



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



DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

# Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences  
économiques

Option : Economie du Développement Durable et de l'Environnement

## Thème

Contribution à l'amélioration du processus de mise en  
place d'un Système de Management Environnemental  
selon le référentiel ISO 14001 version : 2004

Cas de l'Entreprise Nationale des Industries et de  
l'Electroménager

Présenté par :

M<sup>me</sup> LOUKKAB Amal

M<sup>lle</sup> TOUBAL Sabiha

Dirigé par :

M<sup>r</sup> BOUKHEROUF Belkacem

Soutenu publiquement devant le Jury composé de :

Presidente: M<sup>me</sup> KICHOU Djedjiga, Maitre-Assistant/A, UMMTO.

Rapporteur: M<sup>r</sup> BOUKHEROUF Belkacem, Maitre-Assistant/A, UMMTO.

Examineur: M<sup>r</sup> BELHOUCINE Hamid, Maitre-Assistant/A, UMMTO.

Promotion 2015/2016

# **Remerciements**

**Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir accordé la santé pour accomplir ce travail.**

**Nous remercions notre encadreur M<sup>r</sup> BOUKHEROUF Belkacem, Enseignant à la Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion, qui par son aide et conseils, a contribué à l'aboutissement de ce travail.**

**Nous tenons aussi à remercier notre Co- encadreur M<sup>r</sup> SAIDANI, Assistant Qualité Environnement de l'Unité Cuisson, pour l'aide précieuse qu'il nous a apportée, qu'il trouve ici toute notre profonde gratitude pour sa disponibilité.**

**Nous remercions également les membres de jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail.**

**Enfin, nous remercions tous ceux qui ont collaboré, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail de recherche sans omettre de remercier tous nos enseignants de la Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou.**

*Amal et Sabiha*

## *Dédicaces*

**Je dédie ce travail à :**

- **La mémoire de mon père, que dieu l'accueille dans son vaste paradis ;**
- **Maman, pour ses sacrifices ainsi que sa présence et son soutien, par tous les moyens, tout au long de mes études ;**
- **Mon cher mari, pour sa compréhension et son aide ;**
- **Mon fils Yanis ;**
- **Ma petite sœur adorée ;**
- **Mes beaux-parents ;**
- **Mes frères ;**
- **Ma très chère copine tania ;**
- **Toute ma famille, Amies.**
- **Toute personne qui m'a aidé et participé à l'élaboration de ce modeste travail.**

*Amal*

## *Dédicaces*

**Je dédie ce travail à :**

- **Mes chers parents**
- **Toute ma famille**
- **Mes amis**
- **Tous ceux qui me sont chers**
- **Toute personne qui m'a aidé et participé à l'élaboration de ce modeste travail.**

*Sabiha*

## **Résumé**

Le Système de Management Environnemental est mis en place dans l'entreprise selon les directives de la norme ISO **14001** pour la maîtrise des impacts environnementaux liés à son activité et ainsi le respect des règlements et des lois en vigueur. ISO **14001** repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnemental de l'entreprise. Ainsi installé, la politique environnementale de l'entreprise permet directement le respect des trois piliers de développement durable.

La présente recherche auprès de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager démontre que l'implantation de SME selon ISO **14001** permet le respect de l'environnement, le gain économique ce qui permet une émergence sociale et donc un impact positive sur le développement durable de la région.

**MOTS CLES :** Développement Durable, Environnement ; SME ; ISO **14001**, performance environnemental.

## **Abstract**

The Environmental Management System has been set up in the company according to the guidelines of the 14001 ISO-norm to control the environmental impacts linked to such activity. Thus, the compliance of the applicable regulations and laws ISO 14001 is based on the principal of the continuous improvement of the company's environmental performance. So the company's environmental policy ensures the compliance with the three pillars of the durable development.

This research with the National Company of Home Appliance Industry "ENIEM" shows that the implantation of EMS according to ISO 14001 ensures the respect of the environment, the economic gain which leads to the achievement of a social emergence and thus to a positive impact on the Sustainable development development of the region.

**KEY WORDS:** Sustainable Development, Environment; EMS; ISO 14001, environmental performance.

## SOMMAIRE

	Pages
Remerciements.....	I
Dédicaces.....	II
Résumé.....	IV
Sommaire.....	V
Introduction générale .....	001

### PREMIER CHAPITRE

#### Le Développement Durable et la Responsabilité Sociale des Entreprises

SECTION 1 : LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE.....	006
SECTION 2 : LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES.....	025

### DEUXIEME CHAPITRE

#### LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

SECTION 1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL.....	037
SECTION 2 : LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES.....	064

### TROISIEME CHAPITRE

#### PRESENTATION ET DIAGNOSTIC GENERALE DE L'ENTREPRISE ENIEM

SECTION 1: PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER TIZI-OUZOU.....	077
SECTION 2: LE DIAGNOSTIC GENERAL DE L'ENIEM DE TIZI-OUZOU.....	084

### QUATRIEME CHAPITRE

#### SME ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DE L'ENIEM

SECTION 1 : LA CERTIFICATION AU SEIN DE L'ENIEM.....	094
SECTION 2 : MISE EN PLACE DE SME AU SIEN DE L'ENIEM ET RESULTATS.....	102
Conclusion générale.....	120
Bibliographie.....	122

<b>Liste des sigles et abréviations.....</b>	<b>126</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>128</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>129</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>130</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>148</b>

## **Introduction générale**

**A**u cours des dernières décennies, de nombreux problèmes environnementaux et sociaux sont apparus. Avec la croissance économique mondiale, les pressions sur les équilibres naturels se font de plus en plus sentir : épuisement des ressources naturelles, déforestation, atteintes à la biodiversité, réchauffements climatique....

Ces différents éléments amènent l'humanité à s'interroger sur la finalité des activités économiques ainsi que sur ses conséquences à long terme pour les générations à venir. Des lors, la protection de l'environnement représente l'un des plus grands enjeux du millénaire.

En effet jusqu'au milieu des années **90**, le développement durable en général, l'environnement en particulier, considéré comme préoccupation d'écologistes soucieux de préserver les milieux naturels, deviennent des composantes principales dans le management global des entreprises. Ainsi, toute entreprise, inscrite dans une démarche de développement durable, doit concilier la croissance et l'efficacité économique tout en satisfaisant aux besoins humains et en préservant l'environnement.

Ainsi, les problématiques environnementales n'apparaissent plus seulement comme des contraintes externe auxquelles doivent répondre les entreprises, mais aussi comme des opportunités pour améliorer leurs activités quotidiennes, contrôler leurs impacts environnementaux, améliorer leurs performances environnementale et financière et obtenir une légitimité sociale.

Pour améliorer efficacement et durablement leurs performances, les entreprises concentre leurs efforts la maîtrise de la qualité environnementale. Ces efforts doivent être planifié et organisé par le biais d'adaptation de démarche de certification environnementale, par le référentiel **ISO 14001**, et donc par la mise en place d'un système de management environnemental (SME), qui désigne des méthodes de gestion et d'organisation de l'entreprise apparus dans les années **1990**. Le système de management environnemental a été mise ne place pour aider les entreprises à intégrer la maîtrise des impacts environnementaux de leurs activités, produits et services.

La norme **ISO 14001** est une norme internationale établie par l'organisation internationale de normalisation, qui constitue la référence des organismes pour mettre en place un système de management environnemental ; la norme **ISO 14001** peut être certifiable par un

organisme agréé, elle s'applique à n'importe quelle entreprise ; quelle que soient sa taille et son activité.

A partir des années **2000**, le principal défi des entreprises n'est ni la reconnaissance de la problématique environnementale ni l'engagement formel pour la protection de l'environnement mais plutôt l'amélioration de leurs performance environnementale<sup>1</sup>.

Pour atteindre cet objectif, les entreprises adoptent massivement le SME préconisé par la norme internationale **ISO 14001**.

A travers cette étude, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

**Quelles implications organisationnelles, culturelles et financières peuvent-elles émaner de la mise en place d'un SME dans une entreprise ?**

De cette problématique découlent les sous questions suivante :

- **Quel processus est suivi pour mettre en place, un SME ?**
- **Quels sont les comportements, les perceptions et les normes qui subissent des changements ?**
- **Comment est pris en charge financièrement le processus ?**

Pour réaliser notre recherche, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La mise en place d'un SME appelle à une révision des processus et implique des nouveaux comportements organisationnels. De ce fait il exige une planification de plusieurs acteurs.
- Le SME permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise et lui permet, également, de construire une image sociale positive auprès de son environnement.

### **Méthodologie de recherche :**

Afin de vérifier nos hypothèses et de répondre à la problématique posée, nous avons suivi la méthodologie de recherche basée à la fois sur une recherche bibliographique et une étude de cas pratique en référence à l'Entreprise Nationale des **Industries Electroménagers (ENIEM)** de Tizi-Ouzou.

---

<sup>1</sup> GENDRONC, « la gestion environnementale et la norme ISO 14001 », les presses universitaires de Montréal, 2004.

**Par la recherche bibliographique**, nous avons comme objectif la synthèse de l'aspect théorique notamment la définition du système de management environnementale et sa mise en place dans les entreprises.

**Par l'étude de cas pratique**, notre objectif est d'étudier en profondeur la démarche environnementale au sein de l'ENIEM qui a suivi une double démarche en termes de protection de l'environnement : d'abord nationale à travers le **CPE**, puis internationale par le biais de la mise en place du SME qui répond à la norme **ISO 14001/2004**.

Notre d'investigation est à la fois des déplacements au niveau de l'entreprise et une étude par questionnaire et par un guide d'entretien que nous avons soumis à certain cadres de l'ENIEM en rapport avec la question environnementale. La réalisation de notre enquête a duré un mois (du mois d'octobre **2016** au mois de novembre **2016**). Pendant cette période, nous avons eu quatre entretiens au complexe d'Oued-Aissi.

Le choix de cette entreprise se justifie par le fait que l'entreprise ENIEM est :

1. Que l'ENIEM est la première entreprise africaine et arabe à avoir mis en place des installations de reconversion de CFC<sup>1</sup> en **1997**, afin de réduire les gaz à effet de serre (**GES**).
2. La seule entreprise dans la région à avoir accepté de nous recevoir et de mettre à notre disposition les informations nécessaires pour effectuer notre stage pratique. Contrairement à d'autres entreprises qui ont refusé de nous recevoir au motif du nombre important de stagiaires que gèrent déjà leur entreprise.
3. L'une des entreprises les plus importantes de la région de Tizi-Ouzou, et qui a contribué à la formation des stagiaires des différents centres de formation ainsi que des étudiants des différents domaines d'enseignement universitaire.

### **Structure du travail :**

Notre méthodologie de travail nous a permis de structurer notre travail de recherche en quatre chapitres principaux.

---

<sup>1</sup> Selon l'Assistant Qualité Environnement de l'unité cuisson, l'ENIEM est la première entreprise arabe à avoir mis des installations de reconversion sans CFC en 2012 par exemple le passage à la peinture en poudre a réduit près de 111930 kg de déchets solides et 1000 m<sup>3</sup> de déchets liquides.

- **Le premier chapitre** traite le concept de développement durable ainsi que la responsabilité sociétale des entreprise qui est une démarche de coopération volontaire de l'entreprise négociée avec la société, pour transformer un enjeu de développement durable en création de valeur collective, à travers son offre, son fonctionnement et son action dans sa sphère d'influence ;
- **Le deuxième chapitre** porte sur la description le système de management environnemental à travers ses objectifs, sa démarche de mise en œuvre, et aussi présenter la performance environnementale à travers sa définition, ses outils de mesure ;
- **Le troisième chapitre** est consacré à la présentation et diagnostic générale de l'entreprise étudiée ;
- **Le quatrième chapitre**, est relatif à l'étude de cas pratique qui traite un cas pionnier en Algérie dans le domaine de management environnemental, nous étudions l'efficacité de ce système mis en place pour améliorer la performance environnementale. Nous terminons ainsi notre travail par la présentation des principaux résultats de notre recherche et les conclusions générales.

# **PREMIER CHAPITRE**

## **Le Développement Durable et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**

L'idée de développement durable est née de la nécessité de prendre en compte dans le système économique mondial, les aspects écologiques et sociaux. Ce concept pose le caractère indissociable de la croissance économique, de l'équité sociale et de la sauvegarde de l'environnement. En effet, il ne peut y avoir de développement durable sans mobilisation des entreprises qui sont appelées à jouer un rôle majeur dans le devenir de la planète en adhérant résolument aux principes de développement durable.

Ainsi le développement durable consiste à rendre les entreprises résilientes, c'est-à-dire à leur donner la capacité de s'adapter au changement. Les entreprises durables sont préparées à affronter l'avenir car elles, Créent une valeur financière à long terme, comprennent comment leurs actions influencent l'environnement naturel et s'efforcent de réduire leur impact et conçoivent les liens qu'elles entretiennent avec la société par exemple, les employés et les communautés et favorisent un changement social positif.

Ces entreprises voient plus loin que les objectifs financiers à court terme et considèrent les répercussions environnementales et sociales autant dans le cadre de leurs activités quotidiennes que lorsqu'elles effectuent des investissements à long terme.

## **SECTION 1 : LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE**

Le développement durable est un concept qui vise la conciliation entre le développement socio-économique permanent et la protection de l'environnement, c'est à dire l'intégration de la dimension environnementale dans un développement qui vise à satisfaire les besoins des générations présentes et futures.

### **1. Historique sur le développement durable**

L'idée d'un développement durable prend ses origines au cours des Trente Glorieuses, période qui a suivi la Seconde Guerre Mondiale durant laquelle la majorité des pays développés connurent une forte croissance continue. Dès les années **1960**, quelques spécialistes se penchèrent sur la question de cette perpétuelle croissance et de ses limites, et surtout sur l'impact de ce développement continu sur l'environnement et de nombreux aspects sociétaux.

Les premières limites de cette croissance apparurent brusquement suite au choc pétrolier survenu en **1973**, choc marquant la fin des Trente Glorieuses, qui sera suivi d'un nouveau choc pétrolier en **1979**.

L'histoire de la notion de **DD** est forgée au croisement de plusieurs disciplines et traditions intellectuelles :

- **En 1968, Naissance du Club de Rome**

Association internationale qui a pour but d'étudier, au niveau mondial, les problèmes des conditions de vie liées au développement économique. Son premier rapport, « halte à la croissance » publié en **1971**, sensibilisa l'opinion mondiale sur les limites physique du globe terrestre. Son second rapport, « stratégie pour demain », propose des moyens d'action pour chacun des dix grandes régions du monde. Le troisième rapport, « nouvelle ordre économique mondial », (Reshaping the International Order), met l'accent sur la nécessaire élimination des inégalités entre nations et groupes sociaux ».

- **En 1972**, à Stockholm se tient la première conférence de l'ONU sur l'Homme et son milieu. Cette conférence, proche du rapport Meadows, prône le maintien à un niveau constant des populations et du capital. La conférence de Stockholm voit la naissance du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), qui est installé à Nairobi, au Kenya. Ce premier sommet donne naissance à une déclaration de **26** principes, qui popularise une vision catastrophiste de l'état de l'environnement planétaire. Les slogans officiels de la conférence sont « Une seule Terre ; un seul peuple » : un premier pas vers la notion de village mondial. Conciliation entre le développement et l'environnement avec la notion de l'écodéveloppement de Sachs Ignacy.

- **En 1987**, la Commission Mondiale sur l'environnement et le développement officialise le terme de développement durable à travers le rapport Brundtland de Mme **Gro Harlem Brundtland**, ex-chef du gouvernement de Norvège.

- Ce rapport introduit une rupture fondatrice dans la conception des gouvernements sur les relations entre l'environnement et les politiques publiques. Depuis cette date, le concept de développement durable a été adopté et repris dans le monde entier.

- **En 1992**, La Déclaration de Rio : égalité de niveau entre développement et environnement, équité intra et intergénérationnelle, l'intégration de l'environnement dans les politiques, la nécessité d'aménagement des modes de production et de consommation, l'investissement dans les progrès scientifiques et techniques et la participation L'Agenda **21**, est un plan d'action en **2500** mesures. L'Agenda **21** sera donc le « guide » par excellence du développement durable La Déclaration sur les forêts, La Convention sur les Changements Climatiques, La Convention sur la Biodiversité.

- **La conférence de Kyoto (1997)**

Réchauffement climatique. Engagement à réduire les Gaz à effet de serre **5,2%**d'ici **2012**. Echange de permis d'émission, application conjointe, mécanisme De développement propre.

- **En 2002 : Le Sommet de Johannesburg**

Dix ans après Rio, s'est tenu le **4 septembre 2002** le Sommet mondial pour le développement durable à Johannesburg. Il renouvelle l'engagement pour les principes de Rio et fait le constat d'une aggravation de la situation environnementale et humaine, en particulier pour les pays en développement. Le Sommet marque aussi l'implication grandissante des industriels et de la société civile dans le processus.

- **La conférence de Nairobi (2006)**

Avancées faibles mais encourageantes, reconnaissance de la nécessité de diviser par deux les émissions globales de Gaz à effet de serre d'ici **2050**, Fonds pour les réfugiés climatique. Avancées faibles mais encourageantes, reconnaissance de la nécessité de diviser par deux les émissions globales de GES d'ici **2050**, Fonds pour les réfugiés Climatique.

- **La conférence de Copenhague (2009)**

Un accord sans contraintes et qui n'est pas signé par l'ensemble des pays sur le climat. Limiter le réchauffement à 2°C. Pas d'engagement chiffré sur les émissions de GES. Les accords de **Durban (2011)** visent en point de mire l'adoption d'un accord universel en **2015**. Est alors lancé un processus de travail ayant pour objectif de définir un nouveau protocole ayant force de loi dont l'adoption en **2015** devrait permettre sa mise en œuvre dès **2020**.

Ces accords débutent également un travail visant à combler le « fossé d'ambition » existant entre les engagements de réduction des émissions de gaz à effet de serre pris par les États et l'objectif d'un réchauffement climatique maintenu sous la barre des 2 °C.

- **La cop 21 : La Conférence de Paris de 2015 sur le climat**

A eu lieu du **30 novembre 2015** au **12 décembre 2015** au Bourget en France. Elle est à la fois la **21<sup>e</sup>** conférence des parties (d'où le nom **COP21**) à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) et la **11<sup>e</sup>** conférence des parties siégeant en tant que réunion des parties au protocole de Kyoto (**CMP-11**). Chaque année, les participants de cette conférence se réunissent pour décider des mesures à mettre en place, dans le but de limiter le réchauffement climatique.

Ce sommet international se tient au Parc des expositions de Paris-Le Bourget et réunit 195 pays. La conférence qui devait se terminer le **11 décembre 2015**, est finalement prolongée jusqu'au lendemain : le **12 décembre 2015**, un accord international sur le climat, applicable à tous les pays, est validé par tous les participants, fixant comme objectif une limitation du réchauffement mondial entre **1,5 °C** et **2 °C** d'ici **2100**.

## **2. Définition et dimension du développement durable**

Le rapport Brundtland en **1987** définit le développement durable comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.* »

Le développement durable doit être à la fois **économiquement efficace, socialement équitable** et **écologiquement tolérable**. Le social doit être un objectif, l'économie un moyen et l'environnement une condition.

Le développement est « durable » s'il est conçu de manière à en **assurer la pérennité du bénéfice pour les générations futures**.

On distingue **03** dimensions du développement durable :

- **La dimension environnementale**

Préserver, améliorer et valoriser l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme, en maintenant les grands équilibres écologiques, en réduisant les risques et en prévenant les impacts environnementaux.

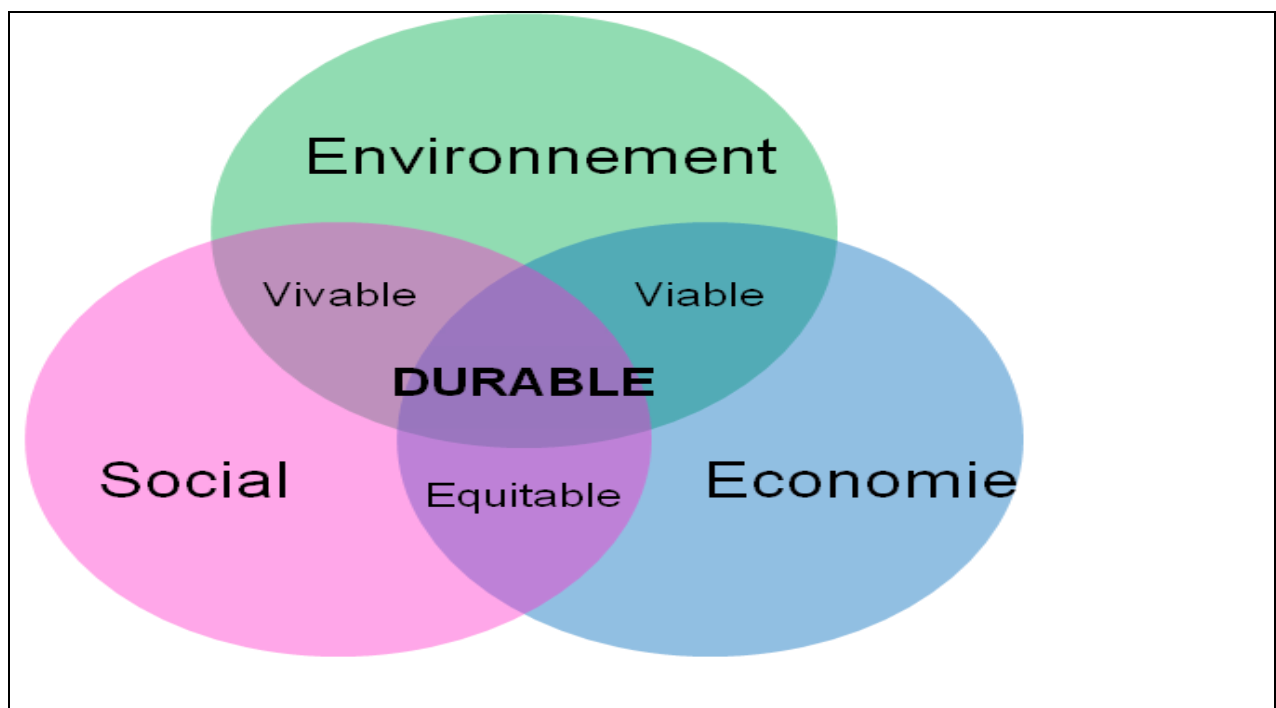
➤ **La dimension sociale**

Satisfaire les besoins humains et répondre à un objectif d'équité sociale, en favorisant la participation de tous les groupes sociaux sur les questions de santé, logement, consommation, éducation, emploi, culture...

