de produits

- climatiseurs individuels type fenêtre de 9000 à 18000 BTU/H
- climatiseurs individuels type slip système de 7000 à 24000 BTU/H
- machine à laver le linge (7kg de capacité)
- chauffe-eau/bain : 5 litres et 10 litres
- radiateur à gaz naturel.

L'unité climatisation abrite des produits hétérogènes car son métier principal est le montage.

La segmentation en domaines d'activité stratégique faisait partie du programme de privatisation de l'entreprise. On considérait qu'il était plus facile de trouver un partenaire pour l'entreprise qui s'intéresse à un seul domaine. Cependant cette organisation a engendré :

- la complexité des opérations de gestion due à la redondance des fonctions
- la non exploitation des synergies possibles entre les unités.

1.4. L'environnement naturel de l'ENIEM.

1.4.1. La certification de l'ENIEM

La rude conjoncture traversée par l'ENIEM durant les années 1990, notamment après les deux accords signés avec le FMI, a eu des conséquences désastreuses sur sa situation financière. La dévaluation du dinar, la libéralisation des prix, la baisse du pouvoir d'achat des citoyens ont fait que l'ENIEM réalise une mévente qui a engendrée des surstocks énormes. Face à cette situation critique, et pour répondre aux exigences croissantes dues à la transition économique, les responsables de l'entreprise avaient procédé par des remises en questions profondes du SM de l'entreprise. Dans cette perspective, l'entreprise ENIEM mise sur la réduction de ses coûts, l'élimination de ses rebuts et de ses déchets, la rationalisation dans sa consommation énergétique, ainsi que la réduction de ses impacts environnementaux. L'ENIEM a choisi deux moyens répondants à ses besoins : la certification qualité 9001 et la certification environnementale 14001.

Dans notre travail nous nous intéresserons à la certification 14001.

1.4.2. La certification environnementale ISO 14001 version 2004

L'ENIEM s'est engagée dans la protection de l'environnement. Elle est la première entreprise africaine et arabe à avoir mis des installations de reconversion de CFC¹ en 1997. En effet, ces installation fonctionnent au cyclopentane en substitution au CFC ont été financées par la convention de Monteréal à hauteur de 7.5² millions de dollars. La reconvention effectuée par l'ENIEM à cette époque a permis de « veiller à la protection de la couche d'ozone, d'une part, et d'une autre part de promouvoir ses exportations vers l'Europe qui n'admis plus l'usage des CFC »³ .

¹Le Chloro- Fluoro-Carbone, une substance chimique qui dégage des gazs à effet de serre se répercutait la couche d'ozone et le réchauffement climatique.

² X, « Inauguration des lignes de production de réfrigérateurs et congélateurs sans CFC », le nouveau lien de l'ENIEM, n°4,Aout 1997, P 03.

³ Idem, p.7.

La politique environnementale de L'ENIEM s'inscrit dans le développement durable en intégrant un management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement. Pour y parvenir, l'ENIEM se base sur la prévention de toute pollution, la préservation des ressources, la sensibilisation et la formation, la responsabilité et l'implication de son personnel. Le périmètre de certification ISO 14001 de l'ENIEM touche la conception, la fabrication l'emballage, la vente et les services après vente d'appareils électroménagers. Les sites concernés par le SME sont le siège social, les UPT, les unités de productions et l'unité

Commerciale. En effet, le SME de l'ENIEM est construit sur la base de l'amélioration continue de Deming articulé par le plan PDCA et tient compte de toutes les exigences de la norme ISO 14001 version 2004.

Section 3. Analyse et résultats.

Dans cette section, nous tenons de traiter les données issues de l'entreprise ENIEM et d'interpréter les résultats auxquels, nous apporterons des solutions utiles.

3.1. Analyse de la performance environnementale.

La performance environnementale est évaluée pour les années 2010, 2011, 2012, 2013. Dans le tableau ci-dessus.

a .Les indicateurs de la performance environnementale (déchets).

Tableau n° 4 : « Indicateurs de la performance environnementale ».

Indicateurs de performance	2010	2011	2012	2013
Quantité de déchet valorisé /quantités de déchets générés	59.74 %	68 ,45 %	83,62 %	74,90 %
Quantité de déchets stockées /quantité de déchets générés	51,81 %	68,42 %	91,08 %	77,67 %
Quantité de déchets mise en décharge /quantité de déchets générés	54 %	34 ,92 %	25 ,59 %	25 ,50%
Nombre de versement de substance dangereuse /année	04	02	03	00
Nombre de plaintes /année	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune
Nombre annuel d'actions de formation et sensibilisation en environnement	134 agents	351 Agents	207 Agents	218 Agents
Totale des investissements pour la protection de l'environnement /année	1, 3 MDA	119,23MDA(dont 15MDA pour l'achat de 4 chariots élévateurs ;100M DA peinture en poudre)	15,735 MDA	7KDA

Source. Direction environnementale, ENIEM, 2015.

1. Observations

Après avoir traité le tableau précédent, nous avons remarqué :

- une diminution du taux de déchets valorisés et relevés durant l'année 2013.
- augmentation des DSD en stock.
- réduction des déchets ménagers et assimilés.
- durant l'année 2013 aucune plainte enregistrée par l'entreprise.
- l'effort de formation et sensibilisation sur l'environnement est maintenue.
- réalisation de rétention pour les produits moussants (uréthane).

b. L'analyse de la performance environnementale.

La performance environnementale est évaluée pour les années suivantes : « 2010, 2011, 2012, 2013 » et prend en compte les indicateurs présentés dans le tableau ci après.

Tableau n °5 : «Le tableau de bord vert ».

Indicateurs de performance	2010	2011	2012	2013
Consommation en eau /production l'annuelle (m ³ /tonne)	18,77	20 ,67	25 ,18	26
Consommation en gaz /production annuel le (KTH /tonne)	1,59	1,76	1,79	1,88
Consommation en électricité/production annuelle (KWH /tonne)	569,67	635,48	695,23	556,62
Quantité de CO2 généré par année (tonnes)	6308,14	6119,4	5510,78	5490,31
Quantité des déchets générés/quantité de produits fabriqués .	0,11	0,10	0,10	0,091

Source : Département environnement, ENIEM, 2015.

1. Observations

Après avoir analysé le tableau précédent, on a constaté :

-la consommation a diminué de 2,13 % soit de 7180m³ par rapport à 2012. Le montant des factures ADE de l'année 2013 est en baisse de 3248,6 KDA. Cette baisse s'explique par la forte utilisation du fourrage représentant 80 % de la consommation globale du complexe. Le ratio consommation d'eau /production a augmenté à cause de la diminution de la production.

-la consommation de gaz a diminué de 89KTH soit 0,37 % par rapport à 2012, pour cause de baisse de production. Le ratio consommation du gaz /production reste élevé à cause de la baisse du poids de la production.

-la consommation a diminué de 496996KWH par rapport à 2012 soit un taux de 6,58%. Le ratio consommation électricité /production a baissé à cause de la mise à l'arrêt des équipements à la fin de la production.