➤ **La dimension économique**

Développer la croissance et l'efficacité économique, à travers des modes de production et de consommation durables.

**Figure 1 : Représentation schématique du développement durable**



Source : <http://rse-pro.com/piliers-du-developpement-durable-1066>.

L'historique du développement durable ainsi que sa définition dégagent quelques principes sur lesquels se fonde ce concept, ils sont de nombre de cinq et chacun d'entre eux est essentiel pour atteindre un développement « durable ».

### 3. Les principes du développement durable

#### 3.1. Le principe d'équité

Le principe d'équité est un des principes définissant le concept de développement durable. Il a été introduit lors de la Conférence de Rio de Janeiro, précédée par la Commission Brundtland. Le développement durable suppose une équité non seulement intra-générationnelle mais aussi intergénérationnelle :

- **l'équité intra-générationnelle** tournée vers le futur, qui englobe les droits et devoirs que chaque génération a envers les générations futures, en particulier le droit moral de préserver les ressources naturelles et culturelles de la planète.

- **l'équité intergénérationnelle** dans sa dimension spatiale concerne la satisfaction des besoins des générations actuelles, qui suppose la solidarité entre les plus riches et les plus pauvres et la préservation par l'homme des autres espèces et de l'environnement.

#### 3.2. Le principe de prévention

La prévention est l'ensemble des mesures pour préserver une situation donnée (salaire, social, économique, environnemental, etc) une dégradation, d'un accident ou d'une catastrophe. La prévention repose sur l'évitement des perturbations négatives ou sur la réduction de leur probabilité, c'est l'aspect prévention proprement dit, auquel s'ajoute ensuite des mesures de protection. Cette protection consiste à limiter les effets négatifs des perturbations lorsqu'elles se produisent. Ce volet de la prévision s'appuie sur l'anticipation et la prévision avec la mise en place de mesures d'atténuation des sinistres et de système de détection précoce et d'alerte.

##### 3.2.1. Les objectifs de prévention

Les objectifs de prévention sont les suivants :

- ✓ Intégrer la prévention des risques spécifiques à la branche et au secteur d'activité dans les comportements du responsable d'établissement, de l'encadrement et de personnel ;
- ✓ étudier et mettre en œuvre des moyens propres à réduire la pénibilité de la conduite prolongée a des véhicules et de leur mis en œuvre, les effets sur la santé des opérations de manutentions manuelle répétitives ;

- ✓ améliorer la sécurité d'utilisation des matériels roulants et d'entretien, des installations et appareils de manutention, de l'outillage en privilégiant des équipements et matériels plus sûrs et plus ergonomiques ou en faisant modifier en ce sens les équipements existants ;
- ✓ former et informer les salariés de l'entreprise à la prévention des risques par actions appropriées qui devront s'inscrire dans un plan global de formation à la sécurité, partie intégrante du document unique ;
- ✓ Améliorer les conditions générales d'hygiène et de travail des salariés.
- ✓ Améliorer la prévention des risques psycho-sociaux.

### 3.3. Le principe de précaution

Le principe de précaution apparaît en Allemagne à la fin des années 60 exactement en 1974 sous le nom de *Vorsorgeprinzip*<sup>1</sup>, afin d'inciter les acteurs économiques à prendre des mesures contre les pollutions avant d'avoir des certitudes scientifiques quant aux dommages causés à l'environnement. Apparaît pour la première fois dans la loi fédérale sur la protection contre les émissions, (Bundes-immissionsschutzgesetz) de 1974<sup>2</sup>.

Bénéficiant d'un rayonnement international depuis sa reconnaissance par le principe 15 de la déclaration de **Rio en juin 1992**, il devient parallèlement un instrument juridique sur lequel la Communauté européenne fonde sa politique environnementale, car le principe de précaution, désormais principe constitutionnel en Europe.

Le principe de précaution est celui des principes environnementaux qui fait le plus largement débat. Tant au niveau jurisprudentiel que doctrinal.

Selon ce principe il ne faut pas « *attendre d'avoir la certitude pour intervenir* » et pour les autres ce principe consiste à faire « *obstacle à l'innovation* » aussi il est perçu comme un « **frein à la recherche technologique et scientifique** ».

Ce principe ne concerne que les autorités publiques elles sont appelées à appliquer le principe de précaution, dans leur domaine d'attribution, le principe de précaution amène l'Etat à prendre ou imposer des mesures de précaution de plus en plus lourdes, à restreindre un certain

---

<sup>1</sup> Julien CAZALA., « Le principe de précaution en droit international », Anthémis, 2006, P.18.

<sup>2</sup> La loi fédérale sur la protection contre les émissions, (Bundes-immissionsschutzgesetz), Adopté le 15 mars 1974, aliéna 1<sup>er</sup>, pt 2.

nombre de libertés et à mener de larges investigations (enquêtes) Contraignant les autorités publiques à limiter des libertés économiques ou individuelles.

Certains voient même dans la consécration de ce principe le retour de « l'effet légitimant qu'a pu avoir le service public sur et pour l'action publique ». Sans préjuger de la conséquence interventionniste du principe, il faut admettre qu'il est opposable aux autorités publiques, C'est-à-dire aussi bien à l'Etat qu'aux collectivités territoriales, mais non aux personnes privées et notamment aux entreprises.

### 3.3.1. Définitions

Dans les déclarations et traités internationaux, on peut rencontrer des définitions très variées, on peut citer quelques une :

**1. La définition de déclaration de Rio1992<sup>1</sup>** : Selon son article15 qui énonce que « Pour protéger l'environnement, des mesures de **précaution** doivent être largement appliquées par les États selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement ».

#### **2. Communication de l'UE sur le Principe Précaution**

La commission de l'union en l'an 2000<sup>2</sup>, a donné une définition pour le principe de précaution en précisons les circonstances ou les conditions pour appliquer ce principe « L'invocation ou non du principe de **précaution** est une décision prise lorsque les informations scientifiques sont incomplètes, peu concluantes ou incertaines et lorsque des indices donnent à penser que les effets possibles sur l'environnement ou la santé humaine, animale ou végétale pourraient être dangereux et incompatibles avec le niveau de protection choisi. ».

**3. Déclaration de Londres (Conférence internationale sur la protection de la mer du Nord, 1987)** : « Une approche de **précaution** s'impose afin de protéger la mer du Nord des effets dommageables éventuels des substances les plus dangereuses. Elle peut

---

<sup>1</sup> Olivier Godard., « Le développement durable de Rio de Janeiro 1992 à Johannesburg », 2002.

<sup>2</sup> Communication de la Commission sur le recours au principe de précaution, Commission européenne, COM(2000).

requérir l'adoption de mesures de contrôle des émissions de ces substances avant qu'un lien de cause à effet soit formellement établi sur le plan scientifique».

### 3.3.2. Limites et critiques du principe de précaution

Les opposants du « principe de précaution » le présentent comme une règle d'abstention généralisée, à la différence de Jonas qui réservait l'abstention au risque « total ». C'est notamment le cas du domaine sanitaire où le risque « total » ne s'est jamais présenté mais le principe de précaution a quand même fait l'objet de multiples controverses. Jonas recommandait de guider la décision en incluant dans l'évaluation la possibilité du "scénario du pire". Selon certains auteurs, le principe de précaution mal utilisé peut conduire à des blocages inutiles, qui peuvent retarder les pays qui l'appliquent dans la voie du progrès technique et voilà leurs arguments :

- ✓ Être prudent, analyser les risques pour tenter de les éviter, constituent de sages conseils; mais d'avoir fait de la précaution un principe est un drame, il ne s'agit plus de tenter d'analyser des évolutions vraisemblables, compte tenu des informations disponibles, mais d'imaginer l'irréel, l'impensable, sous prétexte que les dommages causés pourraient être importants.
- ✓ Avec le principe de précaution on ne considère que les risques en cas d'application du progrès et que l'« on ignore les coûts à ne pas appliquer le progrès ».
- ✓ Le principe de précaution décourage le progrès scientifique et donc priver la société de ses bienfaits futurs.
- ✓ L'histoire de l'humanité a depuis toujours été guidée par cette logique de l'essai, de la tentative et de l'erreur sans cesse corrigée pour parvenir à la vérité.

Le principe de précaution annihile cette dynamique et paralyse le progrès.

Illustration des possibles effets pervers du principe de précaution, le nombre annuel d'autorisations de mise sur le marché de nouveaux médicaments par la Food and Drug Administration a été divisé par deux entre **1998** et **2007**, passant de **39** à **19**. Cette baisse est due selon **Philippe Guy**, directeur associé au Boston Consulting Group, à la plus grande aversion au risque, qui fait jouer le principe de précaution même quand les risques sont considérés comme faibles.

- ✓ Résultat, en raison de ces refus les coûts de lancement d'un nouveau médicament ont triplé depuis **1990** (**900** millions de dollars contre **300**), ce qui réduit l'incitation à la recherche de nouveaux traitements.

- ✓ Le problème qui se pose dans la réflexion sur les questions environnementales n'est pas celui de l'incertitude mais celui de la croyance.

En effet, bien que l'on soit presque certains de la future catastrophe, on ne veut pas y croire.

### **3.3.3. Champs d'application du principe de précaution**

Le principe de précaution n'est pas une solution à l'incertitude scientifique, mais un processus interactif régulier entre action et connaissance. Plutôt qu'une règle figée, il fournit des repères (abstraites ou concrets) périodiquement questionnés. Il n'évite pas de solliciter le jugement au cas par cas. Il repose sur des valeurs éthiques (dont éthique environnementale, éthique scientifique, bioéthique...) et économiques (éthique des affaires, ou simple recherche d'efficacité économique, impliquant de ne pas gaspiller les ressources, financières et humaines notamment) : il est bon de se soucier précocement de risques hypothétiques de dommages graves dans le but de les prévenir, et de donner des directions à l'action de prévention, avec des mesures effectives et proportionnées.

Il ne vise pas à montrer davantage de prudence dans la prévention, voire à devenir précautionneux, mais à se saisir de façon précoce du risque;

De manière identique, la prévoyance relève d'une démarche générale de prévention (face à un risque avéré, mais dont la réalisation est aléatoire). Deux bornes désignent ce domaine : la recherche proactive d'une certitude sur l'existence et la grandeur du risque, et à l'opposé l'ignorance. Si l'on peut convenir que dans l'ignorance on ne va pas agir dans le domaine de la gestion des risques, il existe néanmoins des règles communes aux principes de précaution et de prévention : identifier, évaluer et graduer le risque. En l'absence de certitudes sur les phénomènes de base et sur l'existence du danger, le risque est hypothétique. Cependant, bien que non avéré, cela ne signifie pas qu'il peut être considéré comme très peu probable, voire négligeable. Il s'agit d'une possibilité d'identifier le risque dont on ne connaît pas précisément encore la probabilité. Par conséquent, le champ d'application du principe de précaution serait, en théorie, potentiellement illimité.

## **3.4. Le principe de responsabilité, base du principe pollueur-payeur**

### **3.4.1. Définition du principe pollueur-payeur**

Le principe pollueur-payeur ou bien «la responsabilité environnementale» est un instrument juridique et économique de protection de l'environnement selon lequel les frais

résultant des mesures de prévention, de réduction et de lutte de la pollution doivent être pris en charge par le pollueur, il prévoit que chaque acteur économique prenne en compte les «externalités » négative de son activité, c'est-à-dire les impacts qu'il a sur l'environnement.

Le principe pollueur-payeur est un principe :

- **D'efficacité économique** : les prix doivent refléter la réalité économique des coûts de pollution, de telle sorte que les mécanismes du marché favorisent les activités ne portant pas atteinte à l'environnement ;
- **D'incitation à minimiser la pollution produite** ;
- **D'équité** : à défaut, les couts incombent au contribuable qui n'est pas responsable de ces atteintes.

### 3.4.2. L'origine du principe pollueur-payeur :

Apparait déjà en **1964** avec la loi sur l'eau (*la loi du 16/12/1964 relative au régime et à la répartition des eaux et à la lutte contre leur pollution*).

Ce principe a été adopté par l'**OCDE**, en **1972** En **1987**, le **PPP** est reconnu officiellement par l'Union Européenne puis par l'ONU en 1992 à Rio.

L'idée du principe pollueur-payeur est d'imputer les couts associés à la lutte contre la pollution par le biais d'instruments économiques par la fiscalité verte ou environnementale sous forme de taxes ou redevances, ce principe est un des principes essentiels qui fondent les politiques environnementales dans les pays développés.

L'activité industrielle a un poids de plus en plus élevé sur l'environnement à cause des volumes de production qui se calquent sur la hausse de la population mondiale. Pendant longtemps, les entreprises n'ont pas été chargées de verser de compensation pour cet impact. Finalement, l'idée du principe pollueur- payeur (PPP) est apparue en **1972** au sein de l'OCDE. C'est la première étape du processus de protection de l'environnement à grande échelle.

L'idée est de responsabiliser les entreprises, en leur faisant prendre en compte leur impact sur l'environnement dans leur coût de production. En pratique, le PPP fait une estimation du prix de la pollution, qu'il fait payer aux entreprises. Afin de respecter le principe de l'efficacité économique, les prix de la pollution reflètent l'ensemble des coûts de production. Le prix fixé fait en sorte de respecter une certaine équité entre les acteurs, afin de ne pas fausser le marché. Élaboré à l'origine dans le droit international de l'environnement par l'OCDE pendant les années **1970**, le principe pollueur-payeur est à l'origine d'inspiration économique contrairement au principe de précaution et de prévention qui sont d'inspiration juridique.

Ce principe sera ensuite étendu en matière environnementale par le traité de Maastricht de **1992** qui a inséré dans son article **130**, la protection de l'environnement comme objectif de l'Union européenne.

Il ne dispose que la politique de la communauté en ce domaine « est fondée sur les principes de précaution et d'action préventive, sur le principe de la correction, par priorité à la source, des atteintes à l'environnement et sur le principe du pollueur-payeur».

Ce principe, transcrit en droit interne, est devenu un principe général du droit de l'environnement repris dans l'article L.110-1 du Code de l'environnement français.

*« Le principe pollueur-payeur, selon lequel les frais résultant des mesures de prévention, de réduction de la pollution et de lutte contre celle-ci doivent être supportés par le pollueur. »<sup>1</sup>*

La Charte de l'environnement constitutionnalise ce principe dans son **article 4** qui dispose que *« toute personne doit contribuer à la réparation des dommages qu'elle cause à l'environnement, dans les conditions définies par la loi »*.

La directive européenne **2004/35/CE** du Parlement européen et du Conseil européen du **21 avril 2004**, portant sur la responsabilité environnementale, établit un cadre s'inspirant du principe pollueur-payeur afin de prévenir et réparer les dommages portés à l'environnement.

### **3.4.3. Les dommages environnementaux**

Sont ainsi définis comme des dommages environnementaux: les dommages directs ou indirects causés au milieu aquatique couvert par la législation communautaire en matière de gestion des eaux;

- les dommages, directs ou indirects, causés aux espèces et habitats naturels protégés au niveau communautaire par les directives «oiseaux sauvages» et «habitats»;
- la contamination, directe ou indirecte, des sols qui entraîne un risque important pour la santé humaine. La mise en œuvre du principe pollueur-payeur peut être effectuée de différentes manières, par la réglementation, les taxes, les redevances écologiques et les permis négociables.

### **3.4.4. Comment appliquer le principe pollueur-payeur ?**

Il existe plusieurs outils pour faire appliquer le PPP. Ces outils sont le plus souvent des règlements, taxes, mais sont aussi parfois des permis de pollution, ou bien encore des quotas de

---

<sup>1</sup> Loi n°2002-276 du 27 février 2002 - art. 132 JORF 28 février 2002.

pollution. Le plus difficile est de surveiller que les normes soient bien respectées car le ppp reste l'élément majeur de lutte contre la pollution à grande échelle.

Le principe pollueur-payeur peut prendre plusieurs formes pour être appliqué, pour mettre en œuvre ce principe, différents outils sont à la disposition des pouvoirs publics :

- **La réglementation :**

Elle est un instrument traditionnel des politiques de l'environnement. Le pollueur se voit imposer des normes techniques antipollution au sens large, incluant la limitation de la production de déchets. Il peut s'agir de normes à la source, de normes d'émission ou de normes de qualité du milieu ambiant.

- **La fiscalité (taxe écologique) :** Peut-être décourageante pour les pollueurs. La fiscalité peut être incitative puisqu'elle vise à imposer une contrainte financière aux pollueurs, elle consiste alors à accorder une réduction de l'impôt dû, en fonction de mesures favorables à l'environnement prises par le contribuable.

Parmi les instruments fiscaux utilisés, on peut citer l'amortissement exceptionnel permettant de diminuer l'impôt sur les sociétés pour une entreprise qui construit un immeuble très économe en énergie ou le crédit d'impôt pour les particuliers qui acquièrent un véhicule fonctionnant au GPL, à l'énergie électrique ou avec un système de bicarburation.

On peut citer la Taxe générale sur les activités polluantes (TGAP), dont l'assiette est directement liée au bruit, aux déchets, à la pollution de l'air, aux huiles usagées. Depuis 2000, elle est assise également sur les lessives, les granulats et les produits phytosanitaires. La Taxe d'importation des produits pétroliers (TIPP), assise sur les carburants.

- **Les redevances écologiques**

Ces redevances, à la différence des impôts proprement dits, sont liées à un service rendu, ou à la consommation d'un bien collectif comme l'eau. La principale est la redevance des agences de l'eau, qui comporte plusieurs éléments tenant compte de la quantité d'eau prélevée et du volume de pollution rejeté.

- **Les permis négociables**

Ce système n'est pas en vigueur en ni en France ni en Algérie, mais est déjà pratiqué aux États-Unis. Il consiste à attribuer une quantité maximale (un quota) de pollution ou de consommation de ressources naturelles à des entreprises qui peuvent échanger ces droits sur un marché. Un projet de directive communautaire se prépare à instituer un tel système en matière d'émissions de GES.

### 3.4.5. Le préjugé écologique

Les atteintes à l'environnement dès lors qu'elles sont chiffrables sont, de manière classique, prises en compte par les tribunaux pour la condamnation des personnes physiques ou morales reconnues coupables.

#### **Exemple : Le procès de l'Erika**

Le tribunal correctionnel de Paris a eu à juger la catastrophe écologique du **12 décembre 1999**, date à laquelle le pétrolier chargé de **30000** tonnes de fioul (pétrole) lourd s'est brisé en deux au large des côtes finistériennes. Le pétrole a provoqué une marée noire, souillé **400** kilomètres de côtes françaises et provoqué la mort de dizaines de milliers d'oiseaux (probablement entre **80000** et **150000**). **15** personnes physiques et morales ont été poursuivies, pour la première fois en France, pour « pollution par des hydrocarbures et mise en danger d'autrui » parmi lesquelles l'affréteur, le propriétaire et gestionnaire de l'Erika, le capitaine du navire, la société de classification...

Face à eux, **101** parties civiles représentant des associations environnementalistes, des communes, des régions, des départements, des pêcheurs, des paludiers...

Après plusieurs mois de procès, le tribunal a rendu un jugement devant faire jurisprudence même si différentes parties au procès ont décidé de faire appel de la décision. Dans l'affaire de l'Erika, la condamnation du groupe pétrolier pour « pollution maritime » a pris en compte non seulement les atteintes portées à l'activité économique (notamment dans le secteur touristique, les nuitées perdues) mais également celles liées à l'état écologique.

Les pertes écologiques n'étant pas prises en charge par le Fonds d'indemnisation des pollutions par les hydrocarbures, le tribunal a retenu les atteintes à l'environnement ce qui a permis d'indemniser des dommages environnementaux. Seuls la Ligue de protection des oiseaux (LPO) et le département du Morbihan ont été indemnisés, ce dernier en raison de sa participation à la gestion d'espaces naturels endommagés.

La question est pourtant complexe de :

- **la définition juridique du dommage ;**
- **de son estimation ;**
- **et du lien de causalité avec la faute.**

Certaines organisations de défense de l'environnement ont posé la question de manière assez brutale: «Combien vaut un oiseau mazouté (polluer)?».

L'Association interrégionale Ouest littoral solidarité, regroupant les collectivités territoriales touchées par la marée noire, a demandé à l'INRA de déterminer un mode de calcul des préjudices écologiques.

Dans l'affaire de l'*Erika* la LPO aurait touché 75 euros par oiseau mort (ne sont donc plus uniquement pris en compte les frais engagés pour soigner les animaux mazoutés mais également les atteintes portées à la biodiversité).

Pour la troisième fois, les juridictions françaises ont fait référence à la notion de préjudice écologique (après les affaires des Boues rouges de la Montedison et de la pollution de la Baie de Seine).

### **3.4.6. Trois dimensions distinctes et complémentaires du PPP**

Assurer une véritable efficacité économique afin que les prix fixés intègrent les coûts de pollution.

- Inciter les industriels à minimiser les pollutions produites.
- Rétablir l'équité (justice) afin que le contribuable n'ait pas à prendre à sa charge le coût d'atteintes à l'environnement dont il n'est pas responsable.

Après plusieurs mois de procès, le tribunal a rendu un jugement devant faire jurisprudence même si différentes parties au procès ont décidé de faire appel de la décision.

### **3.4.7. Les limites du le principe pollueur-payeur**

Tout d'abord, il faut être capable d'évaluer le cout économique des dégradations environnementales, ce qui est loin d'être évident.

Ensuite, il y a la difficulté d'identifier le responsable, comme l'ont montré par le passé les exemples des marées noires où capitaine de pétrolier, propriétaire et affrèteur se renvoyaient la balle.

Enfin, le cout environnement peut dépasser les capacités de paiement du pollueur. Dans ce cas, d'autres mécanismes comme les assurances ou la solidarité nationale doivent se substituer au pollueur.