-la quantité de CO₂ est proportionnelle à la consommation en gaz naturel.

-la réduction des déchets de 109,58 tonnes en 2013.

2. Les Solutions pour améliorer les coûts environnementaux.

Pour améliorer les coûts environnementaux l'ENIEM doit prendre des précautions concernant l'utilisation de ces ressources en eau, gaz, électricité et déchets.

2.1. Réduction de la consommation en eau.

Afin de réduire la consommation en eau, l'ENIEM a tracé un programme dont les traits les plus significatifs sont :

- éviter la pression d'eau et revêtement des bassins pour l'élimination des fuites et réparation immédiate de ces dernières au niveau des équipements et surtout des sanitaires ;

- entretenir le circuit de refroidissement et des pompes de forages ;

- placer des compteurs d'eau dans les ateliers afin de prélever et d'enregistrer la consommation de chaque unité ;

- suppression des circuits de refroidissement ouverts et mise en place des vannes de récupération d'eau adoucie et réutilisation de celle-ci pour les essais de chauffe-eau et le refroidissement des pompes de circulation en circuit fermé ;

- réparation des vannes non étanches des bâtiments ;

- sensibiliser le personnel à l'utilisation rationnelle en fermant le robinet d'arrêt en fin de production ;

- coupure d'eau sanitaire et de processus pour tous les bâtiments après les heures de travail et réhabilitation de la tour de refroidissement durant la période estivale.

2.2. Réduction de la consommation en électricité.

Les mesures prises pour réduire la consommation d'électricité¹ sont comme suit :

- réparation des fuites d'air comprimée sur le long du réseau ainsi que dans les équipements ;

- entretien continu des batteries de compensation afin de maintenir le $\cos > 0.9$;

- remplacement de la lumière artificielle par la lumière naturelle (à travers des lanterneaux) ;

- installation de compteurs dans les ateliers pour suivre et enregistrer la consommation d'énergie et leur réduction éventuelle ;

- installation et entretien continu des batteries de compensation sur les postes des transformatrices basses tensions sur le réseau électrique ;

- sensibiliser le personnel à éteindre tous les équipements de production, les climatiseurs et les lampes après les heures de travail.

2.3. Réduction de la consommation en gaz

Afin de réduire la consommation de gaz, l'ENIEM a pris quelques initiatives que nous citons ci-dessous :

- contrôler et les flammes des brûleurs dans les ateliers notamment les ateliers de peinture ;

¹ Selon un bilan de l'ENIEM, 1% de la consommation d'électricité réduite procure 250000 DA d'économie et 1% de consommation d'eau réduite génère 150000DA.

- équiper les chalumeaux de l'atelier montage de système de mise en veilleuse ;
- éliminer immédiatement les fruits de gaz qui non seulement elles représentent une source de gaspillage des ressources, une pollution de l'air mais aussi un risque énorme d'explosion ;
- changer le calorifugeage² détérioré sur le réseau de l'eau chauffée afin d'empêcher la déperdition de la chaleur ;
- contrôler les rejets atmosphériques des chaudières ;
- mise en parallèle des chaufferies par la réalisation d'un by pass³ ;
- réparer les vannes de circuit aérotherme⁴ des ateliers ;
- sensibiliser le personnel à isoler les circuits aérothermes après les heures de travail.

En effet, l'application de ce programme permettrait de réduire la consommation en gaz manière considérable ce qui permettrait un gain de 67000 DA pour chaque pourcent de consommation de gaz réduit.

2.4. Réduction des déchets générés

Le programme de réduction des déchets comprend plusieurs types de programmes : d'abord la réduction des déchets à la source à travers le programme suivant :

- les exigences en matière d'emballage des fournisseurs (exigence dans les contrats à ce que les emballages de matières premières soient biodégradables) ;
- utilisation de moyens informatiques (écran) et vérification avant impression des documents (gain de rames de papier, de rubans, de cartouches d'impression ainsi que réduction des déchets de papier et de cartouches usées) ;
- utilisation de la peinture en poudre au lieu de la peinture liquide ;
- substituer le papier des cabines de peinture par des plaques HIS ;
- réduire les rebuts ;
- stocker les résidus de peinture à l'abri des intempéries afin d'éliminer les déchets qui peuvent être générés si la peinture est touchée par les eaux.

Après, cet effort de réduction des déchets à l'amont, un tri des déchets générés doit être effectué, un plan d'action est envisagé à ce propos, nous citerons entre autres :

² Action de recouvrement d'un matériau calorifuge c'est-à-dire qui conserve la chaleur et l'empêchement de se diffuser à l'extérieur.

³ Système de détournement partiel ou total d'un fluide permettant d'utiliser une installation au lieu de plusieurs pour l'alimentation des réseaux.

⁴ Système de chauffage à l'air.

- la sensibilisation du personnel sur le tri des déchets ;
- mettre à disposition du personnel les moyens de tri tels que les conteneurs appropriés aux déchets, les citernes,...
- collecter les déchets selon un planning et éviter la surcharge et le débordement des moyens de stockage ;
- expliquer aux usages les différents types de déchets qui existent et la catégorie dont ils font partie.

Enfin, la dernière étape celle qui consiste au devenir et à la destination des déchets générés. Le programme affecté à cette étape est :

- la vente de quelques déchets tels que les huiles des compresseurs pour NAFTAL.
- le recyclage des déchets qui peuvent être recyclés comme le plastique (achat de broyeuse de plastique), transformation des chutes de tôles et des émaux, délaçage des pièces rebutées,...
- la réutilisation des déchets qui peuvent être réutilisés dans le stockage tels que les emballages des produits chimiques et des huiles ;
- pour les déchets qui ne sont ni valorisables ni recyclables, ils sont stockés dans des zones de stockage qui doivent être conformes à la réglementation de stockage.

2.5. Mesure de rejets atmosphérique

Afin de se mettre en conformité par rapport à la réglementation relative aux gaz, l'ENIEM a remplacé le gaz à d'extinction (gaz halon) par un autre non polluant, elle a mis en place des instruments de mesure au niveau des cheminés permettant de mesurer la pollution de l'atmosphère. Cependant pour l'ENIEM le gaz mesuré concerne seulement le CO, le NOx et le SOx sont encore non maîtrisé c'est pour cela que l'opération de sous-traitance auprès de l'ONNEDD figure dans le programme environnementale de l'ENIEM.

3.2. Analyse de la performance économique

Afin de mesurer la performance économique de l'entreprise ENIEM, nous allons analyser ses indicateurs.

Il est à signaler que, l'ENIEM s'est certifiée réellement ISO 14001 à partir de l'année 2007.