## **3.5. Le principe d'information et de participation**

Selon lequel toute personne a le droit d'être informée de l'état de l'environnement et de participer aux procédures préalables à la prise de décisions susceptibles d'avoir des effets préjudiciables à l'environnement.

#### **4. Les enjeux du développement durable**

Les enjeux du DD peuvent être classés en trois catégories qui correspondent aux trois piliers: environnementaux, sociaux et économiques.

##### **4.1. Les enjeux sociaux**

###### **4.1.1. Réduction inégalités**

La montée des inégalités constitue une menace pour le développement équilibré de notre société, aussi bien entre les territoires qu'au sein même des territoires.

Pour lutter contre les inégalités sociales il faut : participer à des projets de solidarité, lutter contre les discriminations et favoriser la diversité, intégrer des critères sociaux et environnementaux dans les politiques d'achat, favoriser le commerce équitable, encadrer les écarts de revenus, développer le lien social, etc.

###### **4.1.2. Accès aux besoins essentiels - Droits de l'Homme**

Le développement économique doit bénéficier à tous. Il s'agit de permettre à chacun de subvenir à ses besoins essentiels tels que définis dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (accès à l'eau, à la nourriture, à la santé, à l'éducation, à la sécurité, à l'habillement), d'être respecté dans ses droits, de s'émanciper. Privilégier l'emploi pérenne et à temps plein ou partagé, le travail en journée ; assurer un salaire de vie permettant aux travailleurs de subvenir à leurs besoins essentiels; contribuer à rendre accessibles les besoins essentiels ; assurer un environnement de travail sain et sûr ; sensibiliser à la santé etc.

###### **4.1.3. Accès à l'emploi**

Avoir un emploi permet de bénéficier d'un revenu, qui, s'il est décent, confère une relative autonomie financière qui permet de subvenir aux besoins essentiels de la famille mais aussi un statut, une place dans la société, une utilité sociale, une reconnaissance.

La non-discrimination en matière d'accès à l'emploi constitue ainsi un véritable levier de progression du droit des femmes, des personnes handicapées, des minorités visibles, ainsi qu'un enjeu d'intégration des jeunes générations sortant de l'école, et du renforcement de notre capacité d'accueil des flux migratoires à venir.

participer à des programmes d'insertion par l'activité économique ; favoriser le travail des jeunes, des seniors, des personnes handicapées ; lutter contre les discriminations notamment envers les femmes ; privilégier l'emploi pérenne, le travail en journée ; favoriser l'employabilité des salariés à travers la formation tout au long de la vie...

#### 4.1.4. Droits fondamentaux au travail

Le respect des droits de l'homme au travail s'appuie sur huit conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) relatives à quatre thèmes :

- Élimination du travail des enfants : Selon le Bureau International du Travail (BIT), un **(01)** enfant sur huit **(08)** dans le monde, soit une population estimée à **179** millions d'individus, est exposé aux pires formes du travail, qui se rapprochent de l'esclavage, essentiellement dans les pays du Tiers-Monde. De nombreuses organisations comme OIT et l'Unicef luttent pour éradiquer ce fléau. Selon elles, le moyen le plus efficace est l'accès à l'éducation.

Plusieurs actions ont été établies à ce propos, exemple : les ONG (Organisations Non Gouvernementales) essaient de favoriser, pour les enfants plus âgés, une scolarisation en alternance avec un travail dans des conditions convenables ;

- Élimination du travail forcé ;
- Liberté syndicale, droits d'association et à la négociation collective ;
- Non-discrimination (genre, âge, handicap, diversité).

Lutter contre les discriminations, favoriser la diversité , assurer l'objectivité et l'équité des rémunérations, développer l'insertion par l'activité économique, etc.

## 4.2. Enjeux environnementaux

### 4.2.1. Les ressources naturelles

En 2002, le bilan global des écosystèmes naturels fait état d'une diminution de **30%** des richesses naturelles de la Terre entre **1970** et **1995**. Les forêts ont perdu **12%** de leur richesse biologique et **30 %** des écosystèmes marins en trente ans. Un milliard d'hectares de terres autrefois cultivables ne le sont plus à cause des divers pesticides déversés massivement.

Pour rendre compte de ce constat alarmiste, l'organisation écologiste parle d'empreinte écologique, un mode de calcul qui permet de mesurer la part de ressources naturelles utilisée par une population donnée. À l'échelle mondiale, cette exploitation des ressources dépasse de **20%** les capacités biologiques de la Terre.

#### **4.2.2. La biodiversité**

La biodiversité, c'est la variété des espèces et des écosystèmes sur la Terre. Le développement économique, la pollution, l'agriculture et la pêche industrielle intensives mettent à mal cette biodiversité naturelle.

#### **4.2.3. Les déchets**

Le développement de la société de consommation dans les pays industrialisés a généré des masses de déchets dont le recyclage et la destruction par incinération posent un problème écologique crucial. Dans les vingt dernières années, la quantité de déchets municipaux par habitant des pays industrialisés a presque triplé.

#### **4.2.4. L'eau**

Au cours des vingt prochaines années, la quantité moyenne d'eau disponible par personne dans le monde est supposée diminuer d'un tiers. Selon la croissance de la population et les décisions politiques, les pénuries d'eau concerneront vers **2050**.

#### **4.2.5. L'énergie**

Les énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) sont, d'une part, vouées à l'épuisement, et d'autre part, elles sont aussi sources d'émissions de gaz à effet de serre. Le recours aux énergies renouvelables est un des moyens de lutte contre la pollution atmosphérique. Le nucléaire, à titre d'exemple, est considéré par certains comme un gage de "développement durable" puisqu'il ne génère pas de gaz à effet de serre, pour d'autres, c'est une énergie qui est par nature dangereuse et polluante à cause des déchets mortels qu'elle produit.

#### **4.2.6. Le réchauffement climatique**

Pour les scientifiques, le niveau de pollution de GES généré principalement par la combustion des énergies fossiles est de plus en plus élevé et le climat de la terre se réchauffe de jour en jour.

D'ailleurs, une augmentation moyenne de 2° C (prévision basse) à échéance de 2100 serait considérable causant ainsi inondations, désertification, dissémination des maladies, disparitions d'espèces animales, etc. Le protocole de Kyoto sur la réduction des gaz à effet de serre est une des mesures prises pour lutter contre le phénomène mais sa mise en œuvre est difficile.

#### **4.2.7. Les transports**

Les transports sont à l'origine de 25% des émissions de dioxyde de carbone dans le monde générées par l'homme. Réduire la circulation automobile est l'un des axes prioritaires de la lutte contre la pollution d'autant plus que L'Union Internationale des Transports Publics prévoit que la population urbaine va augmenter de 27% dans les trente prochaines années.

### **4.3. Les enjeux économiques**

Sur un plan économique, le développement durable concerne les conditions de la croissance et les échanges mondiaux.

#### **4.3.1. La délocalisation**

La mondialisation touche tous les secteurs de l'économie et conduit de nombreuses entreprises des pays du Nord à implanter leurs unités de production, loin de leurs sièges sociaux, dans des pays à faible coût de main d'œuvre ou pour des raisons environnementales, dans les pays où les règles environnementales sont moins strictes.

#### **4.3.2. La réglementation de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)**

L'OMC se réunit à échéance régulière pour fixer, entre autres, des règles destinées à libéraliser les échanges agricoles et industriels ou prévoir par exemple, l'accès des pays pauvres aux médicaments dans le cadre de la lutte contre le sida. C'est la principale cible des altermondialistes qui considèrent que les décisions de l'OMC creusent l'écart entre les pays du Nord et ceux du Sud puisqu'ils ne disposent pas de voix équivalentes.

### 4.3.3. L'agriculture

En Europe et en Amérique du Nord, de moins en moins d'agriculteurs produisent toujours plus de denrées en recourant à une agriculture intensive, mécanisée et très largement subventionnée.

Ces produits sont ensuite, en partie, exportés et vendus à bas prix dans les autres régions du globe, ce qui met à mal l'agriculture traditionnelle locale. S'ajoutent à cela les dégâts écologiques provoqués par l'utilisation massive d'engrais et de pesticides. L'agriculture biologique est une alternative d'autant plus que les consommateurs occidentaux y recourent dans l'espoir de manger plus sain. Autre piste : l'agriculture « raisonnée » qui consiste à limiter l'utilisation de produits pesticides ou d'engrais. Enfin, les OGM (Organes Génétiquement Modifiés) cristallisent les interrogations des consommateurs sur l'agriculture du futur et sont au cœur d'une polémique entre l'Europe, les Etats-Unis et les pays en voie de développement.

### 4.3.4. Le commerce équitable

Il consiste à garantir un revenu minimum au producteur initial d'un produit et à lui donner des garanties suffisantes pour qu'il puisse se développer à long terme. Le commerce équitable fait l'objet d'une labellisation qui permet aux «consommateurs acteurs» d'identifier et de choisir ces produits de plus en plus disponibles en grandes surfaces.

### 4.3.5. Les déchets

Ils constituent l'un des exemples des déséquilibres Nord-Sud : **300** millions de tonnes de déchets toxiques sont produits chaque année dans les pays industrialisés. Bon nombre d'entre eux, au mépris des conventions internationales, sont envoyés et stockés dans les pays en voie de développement.

## SECTION 2 : LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

La RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales. L'entreprise doit non seulement se soucier de sa croissance et sa rentabilité mais aussi d'impacts environnementaux actuels et futurs. C'est une démarche de coopération volontaire de l'entreprise négociée avec la société, pour transformer un enjeu de développement durable en création de valeur collective, à travers son offre, son fonctionnement et son action dans sa sphère

d'influence. Le savoir-faire technique, environnemental, et sociétal sont des véritables leviers d'action dans le cadre de la stratégie d'entreprise.

## 1. Aperçu historique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

On associe souvent la RSE au développement durable ou encore à la mondialisation, alors que cette notion a vu le jour bien avant ces phénomènes. En réalité, la RSE est apparue dès les années **1950** aux États-Unis, mais sa diffusion vers d'autres contextes s'est faite de manière décalée dans le temps. Nous allons dans ce qui suit nous intéresser à l'historique de ce concept et aux diverses acceptions auxquelles il a donné lieu.

Le thème de la Responsabilité Sociale des Entreprises n'est pas véritablement nouveau. À partir des années **1920**, plusieurs dirigeants s'expriment publiquement sur leur responsabilité à l'égard de la société. Si aucune doctrine clairement formulée de la responsabilité sociale n'avait émergé à la fin de la décennie, les discours de l'époque sont très marqués par les concepts de « *public service* » et de « *trusteeship* » qui stipulent l'idée d'un contrat implicite, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société (**Heald, 1961, 1971**).

Ces débats, bien que controversés, ont été mis en application par Henri Ford, surtout sur le plan interne avec l'instauration du salaire journalier minimum (principe du *five dollars per day*). Des discours et pratiques relatifs à la responsabilité sociale se développent ainsi de manière précoce dans le milieu des affaires. Au début des années **1930**, notamment en **1932** le débat entre **Berle et Dodd** sur la question de la gouvernance d'entreprise (*stakeholders versus shareholders*) conduit aux premières réflexions sur la RSE. Mais ce n'est que dans les années **1950** que des efforts significatifs en matière de RSE voient le jour.

Dans son expression et dans son sens actuel, la RSE est essentiellement liée au contexte nord-américain de l'après Deuxième Guerre mondiale (**Charles et Hill, 2004**).

C'est l'ouvrage de **Bowen** en **1953** qui marque l'avènement du concept et le début de la recherche autour de lui (**Carroll, 1999 ; Acquier et Gond, 2005 ; Locket et coll., 2006 ; Windsor, 2006**).

En effet, **Bowen** y pose les fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise, même s'il y relève plus tard en **1978**, un caractère idéaliste et normatif faisant prévaloir deux principes.

Le premier renvoie au fait que les hommes d'affaires ne doivent prendre que des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société. Le deuxième stipule que la prise en compte de préoccupations sociales par la firme doit se faire d'une manière volontaire. C'est donc **H. BOWEN** qui a fait passer ce concept dans l'ère moderne du management.

Si **Bowen** est reconnu dans la littérature comme étant le père de la RSE, **Carroll (1999)** signale que les idées qu'il a exprimées dans son ouvrage ne sont pas nées *ex nihilo* et qu'on en trouve la trace dans certains essais de la littérature managériale, notamment dans les années **1930** et **1940**. Notons tout de même qu'il est possible que la RSE, telle que formulée à l'époque par Bowen, repose sur les valeurs culturelles et managériales qui prévalaient à son époque. Le contexte ayant évolué, l'acceptation de la RSE a progressivement changé.

La RSE est devenue un thème de recherche à l'origine de l'émergence d'un nouvel espace académique, à savoir le courant « *Business and Society* » s'intéressant aux relations entre l'entreprise et son environnement sociétal (**Acquier et Gond, 2005**). Son influence s'est progressivement renforcée à travers le monde pendant les années **1960**. Depuis lors, la responsabilité sociale de l'entreprise fait l'objet de nombreux débats entre chercheurs, praticiens, État, organisations non gouvernementales et autres acteurs de la société moderne.

Après avoir occupé les chercheurs américains et suscité quelques controverses émanant d'académiciens libéraux, la recherche sur la RSE diminuera d'intensité à partir du milieu des années **1980** et muera vers d'autres concepts comme la citoyenneté de l'entreprise ou l'approche par les parties prenantes (**Carroll, 1999**). Toutefois, cette pensée de Carroll, bien que séduisante, ne s'applique qu'au contexte américain. Elle va alors se heurter au nouvel ordre économique mondial établi, qui prône le libéralisme économique. L'émergence de la grande entreprise au-delà des frontières nord-américaines est à l'origine du regain d'intérêt que connaît la RSE en ce début de siècle, en redevenant un phénomène de plus en plus présent sur la scène politique et économique.

En Europe, on a commencé à s'intéresser à la RSE dès le milieu des années **1990** suite aux actions des organismes de la société civile à l'encontre des entreprises ayant causé un tort environnemental (**Shell, Total ...**), social (**Danone, Renault...**) ou sociétaire (**Parmalat, Vivendi...**). D'un autre côté, le regain d'intérêt pour la question s'est accentué à partir du début

des années 2000 aux États-Unis avec les faillites touchant de grands groupes américains (**Enron, Arthur Andersen, Worldcom, Xerox...**).

C'est sans doute la raison pour laquelle **Doh et Guay (2006)** attribuent le regain d'intérêt pour la RSE à deux éléments : la montée de la société civile d'un côté, et les scandales financiers des grandes entreprises de l'autre.

## 2. Définition de la Responsabilité sociale des entreprises

La RSE est un concept en pleine évolution pour lequel il n'existe pas, à l'heure actuelle, de définition universellement acceptée. Les qualificatifs ne manquent pas à son égard : concept vague, flou sémantique, ambiguïté lexicale, concept ombrelle, notion ondoyante et protéiforme, sont autant d'expressions sensées décrire l'hétérogénéité à la fois des discours et théories sur la RSE et des pratiques plus éparées. Elle est généralement interprétée comme étant la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leur prise de décisions, à leur stratégie et à leurs activités d'une manière transparente et responsable, et donc la façon d'instaurer des pratiques exemplaires, de créer de la richesse et d'améliorer la société.

- En juillet 2001, la Commission Européenne définissait la RSE dans « le livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », comme : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »<sup>1</sup>
- L'ISO propose la définition suivante : « action d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'organisme »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> PESQUEUX Y, RAMANANSOA B, SAUDAN A, TOURMAND J-C, « Le gouvernement de l'entreprise Comme idéologie », Ellipses, Paris, 1999, p.154.

<sup>2</sup> AFNOR, 2002.

Dans la littérature nord-américaine, **CAROLL**<sup>1</sup> définit la notion de responsabilité sociale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ».

- Un autre auteur comme **Bowen** a défini la RSE comme « une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société »<sup>2</sup>.

Contrairement à la vision américaine de la responsabilité sociétale qui se résume à des actions humanitaires externes aux activités économiques de l'entreprise, l'approche européenne a tendance à considérer que les actions humanitaires n'entrent pas dans le champ de la RSE et que les actions qui en révèlent s'apprécient au regard des activités quotidiennes de l'entreprise<sup>3</sup>.

### 3. Principes théoriques de la RSE

La notion de la responsabilité sociale de l'entreprise est fondée sur l'idée que les entreprises doivent assumer des responsabilités qui vont au-delà de leur sphère d'activités directe. Du point de vue de l'entreprise, la RSE se traduit par « *l'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* »<sup>4</sup>. La théorie de la RSE se veut une réponse aux thèses défendues par plusieurs auteurs sur le pouvoir disproportionné dont disposent les entreprises et leurs managers dans nos sociétés modernes (**Bearle et Means, 1932**) cités par **Bowen (1953) et Mills (1956)**. En effet, la RSE renvoie à une vision de l'entreprise dont la finalité n'est pas d'enrichir les shareholders (actionnaires), mais de concilier les intérêts opposés de tous les stakeholders (parties prenantes). Une entreprise socialement responsable adopte ainsi nécessairement une approche à long terme de ses objectifs, de sa stratégie et de ses bénéfices. Le principe théorique de la RSE postule par ailleurs qu'un comportement socialement responsable n'est pas incompatible avec une meilleure performance financière. Cette attitude permet de créer un

---

<sup>1</sup> CAROLL A.B., « *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance* », Academy Of Management Review, Vol. 4, 1979.

<sup>2</sup> In. GERMAIN C, TREBUCQ S, « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, 2004, p.36.

<sup>3</sup> CAPRON M., QUAIREL L., « La responsabilité sociale d'entreprise », la découverte, Paris, 2007.

<sup>4</sup> Livre vert de la commission européenne sur la responsabilité sociale des entreprises (2001).

environnement institutionnel favorable à l'exercice des activités économiques de l'entreprise et contribue à l'acceptation volontaire des principes de responsabilité Sociale.

Notons aussi, qu'un comportement responsable de l'entreprise se traduit par une plus grande stabilité économique, sociale, et politique, et d'une diminution des critiques faites par la société civile aux entreprises privées.

Plusieurs tendances lourdes confirment la portée de la notion de RSE pour les entreprises. Le développement des filières de commerce équitable atteste par exemple de la sensibilité des citoyens-consommateurs à des facteurs non économiques mais plutôt d'ordre sociétal (**Jacquot et Attarça 2006**). Dans une certaine mesure, le succès grandissant des filières de produits biologiques relève de la même logique : besoins de sécurité et de transparence entre autres. Le développement des agences de notation sociale souligne également la prise en compte du comportement sociétale de l'entreprise dans les choix des actionnaires.

La performance de l'entreprise n'est pas seulement jugée selon des critères financiers ou économiques, mais aussi selon des critères relatifs à son comportement sociétal. Les relations avec l'ensemble de ses parties prenantes deviennent alors une donnée objective dans l'appréciation de la performance. Différentes initiatives publiques donnent à la RSE un caractère stratégique pour les entreprises.

A l'échelle internationale, le programme *Global Compact*, lancé par les Nations Unies en **2000** a pour objectif de promouvoir au sein des entreprises des pratiques respectueuses de l'environnement et des droits de l'homme. En **2001**, la Commission européenne a publié un *Livre vert* visant à promouvoir la RSE. Ces initiatives visent à faire prendre conscience aux dirigeants d'entreprises, de la présence d'acteurs autres que les actionnaires (shareholders), pouvant affecter et être affectés par les activités de l'entreprise. Il s'agit des stakeholders ou parties prenantes.

#### **4. L'entreprise et les incertitudes environnementales**

Les incertitudes environnementales peuvent être liées à l'activité de l'entreprise, ou bien aux pressions externes.

#### 4.1. Les risques environnementaux liés à l'activité de l'entreprise

L'activité de l'entreprise est une des principales sources de la dégradation de l'environnement naturel. De ce fait, chaque entreprise doit détecter et évaluer ses risques environnementaux afin de pouvoir les réduire. Ces risques peuvent être de nombre de deux : ceux qui sont liés à la production et ceux liés aux incertitudes environnementales externes de l'entreprise.

##### 4.1.1. Les risques liés à la production

Les risques environnementaux inhérents à la production apparaissent à tous les stades de celle-ci que ce soit en amont au niveau des approvisionnements (achat de matières premières dont les emballages ne sont pas biodégradables, par exemple), ou au cours de la production du fait de la technique utilisée, ou encore au niveau du résultat obtenu (produit ne respectant pas l'environnement).

##### 4.1.2. Les effets de la consommation irrationnelle des matières

La consommation excessive des matières premières tels que le pétrole, le gaz, l'eau, le bois, etc) engendrent l'épuisement des ressources naturelles et la déforestation et contribuent à la dégradation environnementale de manière importante et pratiquement irréversible.

##### 4.1.3. Les effets de la production et la consommation d'énergie

La production et la consommation d'énergie entraînent des rejets dans l'atmosphère : gaz carbonique **CO2** qui contribue à « l'effet de serre ». Les rejets peuvent être quotidiennes ou accidentels telles les catastrophes de **Bhopal** en Inde, de **Seveso** en Italie, la pollution du **Rhinpar Sandoz** en Suisse ou plus récemment celle de la pollution nucléaire à **Fukushima** au Japon.

##### 4.1.4. Les résultats de la production

Ils constituent les biens que nous consommons mais aussi les déchets. Le problème des déchets ne concerne pas uniquement les gros producteurs. Chaque activité industrielle, commerciale ou de services génère des déchets qui posent problème dans la collecte, le traitement et l'enfouissement.

## 4.2. Les pressions liées à l'environnement externe de l'entreprise

L'environnement externe d'une entreprise peut être défini comme « l'ensemble des facteurs ou variables, localisés hors des frontières de l'organisation, qui pèsent sur les problèmes qu'elle rencontre et sur les comportements qu'elle envisage de développer. On peut parler d'un champ de forces, de l'ensemble des milieux dans lesquels l'organisation est insérée et dont émanent des contraintes et des incitations »<sup>1</sup>.

Les pressions environnementales peuvent varier d'une activité à une autre (de l'agro-alimentaire par exemple à l'industrie lourde) et d'une région à une autre (pays développés et pays en développement, par exemple).