3.2.1. Analyse statistique des coûts de production

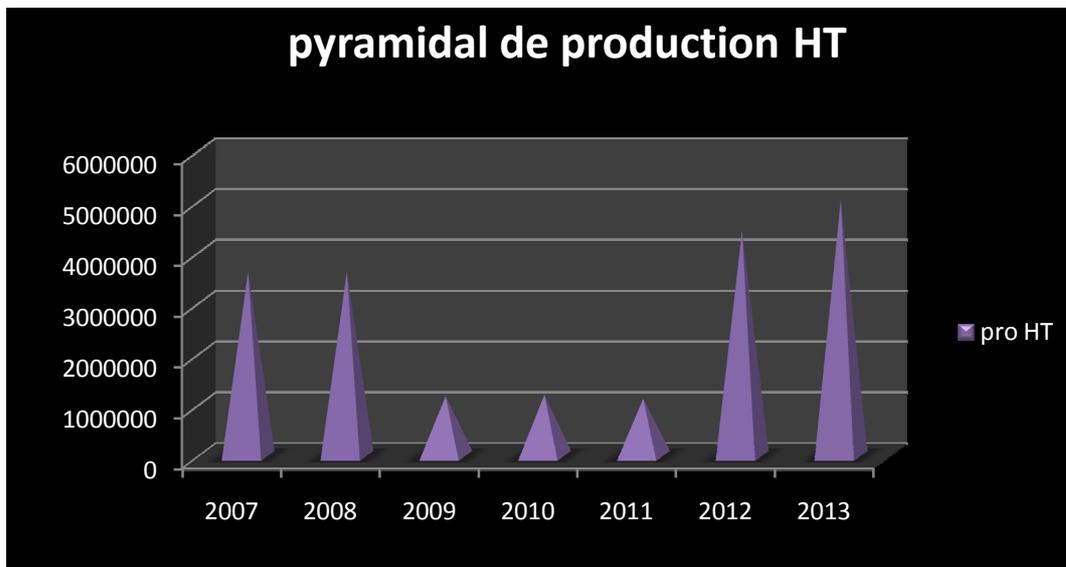
Le tableau et les figures ci-après montrent l'évolution de la production de l'entreprise ENIEM par rapport à la certification ISO 14001.

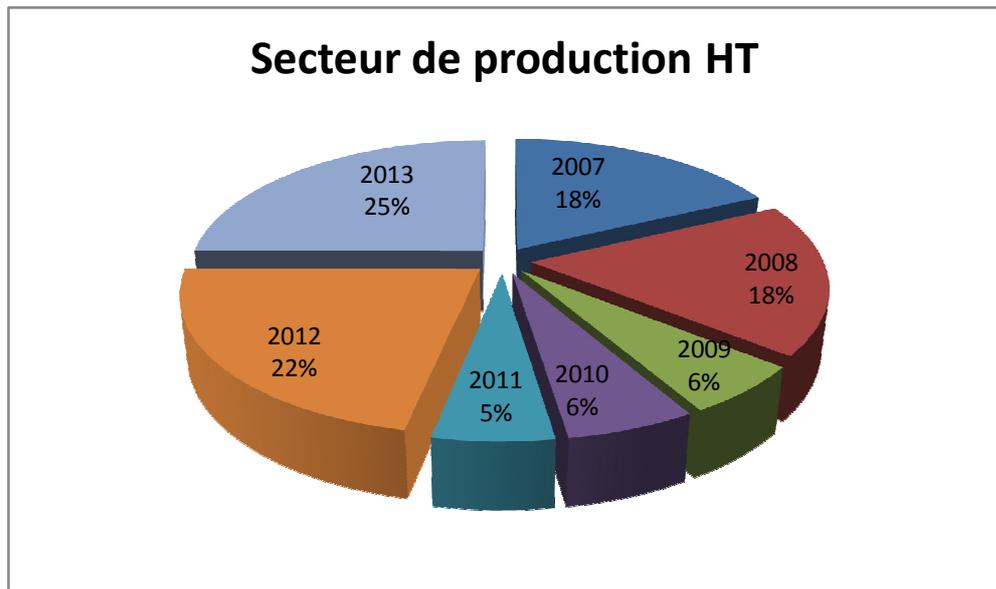
Tableau n °6 : « Les couts de production » . En KDA

Unité	Production/année	2007	2008	2012	2013
Froid	Prod(HT)	2573369	2380779	1858568	1712504
Cuisson	Prod (HT)	950281	930716	888984	1205458
Climatisation	Prod (HT)	95241.17	444382	1679517	2310009
total	total	3618371	3756387	4427067	5037791

Source : département environnement, ENIEM, 2015.

la production en HT





a .Observations

La production totale a connu une augmentation continue entre les années 2007 et 2013.

La gamme froid a connu une baisse successive en production de l'année 2007 à l'année 2013, alors que, la gamme cuisson a connu une augmentation significative de sa production en 2013 malgré sa chute de l'année 2007 à l'année 2012.

Tandis que, la gamme climatisation a connu un boom en sa production globalement et dans les années 2012 et 2013 particulièrement.

3.2.2. L'analyse statistique des ventes

Le tableau et les figures ci-après montrent l'évolution des ventes de l'entreprise ENIEM par rapport à la certification ISO 14001.

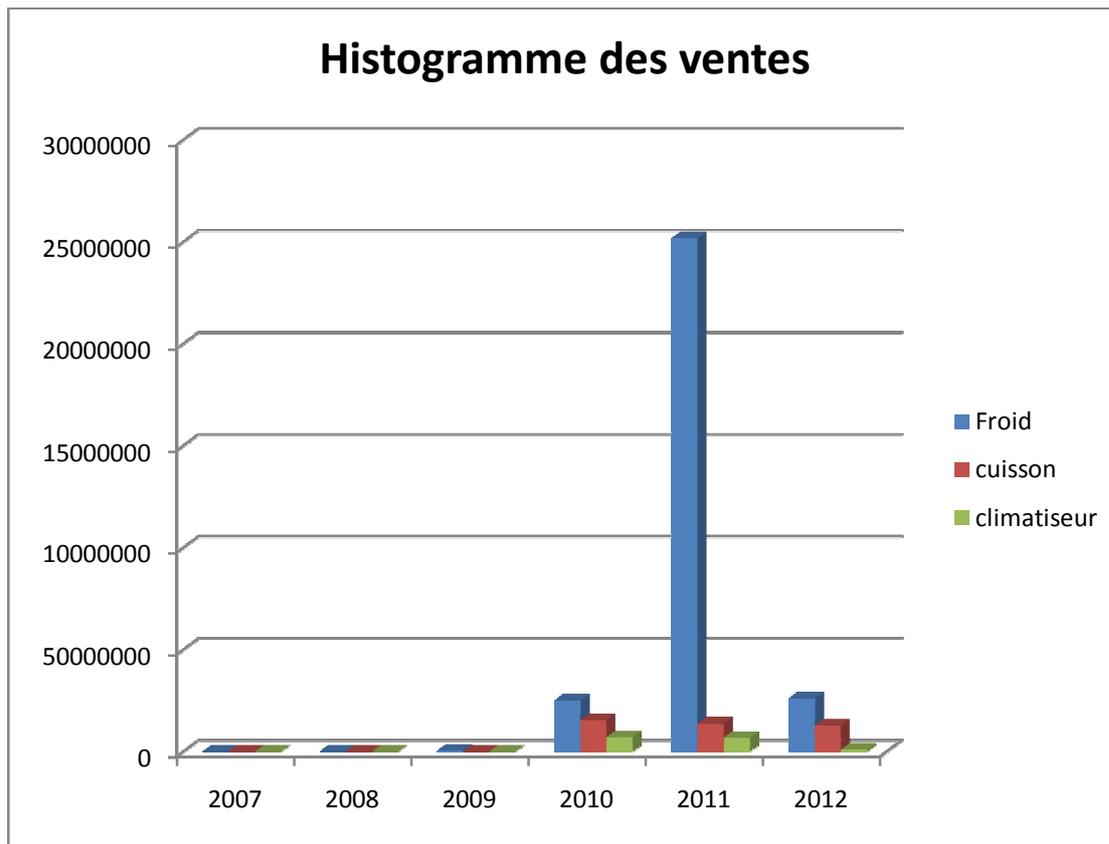
Tableau n°7 : «L'évolutions des ventes ».

En DA(HT)

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Froid	2849485	3123416	3016391	2493434325,9 5	25167635594,07	2596770748 ,91
Cuisson	1077448	1431233	1307680	1545480331,2 4	1368034180,21	1262865882 ,52
Climatisati on	349167	440088	673763	701485496,07	679253939,47	955616701, 46
Total	4405400	5473672	5619291	5387097701,3 1	53234180,21	5809132096 ,96

SOURCE : Département Marketing, ENIEM ,2015.





b. Observations

Globalement, les ventes de l'entreprise ont enregistré des hausses successives de 2007 à 2010. Le chiffre d'affaires a augmenté moyennement durant cette période.

Tandis que, de l'année 2010 à 2011 les ventes ont enregistrées une hausses en flèche et très significatives.

Toutefois, la hausse du chiffre d'affaires de 2010 à 2013 est réalisée grâce aux ventes de l'unité climatisation (les chauffe-eau, machine à laver et climatiseurs).

Malgré la diminution du nombre d'unités produites entre 2007 et 2012, le chiffre d'affaires a connu une augmentation, ceci s'explique par la vente des stocks des années précédentes notamment en 2004 qui a connue une mévente considérable.

Conclusion

Sur le plan environnemental

L'analyse environnementale consiste à diagnostiquer et évaluer les dégâts environnementaux au sein de l'entreprise, les points essentiels de cette analyse sont comme suit:

- la formation de lacs d'eau et la corrosion des portes d'entrées, de la toiture et des équipements de production;
- l'inexistence de port de moyens de protection (les masques, les gants) lors du travail sur machines.
- le tri de certains déchets et le manque de moyens de stockage de ces derniers.
- la mauvaise gestion et exploitation des surfaces dans les ateliers.
- le passage de la peinture liquide à la peinture en poudre et l'utilisation de moins de produit chimiques.

Pour changer les comportements et créer une culture environnementale au sein de l'entreprise, l'ENIEM a axé ses efforts sur deux aspects essentiels la sensibilisation des employés sur les questions environnementales.

La formation spécifique du personnel dont les tâches ont un impact significatif sur l'environnement afin d'améliorer la performance environnementales.

La sensibilisation est assurée sous forme de :

- document (affiche, fiche d'instruction,...)
- des réunions d'information;
- Cours.

Sur le plan économique

- L'analyse des normes ISO nous a permis d'affirmer que la certification ISO est importante pour accéder aux marchés internationaux. La certification ISO 14001 est, à première vue, une charge importante à supporter par l'entreprise mais qui a des

répercussions positives à long terme. Ceci est démontré du fait que la certification environnementale permet de :

- gérer l'impact des activités des entreprises sur l'environnement;
- d'apporter des avantages économiques à ces entreprises : réduction des ressources naturelles utilisées, baisse des taxes de pollution, augmentation de la qualité des produits,...
- Il est à signaler que malgré cette certification environnementale, l'ENIEM est toujours confrontée au problème des déchets stockés, pour lesquels elle n'a pas encore trouvé de preneurs.
- le passage de la peinture liquide à la peinture en poudre ce qui a permis de récupérer la matière première utilisée.
- l'utilisation de moins de produits chimiques.

Dans le cadre des ressources humaines

- l'existence du népotisme au sein de l'entreprise ce qui a engendré une mauvaise gestion des ressources humaines. Le manque de compétences et de savoir faire.
- La pénalisation de l'acte de gestion complique la transmission des informations et des décisions entre les différents niveaux hiérarchiques, nécessaires pour le bon déroulement du travail.
- L'absence de dispositifs de motivation du personnel.
- Il est aussi important de dire que nous avons constaté lors de nos visites à l'ENIEM que le personnel de cette entreprise manque de culture environnementale significative, ce qui freine la réalisation de quelques objectifs environnementaux fixés au préalable.

Sur le plan de la commercialisation des produits

Pour ce qui concerne l'exportation l'ENIEM n'a pas connu une intensité en cette dernière, elle exporte timidement aux pays du sud africain.

- Les seules exportations étaient réalisées envers les pays africains à l'égard du Mali et le Niger, dont on cite l'opération d'exportation la plus significative en 2008.
- Une timide opération a concerné les pays voisins la Tunisie et le Maroc mais sans avoir de suite ni de répétition.
- En 2003 une estimation d'exportation aux pays européens dont la France a demandé des échantillons de produits ENIEM, mais cette dernière n'a pas vu la lumière et restait une tentative. Désormais, les exportations sont freinées complètement envers

tous les pays faute de la fermeture des frontières due aux guerres et à l'instabilité de l'environnement politique de ces pays.

Conclusion générale.

Conclusion générale

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est passée d'un système de gestion centralisé où les notions de compétitivité et de concurrence n'existaient pas à une économie de marché où il faut faire preuve d'efficacité et d'adaptation.

L'avènement de nouveaux concurrents sur le marché de l'électroménager algérien a rendu disponible des produits de meilleur prix et design.

Pour s'adapter à cette nouvelle à cette nouvelle donnée, l'ENIEM était contrainte de se recentrer sur son métier de base a fin d'y concentrer ses ressources et d'augmenter ses chances de développer un avantage concurrentiel durable. Il faut noter que le manque de ressources financières empêche l'entreprise de concrétiser certaines stratégies en matière d'innovation, d'intégrations,...

Nul ne peut ignorer les transformations que subit aujourd'hui notre environnement et les dégradations tant qualitatives que quantitatives qui affectent les ressources naturelles que nous utilisons quotidiennement : réchauffement climatique, affaiblissement de la biodiversité, érosion des sols arables, épuisement probable de certaines ressources minières ou combustibles, raréfaction de l'eau douce, etc. Autant de questions qui sous-entendent l'obligation faite désormais à l'humanité de chercher à établir un lien entre les activités de production et de consommation et un usage durable des ressources naturelles et de l'environnement.