**4.2.1. Les pouvoirs publics :** les premiers facteurs qui pèsent lourdement sur l'entreprise sont les pouvoirs publics.

Ces derniers obligent les entreprises à respecter le principe de « pollueur-payeur » : celui qui pollue paie les dommages qu'il occasionne. Ceci paraît logique, mais il est parfois difficile d'identifier le pollueur, donc pour décourager ou limiter les comportements polluants, les pouvoirs publics utilisent une autre méthode plus facile et plus génératrice de ressources, celle des normes et des taxes environnementales.

- **Les taxes :** appelées aussi « éco-taxes », elles font supporter au producteur un surcoût qui est supposé inclure le coût de ses propres rejets ou de sa pollution.

L'écotaxe permet « d'internaliser » les coûts de pollution ou de dépollution pour que le producteur investisse dans des procédés anti-polluants et ne paie plus la taxe. Il existe deux types de taxes :

- les taxes incitatives : d'un niveau suffisamment élevé pour atteindre leurs objectifs, elles incitent à la dépollution et au progrès technique ;
- les taxes redistributives : leur défaut d'incitation est pallié par leur fonction génératrice de revenus réaffectés à des programmes de lutte contre les pollutions.

Si la tendance dans les pays industrialisés est de progresser rapidement vers la tarification des ressources et les taxes incitatives (véritables mécanismes de marché) dans une optique de gestion de l'environnement à long terme, il est admis que les pays en développement et les pays émergents aient recours à des taxes redistributives pour mettre en place des systèmes de financement, d'autant qu'une politique de rattrapage des pollutions accumulées s'avère urgente.

---

<sup>1</sup> DESREUMAUX A., « Théorie des organisations », Management Société, Caen, 1998, p.120.

- **Les normes** : l'Etat, en édictant des normes, impose aux acteurs économiques de respecter certaines règles au nom de l'intérêt collectif. Les règles sont d'autant plus efficaces qu'elles ont été élaborées après une concertation internationale pour éviter le risque de concurrence déloyale. Les normes antipollution concernent tous les actes de la vie économique : normes antibruit, normes de rejets, normes de produits, etc.

**4.2.2. Les législations environnementales** : parmi les variables écologiques qui composent l'environnement externe d'une organisation, les législations environnementales jouent un rôle très important. L'incertitude liée à ce facteur peut être définie comme la tendance des réglementations environnementales à proliférer sans que l'organisation ne puisse évaluer avec certitude les implications possibles de ces changements et l'évolution de ces législations.

**4.2.3. Les concurrents et les consommateurs** : selon **BOIRAL**<sup>1</sup>, le facteur marché forme une variable centrale de l'environnement écologique et ce, à travers les consommateurs et les concurrents :

- **Les consommateurs** : l'incertitude liée à ce facteur provient du fait que les demandes et les attentes des consommateurs pour des produits respectueux de l'environnement augmentent et la relation fournisseur-client permet au client de demander une gestion responsable de l'environnement.
- **Les concurrents** : qui tendent aussi à adopter des pratiques de gestion environnementale, tel est le cas par exemple du « marketing vert » promouvant ainsi les « produits verts » qui par définition, sont conçus tout en respectant l'environnement.

**4.2.4. Les riverains** : les riverains sont un quatrième facteur qui influe les décisions d'une entreprise. L'incertitude liée à la pression des riverains peut notamment se traduire par une pression des politiques et des groupes environnementaux locaux sur les pratiques de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> BOIRAL O. et JOLLY D. « Stratégie, compétitivité et écologie », Revue Française de Gestion, juin-juillet, 1992.

#### **4.2.5. Les médias et les groupes de pression environnementaux nationaux ou Internationaux**

D'autres groupes de pression peuvent intervenir au sein de l'environnement écologique de l'organisation, les médias et les groupes de pression environnementaux nationaux ou internationaux forment le cinquième facteur. L'incertitude liée à ce facteur se traduit par le risque de nuire à l'image de l'entreprise.

Les risques écologiques et les pressions externes qui pèsent sur les entreprises font que ces dernières se trouvent dans des situations divergentes entre intégrer ou pas les questions environnementales dans leur gestion courante.

Au cours de ce chapitre, nous avons présenté dans la première section le concept de développement durable et par son historicité, nous avons remarqué que ce concept est récemment officialisé mais les préoccupations y sont très anciennes ; nous avons présenté l'historique du développement durable ainsi que sa définition qui dégage quelques principes sur lesquels se fonde ce concept, ils sont de nombre de cinq et chacun d'entre eux est essentiel pour atteindre un développement « durable ».

Nous avons parlé de ses enjeux qui peuvent être classés en trois catégories qui correspondent aux trois piliers : environnementaux, sociaux et économiques, dans le domaine social et au niveau mondial, le développement durable est une notion qui recouvre des problèmes de développement (la pauvreté, santé, travail...). Sur un plan économique, le développement durable concerne les conditions de la croissance et les échanges mondiaux ; et les enjeux environnementaux tels le réchauffement climatique, l'eau, l'énergie, la pollution, les déchets etc.

La seconde section quant à elle s'est intéressée à la responsabilité sociale des entreprises, qui est une intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales. L'entreprise doit non seulement se soucier de sa croissance et sa rentabilité mais aussi d'impacts environnementaux actuels et futurs. Nous avons présenté les principes théoriques de la RSE ; Une entreprise socialement responsable adopte ainsi nécessairement une approche à long terme de ses objectifs, de sa stratégie et de ses bénéfices.

Le principe théorique de la RSE postule par ailleurs qu'un comportement socialement responsable n'est pas incompatible avec une meilleure performance financière. Cette attitude permet de créer un environnement institutionnel favorable à l'exercice des activités économiques de l'entreprise et contribue à l'acceptation volontaire des principes de responsabilité Sociale.

Enfin on peut dire que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est l'application au monde de l'entreprise des principes de développement durable et de ses trois piliers environnementaux, sociaux et économiques. La RSE repose sur la double idée que l'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de la société et de l'environnement dans lesquelles elle évolue, et que la performance d'une entreprise se mesure non seulement en matière de résultats financiers mais également de prise en compte de cette responsabilité sociale et environnementale dans ses processus de management. Il existe différents niveaux de maturité de la RSE dans les entreprises, qui est fonction de la gouvernance ou du degré d'intégration de la RSE dans la stratégie globale

de l'entreprise, de sa capacité à être transparente vis-à-vis de sa performance RSE, ainsi que du degré de prise en compte et d'ouverture de l'entreprise avec son écosystème (les parties prenantes mais également l'ensemble de sa chaîne de valeur).

De nos jours, les entreprises ne peuvent plus ignorer les exigences en matière d'environnement, c'est pourquoi il est intéressant de les prendre en charge dans un système de management environnemental (S.M.E).

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter le système de management environnemental et rentrer dans le vif de notre thème à savoir le SME de type **ISO 14001** et la performance environnementale au sein des entreprises.

## **DEUXIEME CHAPITRE**

### **Le Système de Management Environnemental et la Performance Environnementale**

Pour surmonter les problèmes environnementaux, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à intégrer les préoccupations environnementales dans leur gestion quotidienne. Cette intégration amène le système de management classique des entreprises à évoluer pour faire apparaître de nouveaux types de management entre autres le management environnemental. Ce nouveau management s'exerce dans les entreprises par le biais d'un ensemble de dispositifs regroupés généralement sous l'appellation de « Système de Management Environnemental » (SME). Apparue dans les années **1990**, le Système de Management Environnemental désigne les méthodes de gestion et d'organisation 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 développement économique et qualité de l'environnement.

Théoriquement, il existe deux références en matière de SME: la première est le système européen *Environmental Management and Audit Scheme* (EMAS), la seconde est la norme internationale ISO **14001**. Chacune de ces deux références encouragent les entreprises à suivre le chemin de l'amélioration continue de la performance environnementale. Cette dernière constitue un concept clé dans le système de management environnementale.

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 performance environnementale.

## **SECTION 1 : SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL**

De la même façon que la démarche de management de qualité mise en place dans les entreprises au cours des années **80**, le SME, ou comme certains l'appellent le « Management vert » suit une démarche pas très éloignée du système qualité. Ce sont tous les deux des outils de gestion interne : l'un favorise l'incorporation du concept qualité, l'autre 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 outils, de sa démarche et ses enjeux.

## 1. Norme, normalisation et certification : concepts de base

### 1.1. La Norme

« C'est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme de normalisation reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. Il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience »<sup>1</sup>.

Nous comprenons par cette définition que la norme est en effet :

- une spécification technique, se présentant sous la forme d'un document, qui définit et détermine les caractéristiques de biens, services ou processus ;
- accessible au public et fait l'objet de publications officielles ;
- elle résulte d'un choix collectif : elle est établie avec le consensus et l'approbation de toutes les parties intéressées participant à sa création ;
- sert de base d'action pour la solution de problèmes répétitifs se posant entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

### 1.2. La normalisation

La normalisation est présentée comme l'établissement et la mise en application d'un ensemble de règles et de spécifications ayant pour objet de simplifier, d'unifier et de rationaliser les produits industriels, les unités de mesure, les symboles, etc.

La normalisation ne doit pas être confondue avec « la norme » elle-même qui ne constitue qu'un produit issu de cette construction de consensus entre acteurs.

« La normalisation a pour mission de fournir des documents de référence (norme, guide, référentiel de bonnes pratiques) qui favorisent le dialogue, l'évaluation et le progrès en réponse aux attentes des marchés et de l'ensemble des acteurs socio-économique »<sup>2</sup>.

**Simplifier** c'est-à-dire:

- Définir des caractéristiques dimensionnelles;
- Définir des règles de sécurité (appareil à gaz, matières inflammables);
- Définir une aptitude à la fonction (nuance d'acier).

**Spécifier** c'est-à-dire :

---

<sup>1</sup> « Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation », Editions G.A.L, 2004, P7.

<sup>2</sup> Développement Durable et entreprise, un défi pour les managers, AFNOR, 2004.

- Réduire les variétés,
- Assurer l'interchangeabilité.

➤ **Rôle de la normalisation** : la normalisation repose sur plusieurs rôles:

- **La normalisation comme moyen de communication**: c'est un langage commun entre les agents économiques.
- **La normalisation comme facteur de qualité**: C'est dans ce sens que la normalisation est nécessaire, il s'agit de comparer les caractéristiques d'un produit à un référentiel prédéterminé qui est la norme afin de pouvoir le positionner sur le marché d'une façon plus fiable.
  - **La normalisation comme facteur de progrès**: elle joue un rôle important dans la diffusion des concepts de progrès, elle aide à économiser le travail humain, les matériaux et l'énergie. Plusieurs personnes confondent entre la normalisation et la certification alors qu'il existe une certaine différence. Le point suivant vient éclairer cette différence.

### **1.3. La certification**

La certification est un concept relativement nouveau dont la signification peut varier selon le domaine dans lequel on se trouve. Ce mot, proche parent de «Certificat», existe depuis longtemps, mais s'est acquis une nouvelle renommée avec l'ouverture des marchés. Il provient du terme latin «certus», qui signifie : décidé, résolu, arrêté, fixé, déterminé, précis, convenu, certain, sûr, clair, manifeste, fidèle. La certification dans le milieu financier est connue depuis longtemps.

Dans le milieu commercial, la première utilisation visait la certification de produits. Dans son sens générique, les dictionnaires donnent plusieurs sens à la certification qui varie de l'assurance à l'attestation, la licence ou même la garantie.

« La certification est une procédure par laquelle une tierce partie, l'organisme certificateur, donne une assurance écrite qu'un système d'organisation, un processus, une personne, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel»<sup>1</sup>.

« La certification est d'abord et avant tout un outil nous donnant une mesure qui se veut objective suivant des critères déterminés. Elle permet ainsi la comparaison entre différents

---

<sup>1</sup> Organisation International de Normalisation ISO, Management Environnemental et Normes ISO 14000. Système de management - spécification et lignes directrices pour son utilisation. Première Edition, 1996.

produits ou services, ce qui lui a valu une analogie avec la balance comme outil d'analyse comparative »<sup>1</sup>.

Son apparition est intimement liée au phénomène de l'ouverture et à la mondialisation des marchés. Pour s'adapter à cette nouvelle réalité, le concept de qualité a pris une importance particulière dans les entreprises. Ce concept s'est d'abord penché sur les questions d'hygiène et de sécurité des produits.

Par la suite, des difficultés sont apparues de plus en plus manifestement au niveau des échanges.

Celles-ci ont amené un questionnement au niveau de la nécessité d'une compatibilité dont la réponse devait d'abord s'exprimer sous la forme d'une standardisation ou d'une normalisation.

La certification s'inscrit dans la suite logique de la normalisation. C'est une étape ultérieure de ce processus. Une fois les standards établis, la certification donne la confirmation du respect de ceux-ci par un organisme indépendant. Les marques de certification sont, quant à elles, la façon d'en publiciser la certification.

## **1.4. Les normes ISO**

### **1.4.1. Définition de la norme ISO**

Organisation internationale de normalisation également désignée sous son acronyme anglais *ISO*: International Organisation for Standardisation, est un organisme de normalisation international composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de **165** pays. Cette organisation créée en **1947** a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO. Elles sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé et, en fin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et utilisateur.

« Les normes ISO contribuent un développement, à une production et à une livraison des produits et des services plus efficaces, surs et respectueux de l'environnement, ainsi qu'à des échanges facilités et plus équitables entre les pays. Elles fournissent aux gouvernements une base technique pour la législation en matière de santé, de sûreté et d'environnement. Elles facilitent le transfert de technologies aux pays en voie de développement. Les normes ISO servent également

---

<sup>1</sup> IACONO G., La certification d'assurance qualité : De nouvelles questions pour le Droit. Revue Internationale de Droit Économique N° 63, 1994.

à protéger les consommateurs, les utilisateurs en général, de produits et services ainsi qu'à leurs simplifier la vie »<sup>1</sup>.

Le secrétariat central de l'ISO est situé à Genève, en Suisse. Il assure aux membres de l'ISO le soutien administratif et technique, coordonne le programme décentralisé d'élaboration des normes et procède à leur publication.

L'ISO est le plus grand organisme de normalisation au monde. C'est une organisation non gouvernementale représentant un réseau d'instituts nationaux de **165** pays, selon le principe d'un membre par pays.

#### **1.4.2. La série ISO 14000**

La série ISO **14000** est un ensemble de normes internationales fait converger, à l'échelle mondiale, l'attention sur l'environnement, encourageant un monde plus propre, plus sûr et plus sain pour tous ses habitants. L'existence de ces normes permet aux organisations de centrer leurs efforts pour l'environnement par rapport à des critères acceptés au plan international<sup>2</sup>.

La série ISO **14000** est une famille de normes de management environnemental mise au point par l'organisation internationale de normalisation (ISO) l'un des principaux organismes d'élaboration de normes volontaires du monde.

La série de normes ISO **14000** élaborée par l'ISO/TC 207 répond aux besoins des organisations dans le monde entier, en fournissant un cadre commun permettant de gérer les questions environnementales. Elles promettent d'apporter une amélioration généralisée au management environnemental, qui, à son tour facilitera le commerce et améliorera la performance environnementale à l'échelle mondiale.

La série ISO **14000** propose aux organisations actives sur le marché mondial, une nouvelle approche pour la protection de l'environnement.

Elle invite l'organisation à :

- Faire le point sur son impact sur l'environnement;
- Fixer ses propres buts et objectifs;
  - S'engager en faveur de processus de prévention de la pollution et d'amélioration continue qui soient efficaces et fiables;

---

<sup>1</sup>Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation », Editions G.A.L., 2004, P.15.

<sup>2</sup> « Gestion de la qualité à l'exportation – Manuel de réponses destiné aux petites et moyenne entreprises », (2001) Centre du commerce international (CCI), P.202.

- Sensibiliser tous les employés et responsables à partager, en connaissance de cause, leur responsabilité personnelle vis-à-vis de la performance environnementale de l'entreprise.

**L'ISO/TC 207** : est le comité technique de l'ISO chargé de l'élaboration des normes de la série ISO 14000 et de lignes directrices<sup>1</sup>. Le comité n'établit pas des niveaux limite ou des critères de performance pour les produits ou les opérations. Ses activités reposent, en revanche, sur le principe que l'amélioration des pratiques de gestion est la meilleure façon d'améliorer les performances environnementales des organismes et de leurs produits.

Les sous-comités (SC), Groupes de travail (GT) et Groupe de coordination de la terminologie (TCG) de **l'ISO/TC 207** produisent des normes et des lignes directrices dans les domaines suivants:

- **SC 1** - Systèmes de management environnemental;
- **SC 2** - Audit d'environnement et investigations environnementales associées;
- **SC 3** - Étiquetage environnemental;
- **SC 4** - Évaluation de la performance environnementale;
- **SC 5** - Analyse du cycle de vie;
- **TCG** - Groupe de coordination de la terminologie;
- **GT 4** - Communication environnementale; et
- **GT 5** - Changement de climat.

**ISO/TC 207** a fait en sorte d'élaborer des Normes internationales pratiques, utiles et utilisable pour des entreprises de toutes les tailles, dans tous les pays, quel que soit leur niveau de développement.

**L'ISO/TC 207**, comme tous les comités techniques de l'ISO, est composé de:

- Membres participants (P)

Les membres (P) sont des pays qui souhaitent voter, qui participent activement aux discussions et qui ont accès à toute la documentation pertinente.

- Membres observateurs (O)

Pays qui ne souhaitent pas voter, mais participer aux discussions et recevoir toutes les informations pertinentes.

- Organismes en liaison (L)

Les représentants de ces organismes sont invités à prendre part aux discussions et sont autorisés à recevoir toutes les informations du TC, mais n'ont pas le droit de vote.

Les pays sont d'ordinaire représentés par leurs organismes nationaux de normalisation respectifs.

---

<sup>1</sup><http://www.tc207.org/>, consulté le 12 août 2016.

### 1.4.2.1. La famille ISO 14000

La série ISO **14000** désigne l'ensemble des normes qui concernent le management environnemental. Elles comprennent sept séries permettant à un organisme d'évaluer et de maîtriser de manière constante les impacts de ses activités, produits et services sur l'environnement. Le tableau suivant présente de manière synthétique l'ensemble des normes ISO **14000** ainsi que leurs rôles.

**Tableau n° 1 : La famille ISO 14000**

La famille ISO 14000	Rôle
<b>ISO 14001</b>  <b>ISO 14004</b>	<b>Système de management environnemental(SME)</b> spécification et lignes directrices pour l'utilisation  Une norme complémentaire, fournit des lignes directrices générales et des explications utiles pour l'application d'ISO 14001 (lignes directrices concernant les principes, systèmes et techniques de mise en œuvre).
<b>ISO 14010</b> <b>ISO 14011</b> <b>ISO 14012</b> <b>ISO 14013</b>  <b>ISO 14014</b> <b>ISO 14015</b>  <b>ISO 14050</b>	<b>Audits</b> : 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 <b>ISO 19011</b> , est utile tant pour les audits de SME que les systèmes de management de la qualité. Elle fournit des lignes directrices sur les principes de l'audit, les programmes de gestion des audits, la conduite des audits et la compétence des auditeurs.  <b>Revue initiales</b> <b>Evaluation environnementale</b>  <b>Etiquetage environnemental:</b> La série <b>ISO 14020</b> concerne une série d'approches différentes des étiquettes et déclarations environnementales, y compris les écolabels, les autos 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 besoin

	<p>d'informations fiables et précises pour appuyer leurs décisions d'achats. Elle peut donc servir de base pour établir en interne et en externe des rapports sur la performance environnementale.</p> <p><b>Performance Environnementale (PE)</b> : 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 l'organisation d'évaluer sa performance en fonction de critères définis par la direction.</p> <p><b>Cycle De Vie (CDV)</b> : 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 ses produits et services sur l'environnement</p>
<b>ISO 14050</b>	<b>Termes et définitions</b>
<b>ISO 14060</b> <b>ISO 14063</b> <b>ISO 14064</b> <b>ISO 14065</b>	<p><b>Guide pour l'introduction des aspects environnementaux dans les normes de produits</b></p> <p>donne 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.</p> <p>La norme parties <b>1, 2 et 3</b> concerne la quantification et la vérification des Gaz à Effet de Serre (GES). Elle spécifie un ensemble clair et vérifiable d'exigences pour aider les entreprises et les auteurs de projets à réduire les émissions de GES.</p> <p>complète cette norme en établissant les exigences en vue de l'accréditation ou d'autres formes de reconnaissance des organismes procédant à des validations et des vérifications des GES à l'aide <b>d'ISO 14064</b> ou d'autres normes ou spécifications pertinentes.</p>

Source : Synthèse élaboré par nos soins sur la base de l'annexe n°2.

Ces types de normes sont d'application volontaire, le dirigeant d'entreprise a le choix entre adhérer ou non à des comportements écologiques. Elles sont conçues pour être complémentaires, mais elles peuvent également être utilisées seules pour permettre aux organisations de gérer leurs aspects environnementaux et d'évaluer leurs performances environnementales.

## 2. Les concepts liés au management environnemental selon le référentiel ISO14001 versions 2004

### 2.1. Définition du management

Le mot management a probablement la même racine latine que ménagement, mot français du 16<sup>ème</sup> siècle, dérivé de ménager qui, selon le **petit Robert, 1976**, signifie: disposer, régler avec soin et adresse.

C'est vers les années **1960** que le mot « management » est devenu un concept aux Etats-Unis, en premier. Il avait déjà été défini au début du **20<sup>ème</sup>** siècle comme un art.

Dans son ouvrage : " le management", **R.A THIETART 1980<sup>1</sup>** le définissait comme « Action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, il s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise ».Il conduit à obtenir des personnes que les tâches soient accomplies dans les meilleures conditions. Il recouvre toutes les fonctions attachées à l'entreprise, l'organisation de la production, la gestion des ressources humaines, le développement, la recherche ou l'innovation.

Sous le vocable gestion, **P.G Bergeron<sup>2</sup>** dans « Gestion Dynamique: concepts, méthodes et applications » estime que le management est « un processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des ressources humaines et physiques par lequel on veut atteindre des objectifs précis, les quatre activités en cause relevant des gestionnaires « managers ».