Assaillie par ces contraintes que ce nouveau contexte impose à l'entreprise, le développement durable apparaît comme un consensus qui tient compte des attentes de la Société civile d'une part et des bailleurs de fonds d'autre part. L'engagement pour une démarche de développement durable signifie pour les entreprises la recherche d'une performance non seulement financière mais aussi sociale et environnementale. L'entreprise devient socialement responsable devant ses parties prenantes et l'environnement. Cet engagement se traduit par la poursuite de valeurs éthiques qui tiennent compte de toutes les parties prenantes concernées par l'activité de l'entreprise.

Une bonne planification du projet de certification, suppose une prévision des moyens humains, matériels et financiers à utiliser, ainsi que le temps nécessaire à la réalisation de chacune des étapes. En cas d'éventuels écarts entre prévisions et réalisations, les entreprises apporteront les corrections nécessaires et adopteront leur planification. Quant au bon partage des responsabilités, celui-ci suppose la considération de la certification comme projet de groupe et non pas comme objectif en tant que tel. Ceci implique d'instaurer une culture environnementale autour de laquelle convergeront les efforts de l'ensemble du personnel.

En Algérie, la protection de l'environnement et la prévention des catastrophes naturelles constituent des défis importants pour le développement du pays. On constate encore une maîtrise insuffisante de la part des pouvoirs publics des problèmes liés à l'habitat et la pollution. Les risques de catastrophes naturelles restent élevés d'une manière générale et la forte concentration des populations et des activités sur le littoral contribue à y renforcer les facteurs de risques naturels et industriels.

Même si l'Algérie a ratifié les conventions internationales sur l'environnement et aménage progressivement son cadre législatif pour répondre aux engagements pris, des stratégies effectives de gestion de l'environnement et des ressources naturelles y sont encore à développer sérieusement.

Bibliographie.

Bibliographie

Ouvrages

- ABDELMALKI, LAHSEN, « Economie de l'environnement et développement durable », édition DUNOD, Paris, 2010.
- ATIL A, « La responsabilité environnementale dans la PME algérienne : vers une analyse typologique des enjeux et des freins d'intégration ».l'ESDES, LYON, 2008.
- BENACHENHOU A, « Le prix de l'avenir : le développement durable », édition chihab, Algérie.
- BOUQUIN H, « Le contrôle de gestion », 6eme édition , Edition presse Universitaire de France, paris, 2008.
- BRUNEL, SYLVIE ; « Le développement durable » ; 5eme édition, paris, 2004.
- DESMAZ .J, LAFONTAINE J-P ; « L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises », 28eme édition congrès de l'association francophone de comptabilité, France, 2007.
- DION MICHEL, WOLFF DOMINIQUE. « Théories et applications au management », Paris, 2008.
- GENDRON C, « La gestion environnementale et la norme ISO 14001». Les presses Universitaires de Montréal, Québec, 2004.
- LORINO P ; « Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage », les éditions d'organisation, paris ,1998.
- MDAANI, MARTINE ; « Management et pilotage de la performance », paris, 2009.

- MORONCINI A ; « Stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre », presses polytechniques universitaires Romandes ,1998.

Articles

- BOIRAL O. « Entreprise et environnement naturel, vers une nouvelle alliance », Direction et gestion des entreprises, N°144, Québec ,1993 .
- BOIRAL O, JOLLY D ; « Stratégie, compétitivité et écologie », revue Française de gestion, juin –juillet, 1992.
- KADRI Mouloud, « le développement durable, l’entreprise et la certification ISO 14001 ». marché et organisations.
- KERZABI, Abdelatif, « Entreprises, développement et développement durable : Le cas de l’Algérie »;Marché et organisations 1 /2009 (n° 8)
- LEBAS M ; « Oui, il faut d »finir la performance ». revue française de comptabilité, juillet –aout ,1995.
- X « Inauguration des lignes de production de réfrigérateurs et congélateurs sans CFC »nouveau lien de l’ENIEM, N° 04, Aout1997.

Documents

- Commission Européenne n° 76/ 2001 du parlement Européen et du Conseil du 19 mars 2001.
- Document interne de l’ENIEM, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.

- ISO 14001, « Système de Management environnementale-exigences et lignes directrices pour son utilisation », AFNOR, paris, 2004.
- MOUSEL M, PIECHAUD J.P « Les villes françaises et le développement durable ». Note de réflexion 4D, 1996.
- « Revue environnementale de l'ENIEM »direction générale de l'ENIEM ,20011.

Annexes

Extrait des entretiens au sein de l'ENIEM

Fonction de la personne interrogée	Question posée	Réponse reçue
<p>Chef du département environnement</p>	<p>Depuis quand l'ENIEM s'intéresse à la préservation de l'environnement ?</p>	<p>En effet, l'intégration de l'environnement par l'ENIEM à commencé en 1997, date à laquelle nous avons mes en place des installations de reconversion de CFC pour les réfrigérateurs.</p>
<p>Assistant qualité et Environnement de l'unité froid</p>	<p>Quelle sont les motivations qui vous poussent à intégrer l'environnement dans votre gestion ?</p>	<p>Plusieurs facteurs nous poussent à mettre en place une gestion environnementale, je cite entre autre :</p> <p>Respect de la réglementation et conformité aux normes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veille technologique - Avantage commercial par l'amélioration de l'image de l'entreprise - Réduction de coûts - Reconnaissance des parties intéressées, <p>j'ajoute que les principales raisons qui nous motivent vraiment dans ce sens sont de type : financières par la réduction des coûts et réglementaires à travers le respect de la réglementation</p>
<p>Assistant qualité et environnement unité froid.</p>	<p>Les technologies utilisées par l'ENIEM sont-elles respectueuses de l'environnement ?</p>	<p>Globalement, nous n'avons pas changé de technologies de production depuis la création de l'entreprise car ces dernières répondent aux normes internationales. Sauf pour les technologies jugées polluantes (CFC et peinture liquide) qui ont été remplacées par des installations de reconversion de CFC et de la peinture en poudre.</p>

<p>Ingénieur en chimie atelier de neutralisation de l'ENIEM</p>	<p>Les eaux rejetées sont-elles conformes à la réglementation ?</p>	<p>Oui, les eaux usées de l'usine se sont jetées dans l'Oued-Aissi qu'après neutralisation et vérification de l'acidité de l'eau.</p>
<p>Ingénieur en chimie dans l'atelier de neutralisation de l'ENIEM.</p>	<p>Quelle est la destination des eaux de l'usine ?</p>	<p>Pour les eaux traitées, une partie est déversée dans l'Oued-Aissi, une autre est réutilisée dans le processus de production. Pour les eaux polluées, elles sont mises dans les bacs de boue et traitées au fur et à mesure.</p>



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

ENIEM

OBJECTIFS ET CIBLES ENVIRONNEMENTAUX

Année 2013

OBJECTIFS :

En conformité avec sa politique environnementale, l'ENIEM se fixe pour l'année 2013 les objectifs suivants :

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

CIBLES :

- Réduire les déchets générés de 2%.
- Elever le niveau de tri des déchets 40%.
- Réduire les stocks morts de 6%.
- Ratio consommation d'eau/Production < à 20 M³/tonne.
- Ratio consommation d'énergie électrique/ Production < à 635 Kwh/tonne.
- Ratio consommation de gaz/Production < à 1.76kTh/tonne.
- Mesurer les rejets atmosphériques.
- CCS ϕ > 0.9.
- Former 200 agents sur l'environnement.
- Continuer la sensibilisation des fournisseurs, agents agréés et les sous-traitants sur l'environnement.



LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL
O. BOUBIAF



Janvier 2013



PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE

SITUATION GÉOGRAPHIQUE

E.N.I.E.M est une Entreprise Publique Économique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983 mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de l'Entreprise SONELEC.

Son siège social se situe au chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Les unités de production Froid, Cuisson, et Climatisation sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi, distante de 7 km du chef-lieu de wilaya.

La filiale sanitaire est installée à Miliana, wilaya de Ain Defla, et la filiale lampe à Mohammadia, wilaya de Mascara.

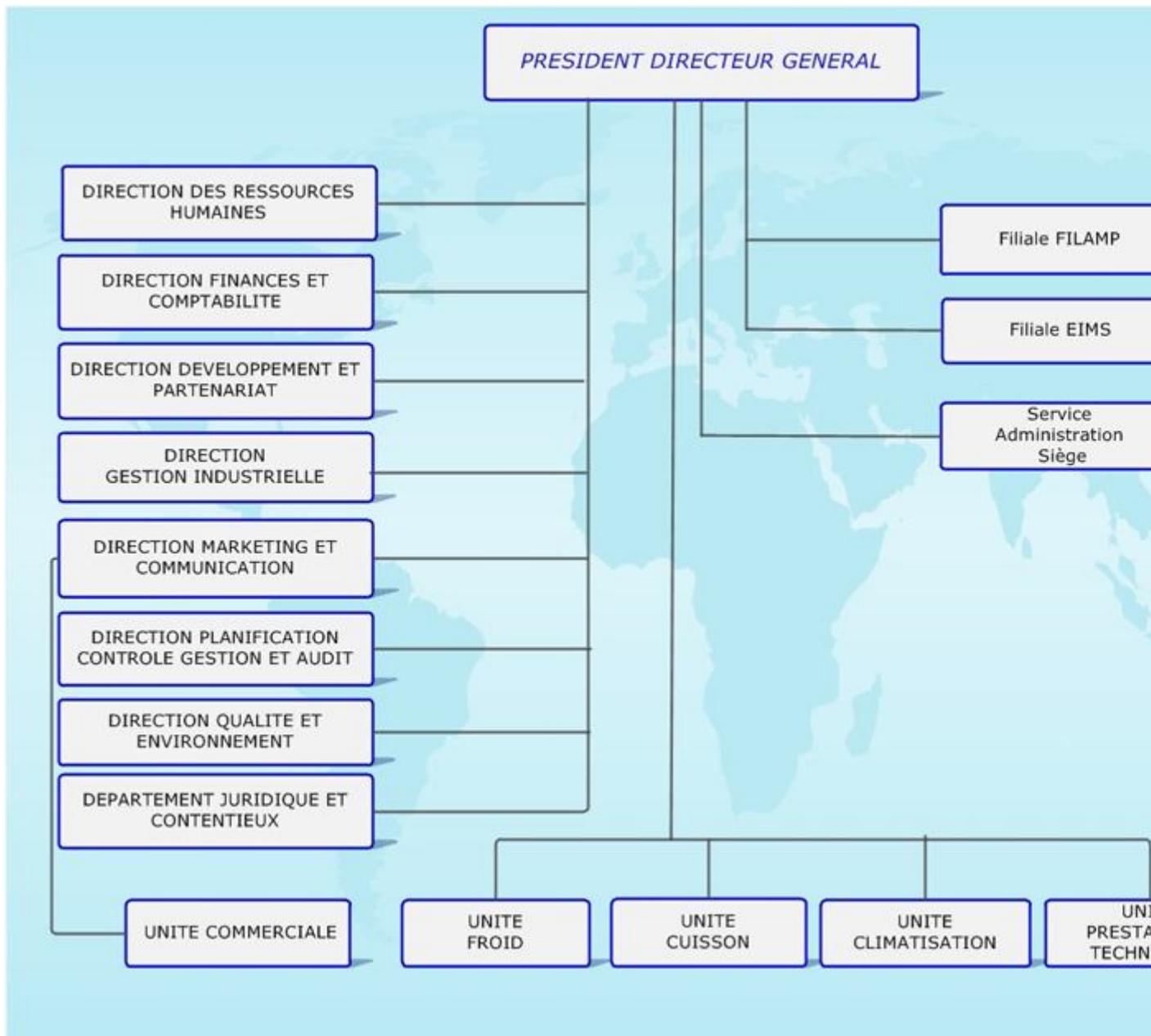
OBJET SOCIAL & CHAMP D'ACTIVITÉ

ENIEM est leader de l'Electroménager en Algérie, elle possède des capacités de production et une expérience de plus 30 ans dans la fabrication et le développement dans les différentes branches de l'électroménager, notamment :

- Les appareils ménagers domestiques,
- Les appareils de collectivités,
- Les lampes d'éclairage,
- Les produits sanitaires.

ORGANISATION GÉNÉRALE

A partir de janvier 1998, l'Entreprise s'est réorganisée en centre d'activités stratégiques qui s'articulent autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers créant plusieurs unités de production et de soutien à savoir :



HISTORIQUE

ENIEM est entrée en production à partir de janvier 1977 dont l'activité principale est la fabrication et la commercialisation d'appareils électroménagers.



**L'Entreprise est certifiée :
ISO 9001/2008 QUALITÉ et ISO 14001/2004 ENVIRONNEMENT.**



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

ENIEM

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

La politique environnementale de l'ENIEM s'inscrit dans le développement durable en intégrant un management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement.

Pour y parvenir, l'ENIEM se base sur la prévention de toute pollution, la préservation des ressources, la sensibilisation et la formation, la responsabilité et l'implication de son personnel.

Pour cela, l'ENIEM a décidé de s'engager dans une démarche volontaire d'amélioration continue en mettant en place un système de management environnemental selon le référentiel ISO 14001/2004.

La direction générale met à disposition les moyens nécessaires à la réussite de ce projet.