Pour **G.TERRY & S. FRANKLIN<sup>3</sup>**.c'est un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle, visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources.

Cette définition renferme les caractéristiques suivantes :

- action (caractère dynamique, intervention, agir sur les événements et non les subir) ;
- direction (animation, mobilisation, activation, motivation, faire faire les choses) ;
- objectif (vision, prévision, direction, orientation, sens de ce qui est visé) ;
- efficacité (compatibilité action/objectif, degré de réalisation des objectifs) ;
- efficience (utilisation optimale des ressources pour atteindre les objectifs).

---

<sup>1</sup> Thietart Raymond Alain., « le mangement » presses universitaires de France, P.127.

<sup>2</sup> Pierre.GBERGERON., « Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications »,4<sup>e</sup> édition P.696.

<sup>3</sup> TERRY G et FRANKLIN S., « Les principes du Management », Economica, Paris, 1985, P.696.

Le management qui est un ensemble cohérent de connaissances relatives à certaines catégories de faits, d'objets ou de phénomènes obéissant à des lois et vérifiés par les méthodes expérimentales, n'est pas une science exacte comme la physique mais sociale. Il utilise les résultats d'autres sciences telles que les mathématiques, la psychologie, la sociologie, l'économie, etc.

## 2.2. Définition du concept environnemental

Le concept de l'environnement est d'origine anglaise est apparu dans les années **1970** et s'est substitué au terme milieu au début du **20<sup>ème</sup>** siècle. Il est comme un patrimoine mondial essentiel à transmettre aux générations futures.

Pour l'ISO **14001**, l'environnement est un « Milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interactions ».

On a assisté depuis quelques années, à une prise de conscience de la part de la population, mais aussi des organisations, de l'intérêt de l'environnement sur notre vie quotidienne. Ainsi c'est développé la volonté de réduire notre empreinte écologique sur l'environnement et la volonté de développement durable. Il y a eu une prise de conscience sur le caractère irréversible de certains comportements.

Comme on la défini précédemment, le développement durable est un concept qui vise à « Répondre aux besoins des générations actuelles, sans compromettre ceux des générations futures ». Il y a environ dix ans, une forte émergence de nouvelles dispositions afin de protéger l'environnement.

En **1992** avec la conférence des Nations Unis sur l'environnement à Rio, il est pris une décision permettant d'officialiser le concept de développement durable. En **1993**, le sommet de la Terre marque le début de la lutte pour la réduction des gaz à effet de serre et pour la protection de la couche d'ozone. Les conférences de Berlin en **1995** et celle de Kyoto en **1997** vont imposer un calendrier de réduction d'émission de gaz à effet de serre. Mais les États-Unis, le principal pollueur mondial ne ratifie pas ce protocole.

Clairement, le management environnemental est né dans les années **1990**. En **1992**, on adopte au niveau européen, le règlement sur les écolabels. La même année en France, est adoptée la loi sur les déchets d'emballages. Ainsi est créé les éco emballages.

En **1993**, est créé en Europe, le règlement sur le système de management environnemental et d'audit. Et en **1996**, est créé la norme **ISO 14 001** sur le management environnemental.

Ce référentiel est une avancée importante pour les organisations, car il leur permet le déploiement d'actions en matière environnementale. De plus, la mise en place d'un système de management environnemental (SME) permet aux organisations de satisfaire les exigences des différentes parties intéressées de l'organisation.

L'environnement et son management est la volonté de réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement et aussi d'améliorer sa performance environnemental. (Norme **ISO 14 000**).

On se rend compte que la volonté de protéger l'environnement est devenue une réelle problématique. Les organisations souhaitent contribuer à protéger cette dernière.

Ce n'est pas innocent, les organisations souhaitent mettre en place une telle démarche en place pour plusieurs raisons :

**En terme financier** : en mettant en place une politique environnementale, on permet aux organisations de réduire leur coût en matière d'énergie. En effet en favorisant des énergies plus propre ou bien en réalisant une chasse au gaspillage, l'organisation peut réduire ses coûts et être plus rentable.

**En termes d'image et de notoriété** : les retombées d'une telle politique sont plus que positives, car les clients sont satisfaits de l'organisation et c'est signal très fort qui est envoyé aux futurs clients de l'organisation.

En termes de mise en conformité avec les règlements : Le management de l'environnement est devenu un élément indispensable pour les organisations  
Après avoir étudié l'évolution du concept environnemental, nous allons voir quels sont les enjeux de ce dernier.

### **2.2.1. Aspect environnemental**

Elément des activités, produits et services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement.

### **2.2.2. Impact**

C'est en effet l'état émanant de la combinaison de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement

des personnes et des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec le projet de développement. Il permet de juger du résultat global finalement obtenu eu égard aux effets directs et indirects obtenus et en fonction du pouvoir d'entraînement du projet qui provoque des changements au niveau de l'ensemble de la collectivité (*CASLEY & LURY, mars 1983*).

### 2.2.3. Impact environnemental

La norme ISO **14001** version **2004** définit l'impact environnemental comme étant «Toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des activités, produits ou services d'un organisme ».

De ce fait, l'identification de l'impact environnemental est une étape cruciale dans le processus de mise en place d'un SME.

### 2.2.4. Caractère significatif (AES, IES) :

Un aspect ou un impact environnemental significatif (AES) est un aspect environnemental qui a ou peut avoir un impact environnemental significatif. L'identification d'aspect environnemental peut porter à interprétation. Le raisonnement qui sera retenu ici est qu'une activité génère un aspect qui lui même produit un impact d'où la relation de cause à effet entre l'aspect et l'impact.

Ainsi, il est à noter que le caractère significatif est relatif ; il ne peut pas être défini en termes absolus. Ce qui est significatif pour un organisme peut ne pas l'être pour un autre.

## 3. La stratégie environnementale

### 3.1. Définition

La stratégie environnementale peut être définie comme un « ensemble des lignes directrices définies par une entreprise afin, d'une part, de répondre aux pressions internes et/ou externes auxquelles elle est soumise et/ou, d'autre part, d'anticiper l'évolution de l'environnement concurrentiel, des réglementations et de la demande »<sup>1</sup>.

Cette définition implique l'existence de plusieurs stratégies environnementales possibles pour une même entreprise. Mais l'adoption d'une stratégie environnementale plutôt qu'une autre ne résulte pas uniquement d'un choix délibéré. Il est conditionné par un ensemble d'éléments

---

<sup>1</sup>AZZONE G. et Al, « Defining Operating Environmental Strategies: Programs And Plans Within Italian Industries », business strategy and the environment conference, 1995.

orientant les dirigeants de l'entreprise vers la ligne stratégique la plus en adéquation avec le contexte interne et externe dans lequel elle évolue. C'est ainsi que l'on pourra observer des entreprises d'un même secteur d'activités adopter des stratégies environnementales différentes et, inversement, des entreprises œuvrant dans des secteurs d'activités différents opter pour le même type de stratégie.

Pour **MORONCINI**, le processus de formation de la stratégie environnementale commence par « l'analyse du contexte externe dans lequel évolue l'entreprise qui devrait permettre d'inclure ou non des paramètres environnementaux à sa stratégie de développement »

Cette décision sera prise en tenant également compte de l'orientation stratégique générale de la firme qui dépend elle-même d'un ensemble de considérations intimement liées : à l'attitude stratégique de l'entreprise qui n'est rien d'autre que la façon dont l'entreprise réagit face à la concurrence ( position de leader ou position de suiveur) ; à sa configuration interne, à savoir sa culture environnementale, les ressources financiers disponibles et les éventuelles compétences « vertes » de son personnel

### 3.2. Typologie des stratégies environnementales

Tout comme la stratégie générale d'une entreprise, la stratégie environnementale a été décrite de nombreuses façons. Bien qu'il n'existe pas encore de paradigme dominant dans la littérature dite de management environnemental, de nombreux auteurs (**Hunt & Auster, 1990 ; Van Wassenhove & Corbett, 1991 ; Roome, 1992 ;** etc.) font la distinction entre des stratégies environnementales qui ont pour objectif le strict respect de la législation et des stratégies qui permettent d'aller au-delà des réglementations afin d'être proactifs et d'intégrer l'environnement naturel comme un facteur clé de la stratégie de l'entreprise.

Nous avons choisi d'illustrer la typologie de Roome**1992** qui est une des plus citées et qui distingue cinq options environnementales présentées le long d'un continuum.

**Tableau n° 2 : Typologie des stratégies environnementales de Roome (1992)**

Stratégies environnementales Roome (1992)	Caractéristiques
Non Compliance	- pas de réaction au changement des standards environnementaux
Compliance	position réactive dirigée par la législation environnementale

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développement de solutions à des problèmes environnementaux ponctuels</li> <li>- techniques de gestion et technologies induites par la loi</li> </ul>
Compliance Plus	<ul style="list-style-type: none"> <li>réflexion environnementale au-delà des standards et de normes environnementales</li> <li>- intégration de systèmes de gestion environnementale</li> <li>- changements organisationnels possibles</li> </ul>
Commercial and Environmental Excellence Leading edge Proactive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestion environnementale est une bonne gestion</li> <li>- leader environnemental dans l'industrie</li> <li>- « état de l'art » en gestion environnementale</li> </ul>

Source : Sophie Marquet-Pondeville., « Le contrôle de gestion environnementale d'une entreprise », Assistante, Université Catholique de Louvain, Institut d'Administration et de Gestion.

La première option environnementale « Non-Compliance » qui veut dire « Non-conformité » dans le fait référence aux entreprises qui ne réagissent pas au changement des standards environnementaux à cause de contraintes de coûts, de l'inertie des managers, etc. Dans une stratégie « Compliance » (« Conformité »), les entreprises développent des solutions à des problèmes environnementaux ponctuels en fonction de l'évolution de la législation.

Une entreprise qui adopte ce type de stratégie n'anticipe pas les changements législatifs environnementaux. Elle introduit uniquement les techniques de gestion et les technologies induites par la loi. Dans une stratégie « Compliance Plus » (« Conformité Plus »), les organisations commencent à prendre une position proactive en matière de gestion environnementale et réfléchissent au-delà des standards et des normes existants. Une entreprise qui adopte cette approche cherche à intégrer les systèmes de gestion environnementale dans le cadre de la stratégie.

#### 4. Le système de management environnemental (SME)

##### 4.1. 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 »<sup>1</sup>.

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 .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 »<sup>2</sup>.

Le SME est aussi défini comme « un outil de gestion de l'entreprise et de la collectivité qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et à maîtriser ses impacts sur l'environnement. Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale et de se perfectionner continuellement »<sup>3</sup>.

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 mis en œuvre par ce système et l'environnement. La troisième, quant à elle, est plus générale, mais plus explicite, dans la mesure où elle met en lumière, de façon simplifiée, le SME et son rôle.

#### **4.2. Outils du système de management environnemental**

Les entreprises tendent à afficher une conscience de plus en plus aigüe des enjeux environnementaux. Cela se traduit notamment, depuis une dizaine d'années, par la mise en place volontaire de « systèmes de management environnemental ».

Ce concept, qui désigne une organisation visant à mesurer et à réduire les impacts environnementaux, a été formalisé via deux référentiels concurrents, le règlement européen

---

<sup>1</sup> C. Gallez et A. Moroncini, « le manager et l'environnement », Presses polytechniques Universitaires Romandes, 2003, p. 18

<sup>2</sup> ISO 14001, « Système de management environnemental- exigences et lignes directrices pour son utilisation », AFNOR, Paris, 2004, p.2.

<sup>3</sup> <http://www.dictionnaire-environnement.com>. Consulté en 2 aout 2016.

EMAS (Environmental Management Audit Scheme) de **1993** et la norme **ISO 14001**, créée en **1996** et légèrement révisée en **2004**, et en **2015** aussi

#### 4.2.1. Eco management and Audit Scheme (EMAS)

Le règlement **EMAS** « *Eco Management and Audit Scheme* », ou **SMEA** en français « Système de Management Environnemental et d'Audit », ou encore éco-audit est un règlement européen créé en **1993** par l'Union européenne pour cadrer des démarches volontaires d'éco management utilisant un système de management de l'environnement (SME).

EMAS a été proposé aux entreprises du secteur industriel dès **1995**. Il était à l'époque limité aux entreprises du secteur industriel. Depuis **2001**, **EMAS** est disponible pour tous les secteurs de l'économie, tant dans les services privés que publics.

Les entreprises désireuses d'obtenir un enregistrement EMAS doivent soumettre leur système de management environnemental à un contrôle et leur rapport environnemental doit faire l'objet d'une validation. EMAS permet d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de la politique environnementale de votre organisation, il propose un outil méthodologique pour maîtriser les impacts environnementaux de l'activité d'une structure, par exemple dans la gestion de l'eau, de l'énergie, des émissions de gaz à effet de serre et des déchets. EMAS définit un système de management environnemental volontaire fondé sur l'amélioration continue.

Un enregistrement EMAS est délivré au vu des résultats :

- d'un audit (externe) vérifiant le respect des étapes du SME ;
- de la vérification de la déclaration environnementale.

Ces deux étapes sont effectuées par un organisme de certification indépendant (et en France accrédité par le Comité Français d'accréditation (COFRAC).

Après cet enregistrement, le demandeur envoie son dossier au Comité EMAS (en France via l'ACFCI (Assemblée des Chambres de Commerce et d'Industrie) qui donne un avis sur le dossier. Le comité valide ou non l'enregistrement. Si le dossier est validé, le J.O.U.E. (Journal Officiel de l'Union Européenne) publie les coordonnées de l'entreprise qui peut se prévaloir de l'EMAS en apposant le logo « *EMAS, management environnemental vérifié* » sur ses documents (mais non sur ses produits ni leur conditionnement).

L'enregistrement est valable trois ans durant lesquels deux audits de suivi seront réalisés, ainsi qu'un audit de fin de cycle la troisième année pour, le cas échéant, renouveler l'enregistrement.

#### 4.2.2. ISO 14001

Créée en **1996** par l'ISO (Organisation internationale de normalisation), la norme ISO **14001** s'insère dans une famille de normes (ISO **14000**) destinées à promouvoir et encadrer une démarche de management environnemental. La première édition de la norme se nommait ISO **14001 : 1996**. Elle a été remplacée, huit ans plus tard, par la deuxième édition, qui est encore aujourd'hui, en vigueur, que l'on nomme ISO **14001 : 2004**. Les changements entre ces deux éditions étaient plutôt d'ordres techniques. Elles consistaient à des clarifications et des changements pour tenir compte des dispositions la norme ISO **9001** (système de management de la qualité) afin de renforcer la compatibilité entre elles. Ces changements n'impliquaient donc pas de gros bouleversements pour l'entreprise qui utilisait déjà la première édition pour se conformer à la version ISO **14001 : 2004**.

Elle s'adresse à tout type d'organisation (entreprise, association, service public...) soucieuse de mettre en place un système de production, de gestion et de fonctionnement qui s'intègre dans une perspective dynamique de maîtrise des impacts environnementaux. Les modalités de son application (réactualisées en **2015**) peuvent être contrôlées et certifiées par un organisme agréé.

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 obéit au principe de l'amélioration continue.

La norme ISO **14001** établit les prescriptions et exigences minimales : définition d'une politique, objectifs, planification, mise en œuvre, contrôle, actions correctives. Elle s'applique à un organisme ou à un site dans sa totalité, mais pas aux produits. Cependant, pour compléter l'approche du management environnemental qui s'intéresse à la fois à l'aspect organisationnel et celui des produits, l'ISO/TC **207** (comité technique chargé de l'environnement écologique) a élaboré des outils complémentaires pour aider à traiter ce type d'aspects. Elle est avant tout un outil de management et de gestion. À ce titre, elle n'impose pas aux entreprises certifiées d'objectif en terme environnemental, mais seulement un système de procédures à respecter pour gérer leurs impacts environnementaux. La norme ISO **14001** a un certain nombre d'avantages économiques et financiers pour les entreprises. En effet, en améliorant leur image de marque et leur conformité avec les standards internationaux, la certification ISO **14001** permet aux entreprises d'être plus compétitives.

La mise en place d'un système de gestion efficient des ressources à travers la certification ISO **14001** permet également aux entreprises d'être plus performantes économiquement parlant.

Cette certification a été réactualisée en **2015**. Le projet ISO **14001 : 2015** explore de nouvelles voies pour aider les organisations à développer des pratiques commerciales durables qui permettront de redynamiser, restructurer et améliorer leurs pratiques de gestion de l'environnement tout en menant la performance de l'entreprise à un niveau supérieur.

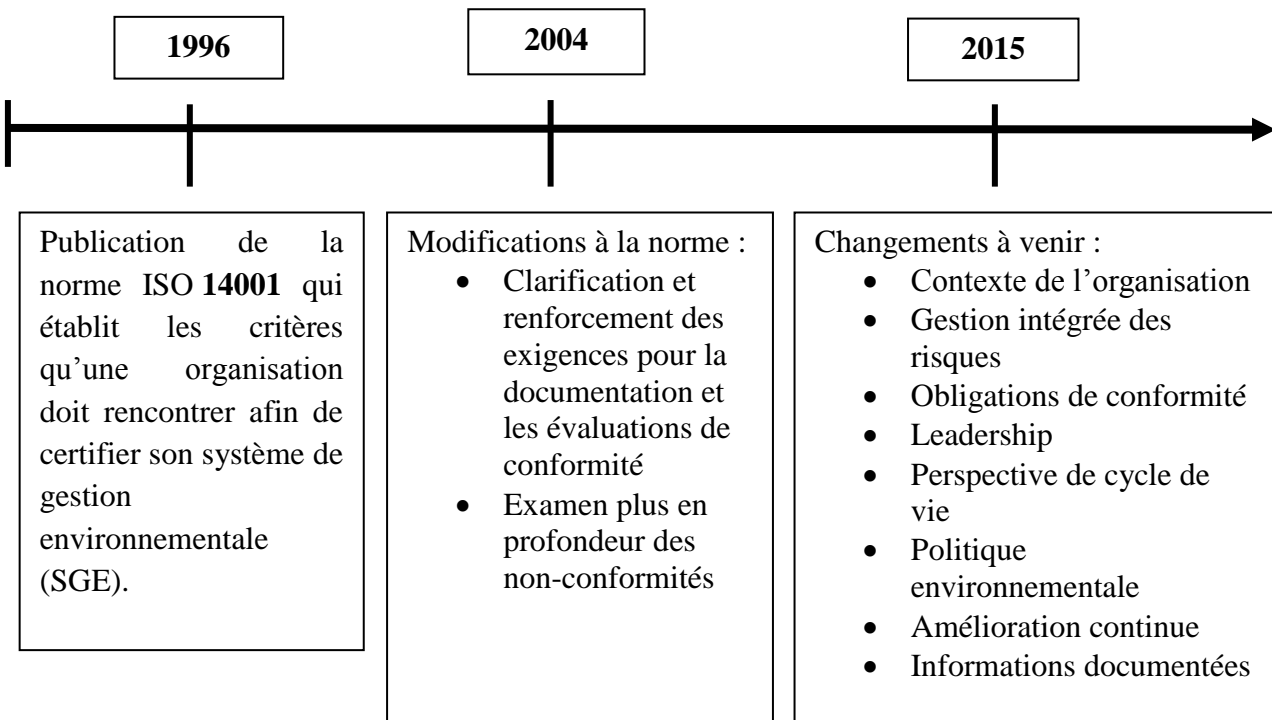
Le marché et les mentalités ayant évolués au fil des ans, la norme avait besoin de changement afin de suivre la ligne de pensée actuelle en matière d'environnement et de mieux intégrer les notions de développement durable. La nouvelle version de la norme fournira un cadre stable d'exigences pour les dix prochaines années ou plus et ce pour tout type d'organisation afin de se préparer aux futurs défis environnementaux et opportunités d'affaires.

#### **4.2.2.1. Les principales améliorations de la norme ISO 14001**

ISO 14001:2015 prévoit désormais les exigences suivantes:

- L'importance accrue du management environnemental dans l'orientation stratégique de l'organisme ;
- Une plus grande implication de la Direction ;
- La mise en œuvre d'initiatives proactives pour préserver l'environnement de tout préjudice et toute dégradation, telles que l'utilisation de ressources durables et l'atténuation des effets du changement climatique;
- L'adoption d'une perspective de cycle de vie pour veiller à ce que les aspects environnementaux soient abordés de la conception jusqu'à la fin de vie ;
- L'introduction d'une stratégie de communication axée sur les parties prenantes Comme la norme révisée suit la même structure que les autres normes de systèmes de management, avec des termes et des définitions communs, l'intégration de différents systèmes de management est également facilitée.

Figure n° 02: Les changements majeurs apportés à la norme



Source : <http://www.eem.ca>.

#### 4.2.3. Différences entre ISO 14001 et EMAS

Selon la Commission Européenne, 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 la norme 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 elle doit être validée par un vérificateur agréé. Le tableau ci-après apporte encore d'autres différences entre l'ISO 14001 et l'EMAS.

Tableau n°03 : Comparaison entre ISO 14001 et EMAS

Caractéristiques	ISO 14001	EMAS
<b>Validité</b>	Internationale	Européenne
<b>Analyse environnementale initiale (avant la définition de la politique environnementale)</b>	Analyse préliminaire conseillée.	Analyse préliminaire exigée.
<b>Performances Environnementales</b>	Aucune exigence sur le niveau de performance à atteindre. Par contre, l'amélioration continue des performances est 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 ceux qui correspondent à une application économiquement viable des meilleures technologies disponibles.
<b>Audits</b>	Certification par tierce partie accréditée.	Vérification par un vérificateur agréé (enregistrement après validation de la Déclaration environnementale).
<b>Domaine d'application</b>	Applicable à tout ou partie d'un site (par exemple : certification d'une seule ligne de production, certification du service commercial).	Applicable sur tout le site (enregistrement de tout le site).
<b>Information et Formation</b>	information et formation des travailleurs suggérées.	Information et formation des travailleurs obligatoires.
<b>Implication des Travailleurs</b>	participation des travailleurs suggérée.	Participation des travailleurs obligatoires associations des représentants des travailleurs comme tels s'ils en font la demande.
<b>Communication au public</b>	Publication de la politique environnementale (c'est la seule exigence de l'ISO en matière de communication extérieure).	Publication de la déclaration environnementale (EMAS exige que les aspects et impacts environnementaux, la politique, le programme, les détails de la performance des organisations soient disponibles et rendus publique dans la déclaration environnementale).

Source : DOHOU-RENAUD A., « Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Poitiers, France, 2009, P.65.

### 4.3. La démarche environnementale

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.

Le modèle du système de management environnemental correspondant à la norme internationale ISO 14001 peut être représenté sous la forme de **la boucle de l'amélioration**.

Pour assurer l'amélioration continue, les entreprises s'appuient toujours sur la philosophie du qualicien américain **William Edwards Deming (1900 – 1993)**, et notamment sur le fameux « **cycle PDCA** », cycle d'un principe universel de conduite managériale.

Ce modèle cyclique ou « boucle de l'amélioration » doit permettre d'atteindre « le progrès continu, dans le cadre de changements ou de développements conduisant à des résultats équilibrés et durables ».

Ce fameux cycle de l'amélioration continue **PDCA** (Plan, Do, Check, Act) s'impose encore aujourd'hui comme un principe de conduite managériale simple et universel. Il se révèle un outil puissant, le modèle parfait de la Gestion, dont la déclinaison sur le management devient un formidable principe d'action.

L'amélioration continue est recherchée à travers une méthode inspirée du principe de la « **roue de Deming** ». On y enchaîne les cycles « Plan / Do / Check / Act » :

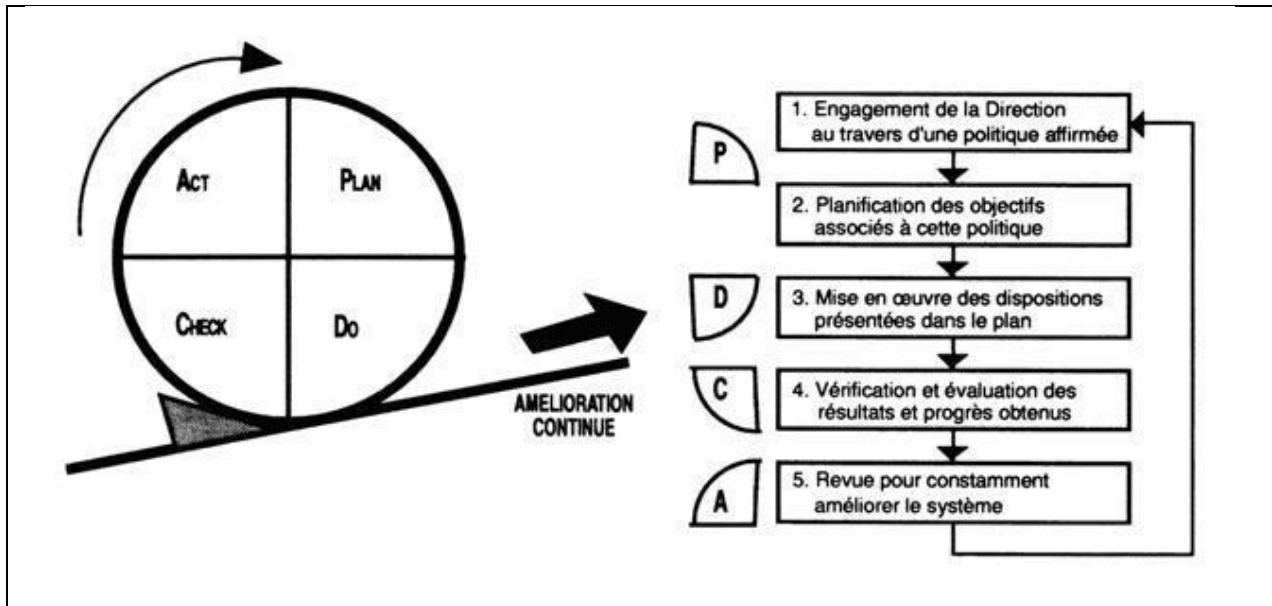
« **Plan** » : définir les objectifs, la façon dont on va les atteindre, l'échéancier.

« **Do** » : former puis exécuter.

« **Check** » : vérifier que les objectifs visés sont atteints, sinon mesurer l'écart et comprendre ce qui s'est passé.

« **Act** » : prendre les mesures correctives pour arriver au résultat voulu et s'assurer que cet acquis demeurera stable.

Figure n° 03: Schéma de la Roue de Deming



Source : Guide pratique du management environnemental, Edition, AFNOR.

Tableau n° 4: Application de la roue de Deming

Étapes	Actions associées
Plan/planifier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les objectifs de l'entreprise,</li> <li>• Analyser les demandes,</li> <li>• Lister les actions pour y parvenir,</li> <li>• Faire un planning des actions à mener,</li> <li>• En calculer le coût.</li> </ul>
Do/Réaliser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tester quelques actions pour vérifier leur efficacité,</li> <li>• Modifier ces actions ou les appliquer à l'ensemble de l'entreprise.</li> </ul>
Check/Vérifier, contrôler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les résultats,</li> <li>• Estimer les coûts,</li> <li>• Calculer les délais.</li> </ul>
Act/ Agir, améliorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser ce qui peut encore être amélioré,</li> <li>• Recommencer le processus à partir de l'étape Plan.</li> </ul>

La mise en place d'un SME se fait à travers les étapes suivantes :

#### **4.3.1. Définition d'une politique environnementale**

Il s'agit d'une déclaration formelle rédigée par le chef d'entreprise, dans laquelle sont décrits les objectifs globaux et les principes de la démarche selon le processus d'amélioration continue. Elle doit orienter la stratégie environnementale de l'entreprise et susciter une forte implication du personnel.

Elle peut être définie aussi comme un engagement officiel de la direction par rapport à la performance environnementale recherchée. Elle permet à l'entreprise de créer un cadre à l'action et à la définition des objectifs et cibles environnementaux.

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.

La politique devra être signée par le niveau hiérarchique le plus haut de la société. Elle devra comporter :

- le principe d'amélioration continue, c'est-à-dire se fixer à chaque nouvel examen de nouveaux objectifs plus ambitieux;
- un engagement de prévention de la pollution ;
- la conformité aux lois et à d'autres règlements (engagements pris avec des partenaires non institutionnels, etc.) ;
- des buts généraux en matière environnementale. Ils serviront de référence pour évaluer toutes les actions ultérieures.

Selon **LAFONTAINE**, la politique environnementale constitue donc la clé de voûte du SME, car elle définit les orientations et les objectifs relatifs à l'environnement que les entreprises doivent s'efforcer d'atteindre.

#### **4.3.2. Planification du système de management environnemental « Plan »**

La notion de planification, représente le processus conduisant à la fixation d'objectif d'amélioration d'une situation existante avec la définition des moyens nécessaires et des programmes d'actions correspondants.

Dans cette phase, deux systèmes de contrôle de gestion environnementale sont utilisés :

➤ **Analyse environnementale du site**

Il s'agit d'identifier les aspects environnementaux induits par l'activité ( l'entreprise identifie les pollutions ,eau ,air, sol ,déchets ainsi que les pollutions sonores et les odeurs liées à l'activité de l'entreprise ), de réaliser un inventaire des réglementations applicables et d'évaluer les impacts des activités du site, qui sont hiérarchisés selon leur gravité, leur fréquence et la maîtrise que l'organisme peut avoir sur l'impact, afin de déterminer les aspects environnementaux significatifs (AES) et, par conséquent, de fixer les objectifs et cibles environnementaux.

L'analyse environnementale prend en compte tous les impacts réels ou potentiels des activités de l'entreprise au-delà même de l'étude d'impact. C'est une étape cruciale car elle est le cœur du système de management.

➤ **Etablissement d'un programme**

Il s'agit de planifier des actions pour traduire concrètement la volonté exprimée dans la politique environnementale.

#### **4.3.3. Mise en œuvre et fonctionnement du SME « Do »**

Cette étape correspond à la mise en œuvre du ou des plan de management environnemental P.M.E .Elle prend en compte la définition d'une structure et des responsabilités.

La norme exige que la direction fournisse les ressources nécessaires (les ressources humaines, les compétences spécifiques, les ressources technologiques et financières) à la mise en œuvre et à la maîtrise du SME.

➤ **La formation et la sensibilisation du personnel**

La norme ISO 14001 suggère aux entreprises que les personnes dont le travail peut avoir un impact significatif sur l'environnement soient compétentes pour exécuter les tâches qui leur sont assignées. La compétence et la sensibilisation peuvent être acquises ou mémorisées par la formation initiale, la formation professionnelle ou l'expérience professionnelle. La sensibilisation concerne tous les salariés travaillant sur les sites de l'entreprise (y compris les intérimaires, les stagiaires et les sous-traitants). Cette sensibilisation peut permettre à chacun

d'améliorer ses gestes au quotidien et, de ce fait, les performances environnementales de l'entreprise.

➤ **Communication interne et externe**

« La communication et le plan de communication sont des outils du management environnemental. Le plan de communication définit les actions de communications à mener pour informer, sensibiliser, alerter et motiver le personnel.

La communication est nécessaire afin de permettre de faire comprendre à tous l'intérêt de la démarche environnementale, mais aussi pour assurer le suivi de de cette dernière. Sans communication, la démarche environnementale ne fonctionne pas sur le long terme. On passe par plusieurs moyens de communications. On peut informer par voie d'affichage dans l'entreprise par exemple. On peut communiquer par le biais d'internet et de l'intranet de l'entreprise. La politique de communication doit faire preuve de transparence pour que chaque membre de l'organisation connaisse les objectifs, les résultats, les difficultés set les perspectives »<sup>1</sup>.

Les entreprises ont aussi la possibilité de communiquer vers l'extérieur sur leurs actions et performances environnementales. La norme ISO 14001 recommande, dans ce cas, de prendre en compte les préoccupations pertinentes et les besoins d'informations de toutes les parties intéressées.

➤ **Mise en œuvre d'un système de gestion documentaire :**

L'avantage de formaliser un système de management est de pouvoir présenter et prouver à des tiers son existence notamment pour obtenir une certification. Ce système de gestion documentaire doit contenir un manuel qui décrit le système de management environnemental et énonce la politique, les objectifs et programmes environnementaux.

Il doit comprendre aussi une description des procédures, des instructions d'applications et les documents d'enregistrement.

---

<sup>1</sup> Julien Di Giulio, « Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE) », Mémoire de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines, 2011.

#### **4.3.4. Le contrôle des résultats et les actions correctives : « Check »**

Elle correspond au suivi de la mise en place de ces programmes d'actions et de l'évaluation des écarts entre les objectifs initiaux et les résultats des programmes ainsi d'ailleurs que de leur communication.

À cette étape le SME consiste à mesurer les performances environnementales et à les comparer aux objectifs et 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 et des audits environnementaux.

#### **4.3.5. L'évaluation du système de management environnemental et revue de direction : «ACT »**

Elle représente la dernière étape de la mise en place du SME. Elle correspond aux mesures prises pour corriger les écarts à tous les niveaux même s'il faut modifier les objectifs et réorienter le SME, dans un esprit d'amélioration continue. Elle se fait au moment de la revue de la direction.

La revue de direction réalisée périodiquement, cette revue permet à la direction de vérifier l'état d'avancement des objectifs et cibles et, au besoin, de modifier sa politique environnementale selon le principe de l'amélioration continue du système.

La revue de direction est préparée et présentée par le responsable environnement ou directeur de l'ARPE.

Le responsable environnement expose :

- La liste des aspects environnementaux significatifs ;
- Le résultat de l'évaluation annuelle de la conformité aux exigences légales applicables et aux autres exigences ;
- L'évolution de la réglementation ;
- Le niveau de réalisation des objectifs et cibles ;
- L'évaluation de la performance environnementale ;
- Le résultat de l'audit interne ;
- Le bilan du plan de formation et celui de la communication ;
- Le bilan des écarts, le programme et le bilan des actions correctives et préventives.

#### **4.4. Les enjeux de la mise en place d'un SME**

Plusieurs enjeux concourent à la mise en place d'un SME .Il s'agit :

##### **4.4.1. Enjeux stratégiques**

La mise en place d'un SME permet d'accroître la compétitivité à travers : la bonne image auprès des clients, du public, des médias et des salariés de l'entreprise.

##### **4.4.2. Enjeux économiques**

La mise en place d'une politique environnementale peut dans certains cas permettre de rationaliser des dépenses. Il s'agit de :

- diminuer la consommation des ressources naturelles (eau électricité...);
- réduire des quantités de déchets à faire traiter ;
- optimiser des consommations de matières premières ;
- diminuer des taxes et redevances en matière environnementale.

##### **4.4.3. Les enjeux environnementaux**

La mise en place d'une démarche environnementale est un ensemble d'actions qui permet à l'entreprise d'éliminer tous les aspects ou impacts pouvant nuire à l'environnement. C'est- à dire l'entreprise met en place des méthodes pouvant réduire ses impacts sur l'environnement.

C'est un investissement pour l'avenir à un niveau choisi par l'entreprise qui permet de répondre efficacement aux pressions liées aux questions d'environnement. Ainsi, les "best practices" en matière d'environnement sont un moyen de sensibiliser les parties prenantes d'un organisme et de tendre à limiter les impacts sur l'environnement.

##### **4.4.4. Enjeux managériaux**

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble du personnel de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels. Il s'agit d'une démarche participative, c'est-à-dire à laquelle doit nécessairement participer l'ensemble du personnel de l'entreprise, et par conséquent nécessairement portée au plus haut niveau hiérarchique.

#### **4.4.5. Enjeux sociaux**

Enfin, la mise en place d'un SME permet de démontrer l'engagement en tant qu'entreprise citoyenne notamment auprès des riverains, de la collectivité, des associations, des autorités, etc. Il permet également de réduire des risques pour les salariés, et contribuer à la motivation et mobilisation de l'ensemble du personnel autour d'un projet fédérateur.

## **SECTION 2 : LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES**

Nous avons vu dans la section précédente que le SME est un système de management dont le but est d'aider l'entreprise à connaître, puis à maîtriser les incidences environnementales de ses activités, et à assurer l'amélioration continue de la performance environnementale globale en cohérence avec la politique environnementale de l'organisme. Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que l'amélioration continue des performances environnementales constitue le concept clé du SME.

La présente section se veut de traiter la Performance Environnementale (PE) qui est une résultante importante du système de management environnemental.

L'évolution de l'environnement (complexité, incertitude, mondialisation...) couplé à l'émergence de nouveaux critères de performance dans les organisations amène à repenser leur mode de management.

La performance a longtemps été réduite à la dimension financière. Cette performance consiste à obtenir la rentabilité souhaitée par les actionnaires ainsi que le chiffre d'affaire et la part de marché qui permettaient la pérennité de l'entreprise. Puis les managers ont été confrontés à l'exercice classique de triangulation consistant à satisfaire les actionnaires, les clients et le personnel.

Pour approfondir ce concept et mieux le cerner, il convient de préciser ce qu'on entend par performance environnementale. Étant donné que notre champ de recherche porte sur le management environnemental, nous avons jugé opportun de définir le concept de performance environnementale dans le cadre de ce travail.

### **1. Le concept de performance**

#### **1.1. Définition**

La performance est la réalisation des objectifs organisationnels<sup>1</sup>, 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.

La performance est un terme à caractère polysémique, sur la définition duquel les chercheurs s'opposent souvent<sup>2</sup>. En effet, les interactions de la « performance » avec d'autres concepts, tels que l'efficacité, la productivité, l'efficacités donnent lieu à débats pour établir les relations d'inclusion ou d'exclusion entre ceux-ci.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

L'efficacité suppose une obligation des résultats, l'efficacités suppose une contrainte des moyennes».

## 1.2.La performance globale

Le concept de la performance globale émergé en Europe avec l'apparition du développement durable<sup>3</sup>.

Le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour la mise en œuvre de stratégies de développement durable par les entreprises et rendre compte de leurs responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes ou stakeholders, c'est-à-dire tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise.

**Marcel Lepetit** définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens».

Cette performance se définit par des indicateurs multi- critères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique. Désormais, les rapports que les entreprises

---

<sup>1</sup> Martine Maadani et Karim Said, « management et pilotage de la performance » Economie- Gestion, Edition hachette livre 2009,p.28.

<sup>2</sup> A. Bourguignon, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable », [1997], Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 3, Vol. 1, pp.89-101.

<sup>3</sup> Martine Maadani et Karim Said, op,cit, P.31.

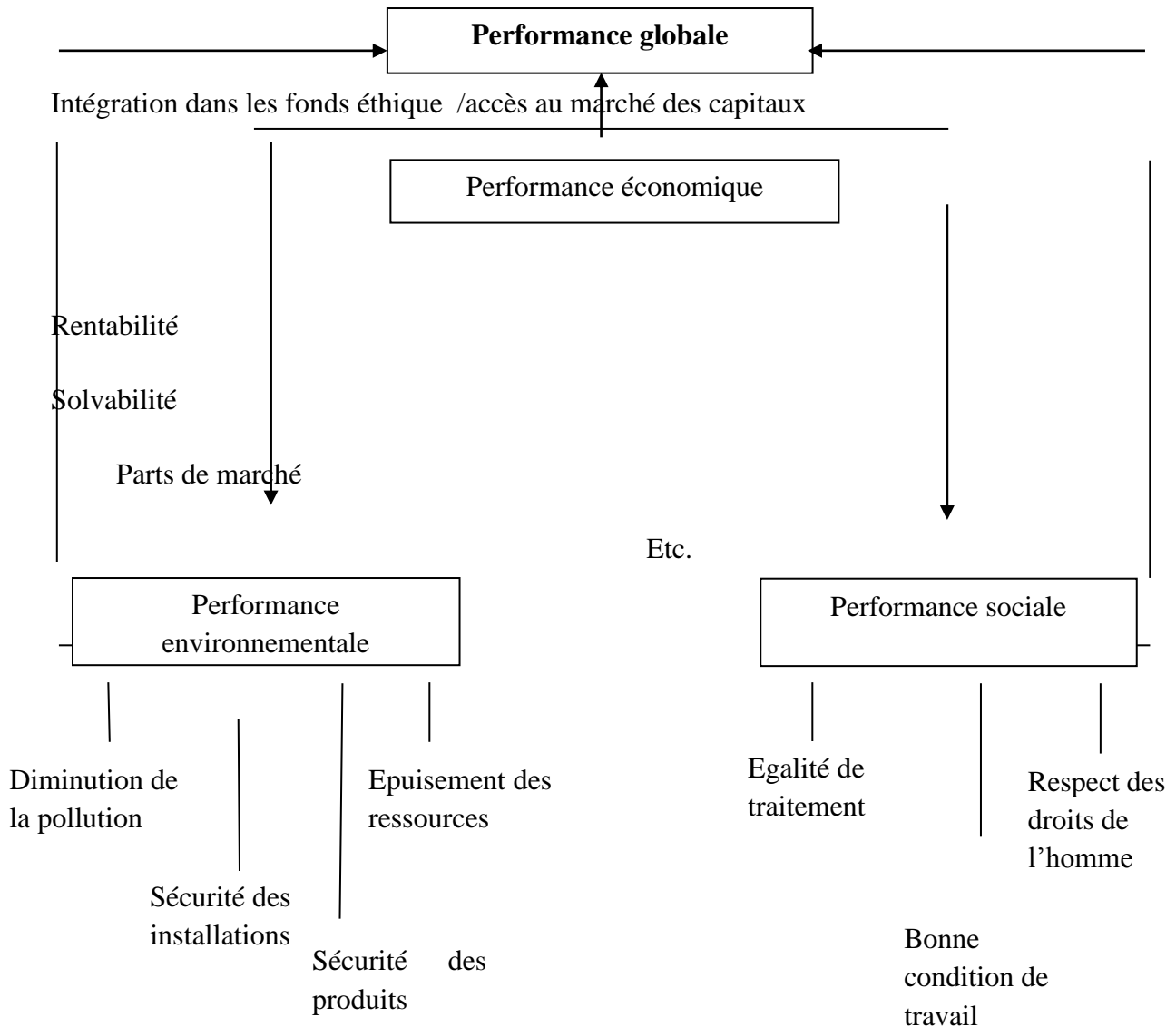
entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués.

La performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (**Baret, 2006**), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. En effet, les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE n'apportent pas de réponses satisfaisantes.

Ne pas être capable d'évaluer les progrès réalisés empêche les entreprises de savoir où porter leurs efforts d'amélioration. Aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociale et environnementale.

On peut distinguer les trois composantes de la performance globale (Reynaud, 2003), à avoir la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale. Comme le montre la (figure n°4).

Figure n°4 : les composantes de la performance globale



- Diminution des coûts directe (diminution de gaspillage)
- Diminution des risques d'accident
- Image/gain de pertes de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution des probabilités d'occurrence d'évènements spectaculaires (grèves, boycotts)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement de cadres

Source: Martine Maadani et Karim Said, op.cit, P.32.

## **2. La performance environnementale**

La performance environnementale, comme toute performance, est une notion en grande partie indéterminée, complexe, contingente et source d'interprétations subjectives.

### **2.1. Le concept de performance environnementale**

La performance a toujours été un concept ambigu. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs ont tenté de la définir, **Bourguignon**<sup>1</sup>; **Lebas**<sup>2</sup>..., et plus récemment cette notion a connu un regain d'usage avec l'apparition des concepts tels que la RSE et les parties prenantes.

La performance environnementale, comme toute performance, est une notion en grande partie indéterminée, complexe, contingente et source d'interprétations subjectives. Dans le domaine du management environnemental, elle se définit comme :

« Les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux »<sup>3</sup>.

La performance est donc contingente à chaque entreprise puisqu'elle dépend de la politique environnementale qui est par définition unique. En effet, cette politique tient compte de la mission, des valeurs, des conditions locales et régionales propres à chaque entreprise ainsi que des exigences de ses parties prenantes<sup>4</sup>.

Pour **HENRI** et **GIASSON**, la performance environnementale peut être analysée comme la résultante du croisement de deux axes **tableau n° 05** qui ferait émerger quatre dimensions:

- l'amélioration des produits et processus ;
- les relations avec les parties prenantes ;
- la conformité réglementaire et les impacts financiers ;
- enfin les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> BOURGUIGNON A, « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Economica, 2000, p.934.