Engagements :

- Respecter les exigences légales et réglementaires en vigueur.
- Prévenir et maîtriser les risques de pollutions qui peuvent être générés par nos activités.
- Améliorer la gestion des déchets (papier, emballages, consommables informatiques, déchets des processus...).
- Rationaliser les consommations d'énergies.
- Améliorer la communication avec les parties intéressées (interne et externe).
- Continuer la formation pour améliorer la compétence du personnel.
- Continuer l'amélioration de l'efficacité du Système de Management Environnemental.
- Mener des revues de direction



LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

O. BOUDIAE



Mars 2013

Annexe n° 2

La famille ISO 14000 et le cycle de PDCA

<i>Planifier</i>	<i>Faire</i>	<i>Verifier</i>	<i>Agir</i>
Mise en œuvre du système de management environnemental	Conduite de l'analyse du cycle de vie et gestion des aspects environnementaux	Conduite des audits et évaluation de la performance environnementale	Communiquer et utiliser les déclarations et prétentions environnementales
ISO 14050:2009 Management environnemental – Vocabulaire	ISO 14040:2006 Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Principes et cadre	ISO 14015:2001 Management environnemental – Évaluation environnementale de sites et d'organismes (EESO)	ISO 14020:2000 Étiquettes et déclarations environnementales – Principes généraux
ISO 14001:2004 Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation	ISO 14044:2006 Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Exigences et lignes directrices	ISO 14031:1999 Management environnemental – Évaluation de la performance environnementale – Lignes directrices	ISO 14021:1999 Marquage et déclarations environnementaux – Autodéclarations environnementales (Étiquetage de type II)
ISO 14004:2004 Systèmes de management environnemental – Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre	ISO/TR 14047:2003 Management environnemental – Évaluation de l'impact du cycle de vie – Exemples d'application de l'ISO 14042	ISO 19011:2002 Lignes directrices pour l'audit environnemental – Procédures d'audit – Audit des systèmes de management environnemental	ISO 14024:1999 Marquage et déclarations environnementaux – Étiquetage environnemental de type I – Principes et méthodes
ISO/DIS 14005 Systèmes de management environnemental – Lignes directrices pour la mise en application par phases d'un système de management environnemental, incluant l'utilisation d'une évaluation de performance environnementale	ISO/TS 14048:2002 Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Format de documentation de données		ISO 14025:2006 Marquages et déclarations environnementaux – Déclarations environnementales de Type III – Principes et modes opératoires
			ISO/AWI 14033 Management environnemental – Informations environnementales quantitatives – Lignes directrices et exemples
Concerne les aspects environnementaux dans les produits et les normes de produit		Évaluer les résultats relatifs aux gaz à effet de serre	
ISO Guide 64:2008 Guide pour traiter les questions environnementales dans les normes de produit	ISO/TR 14049:2000 Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Exemples d'application de l'ISO 14041 traitant de la définition de l'objectif et du champ d'étude et analyse de l'inventaire	ISO 14064-3:2006 Gaz à effet de serre – Partie 3 : Spécifications et lignes directrices pour la validation et la vérification des déclarations des gaz à effet de serre	ISO 14063:2006 Management environnemental – Communication environnementale – Lignes directrices et exemples

<i>Planifier</i>	<i>Faire</i>	<i>Verifier</i>	<i>Agir</i>
<p>ISO/CD 14006 Systèmes de management environnemental – Lignes directrices sur l'éco-conception</p>	<p>ISO/CD 14051 Management environnemental – Comptabilité du coût du flux de matériel – principes et cadre général</p>	<p>ISO 14065:2007 Gaz à effet de serre – Exigences pour les organismes fournissant des validations et des vérifications des gaz à effet de serre en vue de l'accréditation ou d'autres formes de reconnaissance</p>	
	<p>ISO/WD 14045 Evaluation d'efficacité écologique – Principes et exigences</p>		
	Gestion des gaz à effet de serre		
<p>ISO/TR 14062:2002 Management environnemental – Intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produit</p>	<p>ISO 14064-1:2006 Gaz à effet de serre – Partie 1 : Spécifications et lignes directrices, au niveau des organismes, pour la quantification et la déclaration des émissions et des suppressions des gaz à effet de serre</p>	<p>ISO/CD 14066 Exigences de compétence pour le document des validateurs et des vérificateurs de gaz à effet de serre</p>	
	<p>ISO 14064-2:2006 Gaz à effet de serre – Partie 2 : Spécifications et lignes directrices, au niveau des projets, pour la quantification, la surveillance et la déclaration des réductions d'émissions ou d'accroissements de suppressions des gaz à effet de serre</p>		
	<p>ISO/WD 14067-1 Empreinte carbone des produits – Partie 1 : Quantification</p> <p>ISO/WD 14067-2 Empreinte carbone des produits – Partie 2 : Communication</p>		
	<p>ISO/AWI 14069 Gaz à effet de serre (GES) – Quantification et rapport des GES pour les organisations (empreinte carbone des organisations) – Directives d'application de l'ISO 14064-1</p>		

Annexe

Liste des décrets et lois algériens sur les taxes de pollution les plus utilisées.

1. Taxe sur les activités polluantes ou dangereuses pour l'environnement

- Décret exécutif n°09-336 du Aouel Dhou El Kaada 1430 correspondant au 20 octobre 2009 relatif à la taxe sur les activités polluantes ou dangereuses pour l'environnement.
- Loi N°91-25 du 18 décembre 1991 portant loi de finance pour 1992 Article :117, taxe sur les activités polluantes ou dangereuse pour l'environnement

2. Taxe sur les sacs plastiques importés et/ou produits localement

- Décret exécutif n° 09-87 du 21 Safar 1430 correspondant au 17 février 2009 relatif a la taxe sur les sacs plastiques importés et/ou produits localement.

3. Taxe sur les pneus neufs importés et/ou produits localement

- Décret exécutif n° 07-117 du 3 Rabie Ethani 1428 correspondant au 21 avril 2007 fixant les modalités de prélèvement et de reversement de la taxe sur les pneus neufs importés et/ou produits localement.

4. Taxe sur les huiles, lubrifiants et préparations lubrifiantes, importés ou fabriqués localement

- Décret exécutif n° 07-118 du 3 Rabie Ethani 1428 correspondant au 21 avril 2007 fixant les modalités de prélèvement et de reversement de la taxe sur les huiles, lubrifiants et préparations lubrifiantes, importés ou fabriqués localement.

5. Taxe complémentaire sur la pollution atmosphérique d'origine industrielle

- Décret exécutif n° 07-299 du 15 Ramadhan 1428 correspondant au 27 septembre 2007 fixant les modalités d'application de la taxe complémentaire sur la pollution atmosphérique d'origine industrielle.

6. Taxe complémentaire sur les eaux usées industrielles

- Décret exécutif n° 07-300 du 15 Ramadhan 1428 correspondant au 27 septembre 2007 fixant les modalités d'application de la taxe complémentaire sur les eaux usées industrielles.

7. Taxe d'incitation de déstockages des déchets industriels spéciaux et/ou dangereux

- Article 203 de la loi n° 01-21 du 22 décembre 2001 portant loi de finances pour 2002 fixant la taxe d'incitation de déstockages déchets industriels spéciaux et/ou dangereux.
- Article 64 de la loi n° 04-21 du 29 décembre 2004 portant loi de finances pour 2005 modifiant l'article 203 de la loi n° 01-21 du 22 décembre 2001.
- Article 46 de l'ordonnance n° 08-02 du 24 juillet 2008 portant loi de finances complémentaire 2008 modifiant l'article 203 de la loi 01-21.