<sup>2</sup> LEBAS M, « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-août, 1995.

<sup>3</sup> Luc Janicot, « Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle », comptabilité Contrôle Audit, tome 13, vol. 1, 2007.P47.

<sup>4</sup> Corinne Gendron, « la gestion environnementale et la norme ISO 14001 », Presses Polytechniques Universitaires Romandes, 2004, P.104.

**Tableau n°5: Matrice de la performance environnementale**

	<b>Interne</b>	<b>Externe</b>
<b>Processus</b>	Amélioration des produits et processus	Relations avec les parties Prenantes
<b>Résultat</b>	Conformité réglementaire et impacts financiers	Impacts environnementaux et image de l'entreprise

Source : TYTECA D, « Problématique des indicateurs environnementaux et développement durable », congrès de la société de l'industrie Minérale. Liège, 2002, p.1.

Si l'on dépasse le débat sur ce qu'est la performance environnementale, on peut noter que, comme la performance de manière générale, la performance environnementale n'existe que si elle peut être mesurée.

### 3. Les outils de mesure de la performance environnementale

Pour mesurer cette performance, les entreprises qui adoptent un SME selon les normes ISO **14000** mettent en place des systèmes d'indicateurs et des audits environnementaux. La principale différence entre ces deux outils réside dans le fait que les indicateurs permettent une mesure permanente de la performance, tandis que les audits environnementaux sont réalisés de manière périodique afin de vérifier la conformité du système à des exigences bien déterminées. Mais, ces deux outils présentent des limites dans l'évaluation de la performance environnementale des entreprises.

#### 3.1. Les indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux sont des grandeurs, établies à partir de quantités observables ou calculables, reflétant de diverses façons possibles les impacts sur l'environnement occasionnés par une activité donnée<sup>1</sup>

Ces indicateurs sont rassemblés dans un tableau de bord environnemental qui les organise de façon synthétique pour un usage interne<sup>2</sup>.

La norme ISO **14031** regroupe ces indicateurs en deux catégories : les indicateurs de performance environnementale (**IPE**) et les indicateurs de condition environnementale (**ICE**).

<sup>1</sup>TYTECA D, « Problématique des indicateurs environnementaux et développement durable », congrès de la société de l'industrie Minérale. Liège, 2002, p.1.

<sup>2</sup>DEMAZES, LAFONTAINE, 2007, op. cit, p. 3.

Dans la catégorie des IPE, on trouve deux types d'indicateurs : les indicateurs de performance de management (IPM) qui fournissent des informations sur les efforts accomplis par la direction pour influencer la performance environnementale des opérations de l'entreprise et les indicateurs de performance opérationnelle (IPO) qui produisent des informations sur la performance environnementale des opérations de l'entreprise.

Dans la seconde catégorie, les ICE donnent des informations relatives à la condition locale, régionale, nationale ou mondiale de l'environnement. Ils permettent de voir le lien entre l'état de l'environnement à un moment donné et les activités de l'entreprise. Ces données peuvent aider l'entreprise à mieux prendre en compte l'impact ou l'impact potentiel de ses aspects environnementaux, et donc faciliter la planification et la mise en œuvre de l'évaluation de la performance environnementale. L'élaboration des ICE incombe généralement aux agences gouvernementales, aux organisations non gouvernementales et aux instituts scientifiques et de recherche, plutôt qu'à des organisations individuelles, qui les utilisent dans le cadre de l'élaboration des normes et réglementations environnementales, ou encore de la communication d'informations au public.

Les indicateurs environnementaux ne sont pas exemptés de critiques. Ils ne peuvent fournir que des informations partielles car ils produisent une vue simplifiée de la réalité, censée refléter des phénomènes complexes et souvent diffus. Prendre conscience de leurs limites et biais spécifiques fait partie de leur interprétation. Ainsi, la mesure de la performance environnementale présente de nombreux défis : les aspects environnementaux sont complexes et souvent difficiles à quantifier, les directives ISO 14000 en vue de la mesure et du rapportage environnementaux sont toujours sujettes à interprétation, la disponibilité et la qualité des données environnementales sont souvent médiocres<sup>1</sup>

### **3.1.1. Caractéristiques d'un bon indicateur environnemental**

Les indicateurs environnementaux, comme les autres indicateurs socio-économiques, doivent satisfaire un certain nombre de qualités qui peuvent être parfois contradictoires :

• **La pertinence** : la mesure doit parfaitement décrire le phénomène à étudier. Elle doit être significative de ce qui est mesuré et garder cette signification dans le temps.

---

<sup>1</sup> TYTECA D, 2002, op. cit, p.2.

- **La simplicité** : l'information doit être obtenue facilement, de façon peut coûteuse et de manière à ce que l'utilisateur puisse l'appréhender de la façon la plus directe possible.
- **L'objectivité** : l'indicateur doit être calculable sans ambiguïtés à partir de grandeurs observables.
  
- **L'univocité** : l'indicateur doit varier de façon monotone par rapport au phénomène décrit pour pouvoir interpréter ces variations sans équivoque.
- **La sensibilité** : l'indicateur doit bouger de façon significative pour des variations assez petites du phénomène.
- **La précision** : l'indicateur doit être défini avec une marge d'erreur acceptable en fonction de la précision des mesures sur les grandeurs observables.
- **La fidélité** : l'indicateur, s'il présente un biais par rapport au concept qu'il traduit, doit garder ce biais constant sur les unités spatio-temporelles de référence.
- **L'auditabilité** : une tierce personne doit être à même de vérifier la bonne application des règles d'utilisation des indicateurs (collecte de données, traitement, mise en forme, diffusion, interprétation).
- **La communicabilité** : les indicateurs doivent permettre le dialogue entre des populations n'ayant pas forcément les mêmes préoccupations.
- **L'acceptabilité** : l'indicateur doit être vendable et ne doit pas heurter la culture de l'utilisateur potentiel.

### 3.2. Les audits environnementaux

L'audit environnemental est un outil de gestion qui a pour objectif l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement de l'organisation en matière d'environnement<sup>1</sup>.

Outre le fait qu'il s'agisse d'une exigence de la norme ISO 14001, l'audit constitue un élément clé dans le fonctionnement du SME par l'information stratégique qu'il procure, mais c'est aussi un outil proactif puisqu'il permet de déceler des problèmes latents qui pourraient dégénérer en crise<sup>2</sup>. De plus, lorsqu'il est réalisé par un organisme indépendant, il peut donner l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes.

---

<sup>1</sup> LAFONTAINE J-P., « L'implantation des systèmes d'information environnementale: un domaine en quête de théories », Actes du 19ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, vol. 2, 1998, p.888.

<sup>2</sup> GENDRON, 2004, op.cit, p.209.

Dans ce contexte, l'audit vient crédibiliser la gestion environnementale de l'entreprise. Il contribue à la réduction des risques, à l'assurance de la fiabilité des données et est susceptible d'affecter l'image de l'entreprise. Cependant, l'audit environnemental fait l'objet de scepticisme. Les cabinets d'audit se sont lancés, timidement, dans la fiabilisation des chiffres<sup>1</sup>.

**Rivière-Giordano**<sup>2</sup> explique que, malgré les similitudes entre les processus d'audit financier et d'audit environnemental, les comptables manifestent des réticences à s'engager dans cette voie. Elle rajoute, en citant les propos de **Quairel**<sup>3</sup>, que la prudence des auditeurs [...] traduit bien la distance qui sépare la normalisation des états financiers et l'apparente normalisation des rapports sociétaux. Quant à **Gray**<sup>4</sup>, il considère que les audits des informations sociales et environnementales apportent une faible valeur ajoutée du fait de l'insuffisante qualité du processus d'audit.

#### 4. L'influence de la performance environnementale sur les différentes parties prenantes

Nous utilisons le concept de parties prenantes pour analyser les différents effets qu'une adaptation d'un SME peut induire.

##### 4.1. Effets sur les employés

Nous considérons ici les effets que peuvent avoir les performances environnementales, ou la survenue d'évènements liés aux aspects Environnement, Hygiène et Sécurité EHS (accidents, non-conformité, etc.), sur les difficultés de recrutement ainsi que sur la productivité des employés. Les chiffres d'affaires des entreprises sont ainsi clairement influencés par les pertes d'efficacité de production (jours d'absence) ou encore par la nécessité de formation des nouveaux employés. En allant plus loin il est même possible de considérer qu'un fort turnover affecte également le moral des autres employés et par la même occasion leur productivité.

Cependant ces effets sont difficilement estimables notamment lorsqu'il s'agit de la productivité des employés. L'une des approches utilisées est basée sur la comparaison des coûts additionnels induits par des blessures, maladies ou décès pour différents types d'industries.

---

<sup>1</sup> BERLAND N, « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », dans MORTAGNE P, « Les enjeux du développement durable », Le Harmattan, Espace Mendès France, 2007, p.44.

<sup>2</sup> RIVIÈRE-GIORDANO G., « Comment crédibiliser le reporting sociétal ? », Comptabilité Contrôle Audit, Vol 2, Tome 13, 2007, p.142.

<sup>3</sup> QUAIREL F., « Responsable mais pas comptable : analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux », Comptabilité, contrôle et audit, vol.10 N°1, 2004.

<sup>4</sup> GRAY R., « *Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: a review and comment* », International Journal of Auditing, vol.43, 2000.

Certains chercheurs proposent, quant à eux, d'évaluer les différences de salaires entre les industries en les liants avec l'occurrence d'accidents sur le lieu de travail ; la différence pouvant représenter l'équivalent d'une prime d'assurance aux risques.

#### **4.2. Effets sur les clients et consommateurs**

Nous considérons ici les parts de marché d'une entreprise. Ces dernières peuvent ainsi être affectées par la réputation générale de l'entreprise, sa performance environnementale, les données publiées, ses incidents environnementaux passés ou encore l'annonce d'un accident par les médias.

Les études qui cherchent précisément à estimer les relations entre la réputation d'une entreprise et l'évolution de ses parts de marché ne sont pas nombreuses, la plupart d'entre elles se contentant d'évaluations qualitatives.

La réputation d'une entreprise est un point clé pouvant influencer les préférences des consommateurs. Des études ont notamment examiné les pertes de réputation et de marché associées à certains événements de types : rappel de marchandises non conformes ou fraudes avérées. En revanche ces études ne prennent pas spécifiquement en compte la réputation environnementale. Il en va de même en ce qui concerne les données environnementales publiées dont les effets sur les comportements des consommateurs, et donc sur les parts de marché, n'ont pas été précisément quantifiés.

#### **4.3. Effets sur les autorités**

Nous utilisons dans cette partie la notion de « permis d'opérer » (*license to operate*). Les coûts qui y sont liés sont par exemple dus à des délais d'obtention de permis.

Certaines étapes à mettre en œuvre afin de tenter d'estimer les coûts ou bénéfices sont cependant décrites. Il s'agit en premier lieu de caractériser objectivement les relations avec la communauté des législateurs. L'un des points-clés est d'identifier certaines situations intervenues dans le passé qui ont permis des économies. Une modification urgente et exceptionnelle d'une autorisation d'exploitation rendue nécessaire pour répondre à une demande en augmentation, peut en être un exemple. Une fois la relation caractérisée, la prochaine étape consiste à la relier avec les alternatives évaluées.

Une autre méthode qui peut être utilisée consiste à estimer certains coûts par une connotation plus négative. L'utilisation des pénalités ou amendes imposées à l'entreprise qui sont par exemple liées aux nombres de jours de fonctionnement sans autorisation est ainsi envisageable.

#### **4.4. Effets sur la législation**

Les entreprises ayant une bonne image environnementale peuvent disposer une capacité d'influencer les politiques publiques dans un sens conférant un avantage compétitif.

#### **4.5. Effets sur les investisseurs**

Une apparition de l'entreprise sur liste ministérielle ou la soumission à des réglementations environnementales drastiques traduisant une dangerosité de l'activité.

En ce qui concerne les évènements catastrophiques, les influences sur l'entreprise directement responsable de l'accident sont importantes et des effets se font sentir sur le secteur d'activité entier du fait de l'anticipation des coûts des futures réglementations environnementales. Les entreprises considérées comme les plus performantes en termes de gestion de l'environnement sont moins affectées.

#### **4.6. Effets sur les créanciers**

Les relations qu'une entreprise entretient avec ses créanciers ont des implications précises en termes de coûts. En premier lieu les crédits effectués ont clairement une influence sur le chiffre d'affaires.

#### **4.7. Effets sur la communauté**

Les relations entretenues avec la communauté sont très importantes car elles peuvent être associées avec les permis d'opérer de l'entreprise. Ces coûts sont clairement spécifiques à chaque entreprise.

Au cours de ce chapitre, nous avons étudié l'intégration de l'environnement dans la gestion des organisations se traduit depuis une dizaine d'années par l'implantation de systèmes de management environnemental (SME) qui est considérée comme un pas important en direction de développement durable.

Le SME sera analysé comme un l'ensemble de système de contrôle mis au point par les dirigeants pour contrôler la stratégie environnementale dans l'entreprise et s'assurer de la cohérence de celle-ci avec la pratique quotidienne.

Ce SME peut s'agir de l'EMAS qui est spécifique à la zone européenne, ou de la norme ISO 14001 qui constitue le modèle de référence international en matière de SME.

Cette démarche 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.

La finalité d'une approche environnementale systématique est orientée vers l'amélioration contenue de la performance environnementale de l'organisation dans son ensemble, Et c'est le point étudié à la deuxième section.

En effet, l'entreprise montre que pour répondre aux attentes de telle ou telle partie prenante, les entreprises sont amenées à rendre compte de leurs performances environnementales et donc adopter des outils de mesure. Les outils de mesure des performances environnementales des entreprises ne constituent pas exclusivement des instruments de légitimation sociale mais qu'ils servent aussi à améliorer la gestion interne des entreprises malgré leurs limites techniques.

## **TROISIEME CHAPITRE**

### **Présentation et diagnostic générale de l'entreprise ENIEM de Tizi-Ouzou**

Afin de répondre à notre problématique de recherche et aux questions posées, nous avons opté pour l'étude du cas de l'entreprise Publique Algérienne ENIEM de Tizi-Ouzou. Celle-ci fera donc l'objet de notre cas pratique. Le choix de cette entreprise comme on la déjà cité précédemment se justifie par le fait que l'entreprise ENIEM est :

- **Premièrement**, parce que l'ENIEM est la première entreprise africaine et arabe à avoir mis en place des installations de reconversion de CFC<sup>1</sup> en **1997**, afin de réduire les gaz à effet de serre (**GES**).
- **Deuxièmement**, c'est la seule entreprise dans la région à avoir accepté de nous recevoir et de mettre à notre disposition les informations nécessaires pour effectuer notre stage pratique. Contrairement à d'autres entreprises qui ont refusé de nous recevoir au motif du nombre important de stagiaires que gèrent déjà leur entreprise ;
- **Troisièmement**, c'est l'une des entreprises les plus importantes de la région de Tizi-Ouzou, et qui a contribué à la formation des stagiaires des différents centres de formation ainsi que des étudiants des différents domaines d'enseignement universitaire.

## **SECTION 1 : PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER DE TIZI-OUZOU**

Nous présentons le cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager, (tout au long de notre présentation nous la nommerons ENIEM), objet de notre travail de recherche, par les différents éléments qui retracent à la fois sa création, son organisation, ses missions et ses objectifs ainsi que sa stratégie.

### **1. Création de l'ENIEM**

ENIEM est une entreprise publique économique, créée par le décret N°83 du 02/01/1983. Cette entreprise est issue de la restructuration organique de la SONELEC « Société Nationale de fabrication et de montage du matériel Electrique et Electronique » créée en 1974 et dont la production dans le domaine de l'électroménager a démarré en 1977. L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions(SPA) le 08/10/1989.

---

<sup>1</sup> selon l'Assistant Qualité Environnement de l'unité cuisson, l'ENIEM est la première entreprise arabe à avoir mis des installations de reconversion sans CFC.

Les actions sont détenues à **100%** par l'Etat, son capital social est de **10 279 800,000 DA**<sup>1</sup>, les actions de l'ENIEM sont détenues en totalité par le « Holding », électronique, information et télécommunication.

Par ailleurs, l'ENIEM est la première entreprise algérienne à être certifiée sous la norme « ISO 9000 /2000 ». En Août **2007**, l'ENIEM figurait à la **13<sup>ème</sup>** place des entreprises nationales que le consortium et la banque d'affaires espagnole Santander était chargée de privatiser.

## **2. Organisation de l'ENIEM**

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

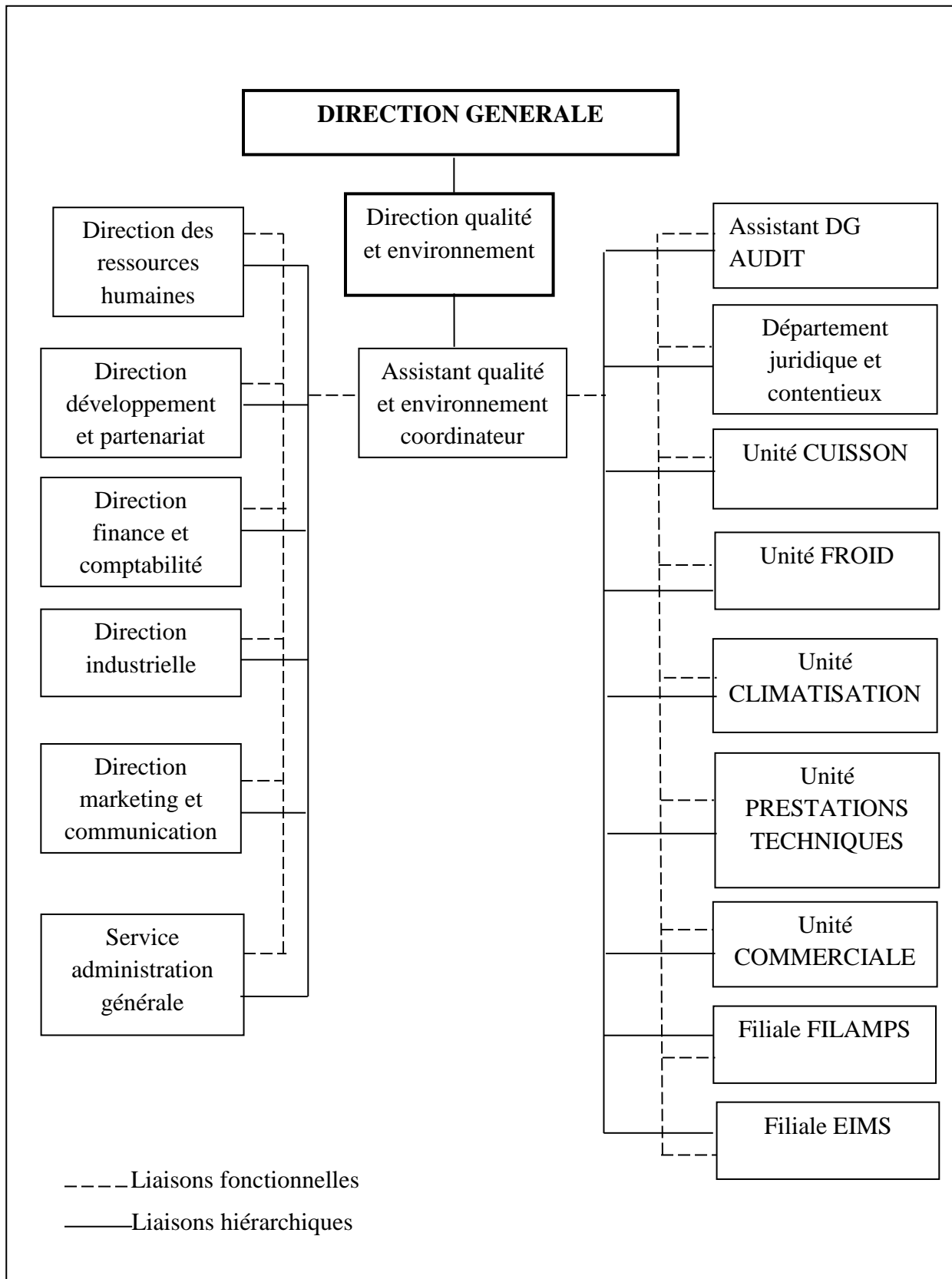
- Le siège social situé au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou ;
- La filiale EIMS de production sanitaire (production de lavabos, baignoires, éviers) installée à Miliana, wilaya d'Ain Defla ;
- La filiale FILAMP (production de lampes électriques) située à Mohammedia, wilaya de Mascara ;
- Le complexe d'appareils ménagers (CAM) implanté à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi ;
- L'unité commerciale située à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi.

L'ENIEM est ainsi composée de cinq unités, de deux filiales FILAMPS et EIMS et de six directions présidées par le Directeur Général. L'organisation complète de cette entreprise peut être présentée dans l'organigramme suivant :

---

<sup>1</sup> www.eniem.dz, consulté le 07 Juin 2015.

Figure n°5 : l'organigramme de l'ENIEM



Source : Manuel Qualité environnement de l'ENIEM, 2015.

### **2.1. La Direction Générale (DG)**

La DG est l'entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise, elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le Directeur Général est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les fonctions principales suivantes :

- Ressources humaines ;
- Finance et comptabilité ;
- Développement et partenariat ;
- Planification et contrôle de gestion ;
- Marketing et communication ;
- Qualité et environnement ;
- Administration générale.

### **2.2. La Filiale FILAMP**

Cette filiale, dont le capital social de **986 000000 DA** en **2011**, est à l'origine une unité de production ENIEM qui a été filialisée en **1996**. Son siège social est situé dans la zone industrielle de Mohamma, wilaya de Mascara. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que dans la recherche et développement des produits d'éclairage. Ses équipements de production sont constitués de :

- Sept chaînes de fabrication de lampes standards de 25W à 200 W de marque OSRAM (Allemagne) dont les capacités sont de **1700** lampes/heures ;
- Une chaîne de fabrication de lampes standards flamme, spot et réfrigérateur de marque FALMA (suisse) et d'une capacité de **3500** lampes/heure ;
- Une chaîne de fabrication de lampes standards **E27** et **B22** de marque FALMA (suisse) et une capacité de **4000** lampes/heure ;
- Un atelier de fabrication de filaments d'une capacité de 80 millions unités/an.