8. Taxe sur les déchets liés aux activités de soin des hôpitaux et cliniques :

- Article 204 de la loi n° 01-21 du 22 décembre 2001 portant la loi de finances pour 2002 fixant la taxe sur les déchets liés aux activités de soin des hôpitaux et cliniques.

- Article **46** de l'ordonnance n° **08-02** du **24 juillet 2008** portant loi de finances complémentaire **2008** modifiant l'article **204** de la loi **01-21**.

9. Taxes sur les carburants

- Article 38 de La loi 01-21 fixant La Taxe sur les Carburants.
- Article 55 de la loi n° 06-24 du 26 décembre 2006 portant loi de finances pour 2007 modifiant l'article 38 de la loi n°01-21.

Annexe

Extrait du contrat de performance environnementale entre le MATE et l'ENIEM¹

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

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

¹ Direction environnementale de l'ENIEM, 2012.

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Introduction générale 2

Chapitre1. Le système de management environnemental et la norme

ISO14001.....6

Introduction au 1^{er} chapitre.....7

Section 1. Le système de management environnemental (SME).....8

1. présentation du système de management environnementale.....8

2. objectif du SME.....9

A) les objectifs économiques.....9

B) les objectifs au niveau organisationnel.....9

C) les objectifs administratifs.....10

D) la notoriété.....10

E) un moyen de synergie locales.....10

F) la création de nouvelles activités.....11

3. les outils du SME.....12

A.Eco Management and Audit Scheme (EMAS).....12

B. La norme ISO 14001.....13

C. différences entre ISO et EMAS.....13

4. Processus de la démarche du SME.....15

4.1. Définition de la politique environnementale.....17

4.2. Planification du système de management.....17

4.2.1. Les analyses environnementales.....18

4.2.2. Les programmes environnementaux.....	18
4.3. Mise en œuvre et fonctionnement du SME.....	18
4.4. Le contrôle des résultats et les actions correctives.....	18
4.5. l'évaluation du système de management environnemental et revue de direction.....	21
5. L'ISO 14001 et le cycle PDCA.....	21
Section 2. L'ISO 14001.....	23
1. l'organisation internationale de normalisation (ISO).....	23
1.1. Définition de l'ISO.....	23
1.2. Les caractéristiques des normes ISO.....	23
1.3. Les atouts des normes ISO.....	24
1.4. La famille ISO 14000.....	24
1.5. L'intérêt de la norme ISO 14000.....	27
2. La norme ISO 14001.....	28
2.1. Définition.....	28
2.2. Objectifs et champs d'application.....	28
2.3. Les avantages et les inconvénients de la norme ISO 14001.....	29
a) Les avantages.....	29
b) Les inconvénients.....	30
2.4. La normalisation environnementale.....	30
2.4.1 La norme.....	31
2.4.2. La normalisation.....	31
2.4.3. La certification.....	32
Conclusion du 1 ^{er} chapitre.....	33
Chapitre II. Les indicateurs de la performance économique	34
Introduction au 2eme chapitre.....	35

Section 1. La performance économique.....	36
1. La performance de l'entreprise.....	36
1.1. Définition de la performance.....	36
1.2. Les types de performance.....	36
a) La performance financière.....	36
b) La performance économique.....	36
c) La performance organisationnelle.....	37
d) La performance sociale.....	37
e) La performance environnementale.....	38
1.3. Les critères de mesure de la performance.....	38
a) la performance financière.....	38
b) la performance économique.....	38
c) la performance organisationnelle.....	39
1.4. Le tableau de bord.....	39
1.4.1. Le tableau de bord vert.....	40
Section 2. Les indicateurs de la performance économique.....	40
1. Les indicateurs financiers.....	40
2. Les indicateurs de marché.....	40
3. Les indicateurs organisationnels.....	41
Section 3. Le développement durable dans les entreprises.....	41
1. Le développement durable.....	41
1.1. Définition.....	41
1.2. Les objectifs.....	41
2. Entreprise algériennes et développement durable.....	43
2.1. Etat des lieux de la situation en Algérie.....	44
a) L'eau et l'assainissement	44
b) Les déchets solides.....	44
c) La pollution de l'air.....	45

d) Les autres déchets.....	45
2.2. L'impact financier.....	46
Section 4. L'intégration environnementale dans les entreprises algériennes...	47
4.1. Les motivations d'intégration environnementale dans les entreprises algériennes.....	47
4.2. Le processus d'intégration environnementale dans les entreprises algériennes	47
4.3. Les outils d'intégration environnementale en Algérie.....	48
4.3.1. Contrat de performance.....	49
4.3.2. La certification environnementale ISO 14001.....	49
Conclusion du 2eme chapitre.....	50
Chapitre III. L'analyse de la performance économique de l'ENIEM.....	51
Introduction au 3eme chapitre.....	52
Section 1. La présentation de l'organisme d'accueil.....	53
1.1. le profil de l'entreprise ENIEM.....	53
a) historique de l'ENIEM.....	53
b) objet social.....	53
c) organisation de l'ENIEM.....	53
d) principales missions et activités de l'entreprise.....	54
e) composante humaine de l'ENIEM.....	56
2. L'analyse organisationnelle et stratégique de l'ENIEM.....	56
2.1. L'analyse organisationnelle.....	56
2.1. La stratégie de l'ENIEM.....	57
2.3. Relation de l'ENIEM avec son marché.....	58
2.3.1. Principaux fournisseurs et concurrents de l'ENIEM.....	59

2.3.2. Pouvoir de négociation de l'ENIEM face ses clients.....	59
2.3.3. La présentation des différents DAS de l'ENIEM.....	59
a. le DAS froid.....	59
b. le DAS cuisson.....	61
c. le DAS climatisation.....	61
1.4. L'environnement naturel de l'ENIEM.....	62
1.4.1. La certification de l'ENIEM.....	62
1.4.2. La certification environnementale ISO 14001 version 2004.....	62
Section 3. Analyse et résultats.....	63
3.1. Analyse de la performance environnementale.....	63
a. Les indicateurs de la performance environnementale (déchets).....	63
1. Observations.....	65
b. L'analyse de la performance environnementale(TBV).....	65
1. Observations	66
2. Les solutions pour améliorer les coûts environnementaux.....	66
2.1. Réduction de la consommation en eau.....	66
2.2. Réduction de la consommation en électricité.....	67
2.3. Réduction de la consommation en gaz.....	68
2.4. Réduction des déchets générés.....	68
2.5. Mesure des rejets atmosphériques.....	69
3.2. Analyse de la performance économique.....	70
3.2.1. Analyse statistique des coûts de production.....	70
a. Observations.....	71
3.2.2. Analyse statistique des ventes.....	71
b.Observations.....	73
Conclusion du 3eme chapitre.....	74
Conclusion générale.....	77

Bibliographie

Annexes

Table de matières