### **2.3. La Filiale EIMS**

Cette filiale, dont le capital social de **485000000 DA** en **2011** est situé à Miliana<sup>1</sup>, dans la wilaya d'Ain-Defla. Celle-ci est entrée en production en **1979** pour la fabrication sous licence RIA (Allemagne) de produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveurs de douche).

La Filiale EIMS assure aussi la commercialisation de ses produits et dispose pour la fabrication de pièces en tôle d'un atelier de :

- Presses mécanique et hydraulique ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture et émaillage).

#### **2.4. Le complexe des appareils Ménagers (CAM)**

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

- **L'unité Froid :**
  - Réfrigérateurs : 08 types
  - Congélateurs : 03 types
- **L'unité Cuisson :**
  - Cuisinières Modèle 6100/ 6000
  - Cuisinières Modèle 6500 / 6510
  - Cuisinière Modèle 8200 / 8210
- **Unité Climatisation :**
  - Types muraux
  - Split système
  - Chauffe-eau / chauffe-bain, machine à laver

L'ENIEM dispose aussi d'une :

- **Unité commerciale :**

Sise à la zone industrielle d'Oued Aissi et qui assure la commercialisation des produits de l'ENIEM. Celle-ci possède un réseau de vente réparti sur le territoire national. Ce réseau est composé de dépôts de vente tels que le dépôt de vente d'Annaba, d'Alger, etc.
- **Unité de prestation technique :**
  - Atelier contrôle
  - Chaufferie
  - Service informatique

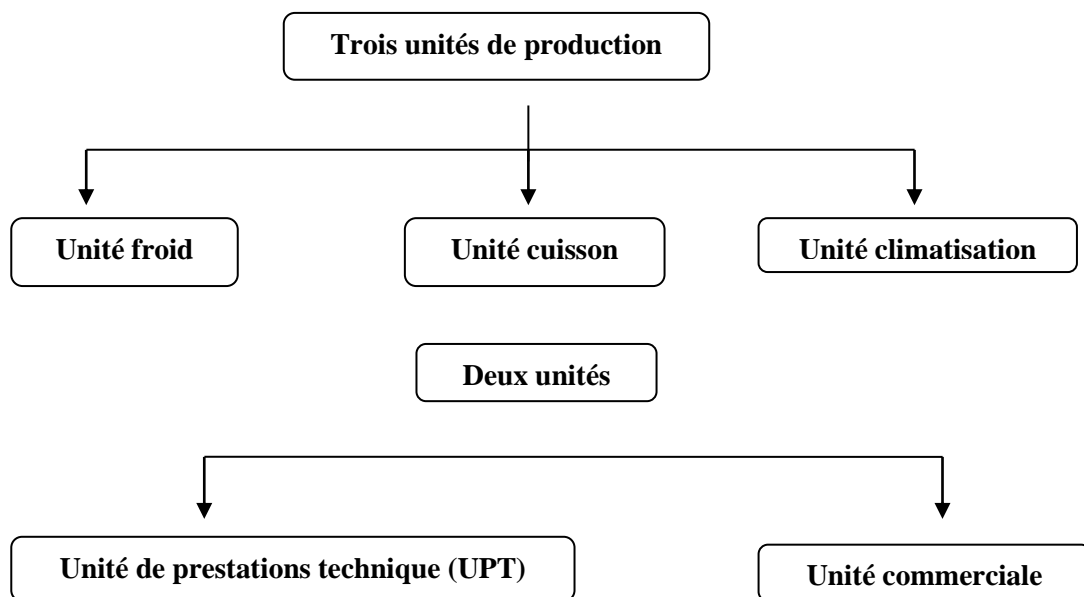
Ainsi, il existe dans l'entreprise trois unités de production et deux unités de prestation technique et commerciale (*cf. Figure n°06*).

### 3. Mission de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM est assurée par les trois structures importantes, à savoir :

- **La Direction générale** : qui assure la mise en œuvre de la politique de l'entreprise qui est d'optimiser l'utilisation des moyens humains, matériels et financiers nécessaires à la concrétisation des politiques et des stratégies de l'entreprise ;
- **La Direction industrielle** : qui a pour mission de fixer les différents objectifs à atteindre et d'établir à cet effet, un programme de production mensualisé ;
- **Le Département de production** : qui a pour mission de gérer les encours de production et de produits finis pour les mettre à la disposition de l'unité commerciale.

Figure n°6: Unités de base de l'ENIEM



Source : Documentation de l'ENIEM, 2011.

### 4. 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, etc.).

L'ENIEM avait pour objectif de satisfaire les besoins de la population en matière de produits électroménagers. Pour ce faire, elle s'est engagée dans une gamme assez variée de produits pour répondre à la variété de la demande. Sachant que cette dernière (demande) était supérieure à l'offre et que l'entreprise était presque la seule sur le marché (position de monopole), et vu l'absence de la concurrence étrangère, l'entreprise n'avait pas besoin de stratégie.

Les dernières transformations qu'a connues l'économie algérienne, caractérisées par le passage progressif à l'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur, font que le marché des entreprises nationales devient de plus en plus concurrentiel.

Face à cette nouvelle donnée, l'ENIEM est contrainte d'élaborer une stratégie qui lui permettra de faire face à la concurrence et d'assurer sa pérennité. L'ENIEM se met alors sur la voie dans laquelle la rentabilité constitue l'objectif ultime de toute entreprise.

L'entreprise affiche ainsi les objectifs suivants :

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

Pour cela, l'entreprise a adopté une stratégie de recentrage sur son métier de base, ses produits sont alors composés de:

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

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

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

## **5. La position de l'ENIEM sur le marché**

L'ENIEM à travers sa commercialisation de ses produits, arrive à les vendre sur le marché local et extérieur.

### **5.1. Sur le marché local**

L'entreprise détient un pouvoir de vente de ses produits sur le marché national en possédant une clientèle très variée, actuellement l'ENIEM procède à l'ouverture de dépôts de ventes propres à elles dans plusieurs régions sur le territoire national, pour une meilleure implantation.

L'ENIEM détient des parts de marché qui varient entre **60** et **65%** pour les réfrigérateurs et les cuisinières, **40%** pour les climatiseurs et enfin **30%** pour les sanitaires.

### **5.2. Sur le marché extérieur**

L'exportation des produits vue l'importance des devises pouvant faire face au financement des importations en matières premières qui représentent **80%** de toutes les Achats.

L'ENIEM est la première entreprise Algérienne à être certifiée aux normes ISO 9002 EN **1998** ET ISO **9001 / 2003** et renouvelée en **2006** stipulant sa conformité aux normes internationales.

## **SECTION 2: LE DIAGNOSTIC GENERAL DE L'ENIEM DE TIZI-OUZOU**

Après avoir présenté les informations générales identifiant l'ENIEM, nous avons jugé utile, pour approfondir l'étude, de présenter les différents diagnostics multicritères de l'ENIEM. Ces derniers se présentent comme suit :

- 1. Analyse juridique ;**
- 2. Analyse historique ;**
- 3. Analyse organisationnelle ;**
- 4. Analyse du patrimoine ;**
- 5. Analyse des ressources humaines ;**
- 6. Analyse des moyens ;**
- 7. Analyse commerciale ;**
- 8. Analyse stratégique ;**
- 9. Analyse financière.**

## 1. L'Analyse juridique

L'analyse juridique porte sur toutes les informations liées à la création, au statut juridique, à la localisation, à la raison sociale de l'entreprise ainsi qu'à son activité. Ainsi, notre enquête par questionnaire nous a permis de rassembler les informations liées à cet aspect et qu'on récapitule comme suit :

- **Raison sociale** : l'ENIEM est une entreprise publique économique créée le **02/01/1983** ;
- **Objet social** : consiste en la conception, la production, la recherche et développement dans le domaine des produits électroménagers, la prise en charge de la fonction de commercialisation, de distribution et de promotion du service après-vente de tous ses produits ;
- **Siège sociale** : L'entreprise mère se situe au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, les unités de production froid, cuisson et climatisation sont implantées dans la zone industrielle Aissat-Idir de Oued-Aissi à 7 Km du chef-lieu ;
- **Statut juridique** : ENIEM est une Société par Actions (SPA) depuis 1989;
- **Activité principale** : est la production et le montage d'appareils électroménager dans ses trois unités de production ainsi que leur commercialisation et le service après-vente. Ces unités sont :
  - ✓ Unité froid : est composée de quatre lignes de montage :
    - Une ligne pour les réfrigérateurs petits modèles ;
    - Une ligne pour les réfrigérateurs grands modèles ;
    - Une ligne pour les congélateurs et les conservateurs ;
    - Une ligne pour les réfrigérateurs 520 litres ;
  - ✓ Unité cuisson : est chargée de fabriquer des cuisinières à gaz butane et à gaz naturel, les modèles fabriqués sont :
    - Cuisinière 04 feux ;
    - Cuisinière grand modèle 05 feux ;
  - ✓ Unité climatisation : constituée d'un atelier et trois lignes de montage :
    - Une ligne pour les climatiseurs ;
    - Une ligne pour les machines à laver ;
    - Une ligne pour les chauffe- eau/ chauffe- bain ;

- ✓ Unité prestation techniques (UPT) : dont le rôle est de fournir les prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production, tels que la :
  - Réparation des outils et des moules ;
  - Fabrication de pièces de rechange mécanique ;
  - Conception et la réalisation d'outillage ;
  - Gestion informatique ;
  - Sécurité et le gardiennage.
- ✓ Unité commerciale (UC) : chargée de la commercialisation et du service après-vente des produits ENIEM.

## 2. L'Analyse Historique

Cette analyse est donnée dans le tableau n° 06 suivant qui retrace l'évolution de l'activité de l'ENIEM.

**Tableau n° 6 : Evolution de l'activité de l'ENIEM**

Année	Développement
1977	- Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles « partenaires allemand, DIA, BOSCH » ; - Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières de réchaud plat 2 feux « partenaire allemand, DIAG-SEPPELFRIKCE ».
1979	- Montage de premiers climatiseurs type fenêtre ; - Entrée de production des chauffes eau/bain « partenaire allemand BACH-RINS et MARY ».
1982	- Introduction de montage de petits appareils ménagers MAC-SC.
1986	- Entrée en exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles « partenaire japonais MATSH-TOSHIBA » .
1989	- Arrêt de production de réchaud plat 2F ; - Passage de l'ENIEM à l'autonomie (loi 28-01 portant sur l'orientation d'une EPE).
1990	- Arrêt de production de l'ancienne cuisinière et vente de ses équipements ; - Intégration de l'ancienne usine réfrigérateurs à la nouvelle usine « INTER-CODS-TECHNOGAS ».
1991	Entrée en production de la nouvelle usine cuisinière de partenaire italien « INTER-COOPS-TECHNOGAS ».
1992	Mise en place de l'usine congélateurs horizontaux «BAHUT» de partenaire libanais l'EMATIC.
1993	Réalisation de radiateurs gaz butane à panneaux catalytiques, produits conçus et réalisés par l'ENIEM.
1994	Réalisation de chaud plat au feu.

1995	- Entrée en production de réfrigérateurs 520L ; - Montage de petits appareils ménagers partenaire ITALISSTAMP.
1996	- Entrée de production de PAM/SC et MACIALISTAMPS ; - Reprise de comptoirs et armoires frigorifiques.
1998	Certification de l'entreprise « ISO » par l'AFAQN, qualité 1998 validé au 30/06/2001.
1998 à ce jour	la restructuration du complexe d'appareils ménager a donné lieu aux unités de froid, de cuisson, de climatisation et de prestation technique.

Source : Documentation interne de l'ENIEM, 2015.

### 3. L'Analyse Organisationnelle

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, baignoires, éviers) installée à Miliana, wilaya de Ain Defla ;
- La filiale Filamp (production de lampes électrique) située à Mohammedia, wilaya de Mascara ;
- Le Complexe d'Appareils Ménagers (CAM) implanté à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi ;
- L'unité commerciale située à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi.

### 4. L'Analyse du Patrimoine

Le patrimoine foncier et immobilier de l'ENIEM (entreprise mère) est constitué, au début de l'année **2008**, des éléments suivants :

- Un siège social au centre de Tizi-Ouzou d'une superficie de **3748 m<sup>2</sup>** avec une surface bâtie avec emprise au sol d'une superficie de **1621m<sup>2</sup>** ;
- Un atelier de service après-vente à Oued-Aissi d'une superficie de **10.000m<sup>2</sup>** avec une surface bâtie de **4732m<sup>2</sup>** ;
- Un local commercial au centre de Tizi-Ouzou d'une superficie de **58 m<sup>2</sup>** ;

-Un complexe industriel à Oued-Aissi d'une superficie de **41,7Hectares** dont une surface bâtie de **15,4Hectares** et une surface non bâtie considérée comme espaces verts et servitudes de **26,3 Hectares**<sup>1</sup>.

**Tableau n°7 : Répartition du patrimoine du complexe industriel (l'unité (U)= M<sup>2</sup>)**

N°	Désignation de l'unité	Surface non bâtie	Surface bâtie	Surface totale
01	Froid	131 139,02	83 636,42	214 775,44
02	Cuisson	51 010,86	27 108,22	78 119,08
03	Climatisation	19 456,79	10 623,08	30 079,87
04	Prestation de service	59 105,12	31 983,61	91 088,73
05	Commerciale	1 751,21	1 319,67	3 070,88
	Total	262 463,00	154671,00	417 134,00

Source : Données de la Direction des RH/ ENIEM, 2013

## 5. L'Analyse des Ressources Humaines

L'ENIEM, depuis sa création, a toujours connu une pléthore d'effectif vu sa politique de participation dans la résorption du chômage.

A cet effet, l'ENIEM n'a pas cessé de recruter. Ce qui a alourdi la masse salariale de l'entreprise et provoqué souvent, des conflits de travail.

L'entreprise a connu un changement important dans son effectif à partir de **1990** en raison des recommandations du FMI. Ainsi, les informations dont nous disposons nous permettent de retracer l'évolution de l'effectif ENIEM de **2011 à 2013** et qui se présente comme suit :

**Tableau n° 8 : Evolution de l'effectif de l'ENIEM**

Année	ET <sup>1</sup>	AP <sup>2</sup>	TC <sup>3</sup>	AT <sup>4</sup>	TC <sub>2</sub> <sup>5</sup>	AP/ ET	AT / ET
2011	2096	1581	/	515	/	75%	25%
2012	2051	1613	2%	438	-15%	78%	21%
2013	1884	1751	8.55%	133	-67%	93%	7%

Source : Données de la Direction des RH/ ENIEM, 2013

<sup>1</sup>Effectif Total ;

<sup>2</sup> Agents Permanents ;

<sup>3</sup>Taux de Croissance des agents permanents ;

<sup>1</sup> Lynda HAROUZ, « Essai d'analyse des stratégies de redressement d'entreprises en difficultés, cas de l'ENIEM », Thèse de Magister en Sciences Economiques, Option Management, UMMTO, 2012, p 96.

<sup>4</sup>Agents Temporaires ;

<sup>5</sup>Taux de Croissance des agents temporaires.

Pour l'année **2012**, seule information dont nous disposons, l'effectif de l'ENIEM se répartit sur trois catégories socioprofessionnelles : cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution. Le pourcentage de ces catégories peut être synthétisé à travers le tableau n°6 suivant :

**Tableau n° 9 : Répartition par catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENIEM**

Catégorie Socioprofessionnelle	Nombre d'effectifs	Pourcentage
<b>Cadre</b>	330	15.63 %
<b>Maitrise</b>	552	26.14 %
<b>Exécution</b>	1229	58.21 %
<b>Total</b>	2111	100 %

Source : Direction des ressources humaines, ENIEM, 2012.

## 6. L'Analyse des Moyens

Les technologies utilisées par l'ENIEM sont importées, ce qui la rend dépendante de l'extérieur. En revanche l'ENIEM possède comme avantage l'exploitation de licences de grandes marques étrangères.

Ainsi, les technologies utilisées dans chaque domaine d'activité de l'entreprise et le pays d'origine sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau n° 10 : Origine des Technologies utilisées par ENIEM**

Produit de l'ENIEM	Technologies	Pays d'origine
- Réfrigérateur <b>200</b> et <b>240</b> litres	BOSCH	Allemagne
- Congélateurs bahut <b>350</b> et <b>480</b> litres et réfrigérateur <b>520</b> litres	LEMATIC	Liban
- Reste des réfrigérateurs	TOSHIBA	Japon
- Cuisinières	TECHNOGAZ	Italie
- Climatiseurs	AIR WELL	France

Source : Département R&D de l'ENIEM, 2005.

## 7. L'Analyse Commerciale

Face à l'ouverture de l'économie algérienne aux autres économies (adhésion à l'OMC), l'ENIEM est confrontée à une concurrence des grandes marques étrangères dans le domaine de l'électroménager pratiquant le meilleur rapport qualité/prix.

Face à cette concurrence, l'ENIEM a mis une stratégie de diversification de ses sources d'approvisionnement pour minimiser au maximum le risque de dépendance d'un seul fournisseur, comme l'entreprise fait aussi des études de marché pour détecter et repérer les actions de ses concurrents. Cette stratégie et étude de marché permet à l'ENIEM de se maintenir sur le marché. A ce titre dans le **tableau n°8**, ci-après, nous présentons les principaux fournisseurs et concurrents de l'ENIEM.

**Tableau n° 11 : Les principaux concurrents et fournisseurs de l'ENIEM**

Fournisseurs locaux	Fournisseurs étrangers	Concurrents
1. ABBOU KARIM	1. ATEA SPA	1. SAMSUNG
2. CONDIPROCH	2. AMERICA SUPPLY CORP	2. LG
3. DISTRIM SPA	3. BENTELER	3. CONDOR
4. SOMIVER SPA	4. DJAMILEX France	4. CRISTOR
5. ENIE BELABBES	5. GREEN CHEMICALS France	5. ARISTON
6. FILAMPE	6. OKRAM	6. SANARIC
7. STRIM BLIDA	7. OFIL	
8. PLASTHALA	8. KANDIL STEEL	
9. TONIC EMBALLAGE	9. TITAN GMBH	

Source : Département marketing de l'ENIEM, 2014.

Quant aux clients de l'entreprise, ses produits sont destinés en totalité au grand public. En effet, les ménages constituent le premier client de l'ENIEM avec les proportions de vente de **94%** en **2011**. Ses dépôts assurent une meilleure couverture du marché national. Par ailleurs, ils engendrent des coûts liés à leurs fonctionnements, aux frais de transport et de location.

Même si l'entreprise ne fait pas face à beaucoup de difficultés à avoir des clients distributeurs, mais risque d'en avoir face aux avantages accordés par les concurrents (Facilité de paiement, les moyens de transport).

Ainsi, la part de L'ENIEM varie entre **60%** et **65%** pour les réfrigérateurs et les cuisinières, **40%** pour les climatiseurs et de **30 %** pour les sanitaires. C'est pour cela que l'ENIEM se considère comme « Leader » sur le marché national puisqu'elle détient un pouvoir de vente de ses produits avec une clientèle très variée. Actuellement, l'ENIEM procède à

l'ouverture de ses propres dépôts de vente dans plusieurs régions sur le territoire national pour une meilleure implantation.

### 8. L'Analyse Stratégique

Suite à la nécessité et à l'importance des moyens pour investir dans le domaine de l'électroménager, peu d'entreprises s'installent, ce qui rassure l'ENIEM. Par conséquent, l'entreprise fait face à une concurrence des produits importés et de grandes marques après l'ouverture économique.

Pour que l'ENIEM puisse se maintenir dans cet environnement concurrentiel, elle se lance des défis dans plusieurs domaines d'activité qui se résument dans le tableau suivant :

**Tableau n° 12 : Les défis stratégiques de l'ENIEM.**

Domaines d'activités	Défis de l'entreprise
Froid	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolider et maintenir la position de leader sur le marché national ;</li> <li>- Maitriser les coûts qui sont élevés ;</li> <li>- Devenir compétitive sur les marchés nationaux.</li> </ul>
Cuisson	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximiser la rentabilité par l'utilisation optimale des capacités de production ;</li> <li>- Augmenter la couverture du marché potentiel ;</li> <li>- Sous-traiter certaines activités.</li> </ul>
Climatiseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter la couverture du marché potentiel ;</li> <li>- Optimiser la rentabilité ;</li> <li>- Réduire l'impact de la fluctuation des taux de change.</li> </ul>

Source : Tableau élaboré à partir des données de l'ENIEM, 2012.

### 9. L'analyse financière

L'évaluation de l'entreprise s'effectue après élaboration du diagnostic de l'entreprise, de l'analyse de ses performances antérieures, de sa situation actuelle et de ses perspectives ainsi que de son potentiel de développement futur.

D'après la présentation générale de l'entreprise « ENIEM » à travers son historique a été issue de la construction de la société nationale de la fabrication et de montage des matériaux électroniques (SONELEC), elle essaye de maintenir le monopole.

Pour atteindre ces différents objectifs, l'ENIEM a suivi plusieurs démarches, telle que la certification. L'unité cuisson d'Oued Aissi est l'une des unités de l'ENIEM sur laquelle on fait l'étude pratique de la mise en place d'un SME selon le référentiel ISO 14001.

Aussi, face à toutes les difficultés qu'a traversées l'ENIEM durant les années **1990** à savoir, l'accord signé avec le FMI, la dévaluation du dinar et la baisse du pouvoir d'achat, les responsables de l'entreprise ont procédé à des remises en question profondes de tous les systèmes de management de l'entreprise. Pour ce faire, l'ENIEM a choisi deux moyens répondant à ses besoins :

- La certification qualité ;
- La certification environnementale.

Pour compléter ce travail et approfondir notre analyse, nous allons présenter dans le prochain chapitre la démarche environnementale au sein de l'ENIEM l'entreprise algérienne qui a suivi une démarche environnementale mixte, à savoir : nationale par le contrat de performance et internationale par l'adoption du certificat ISO **14001**.

## **QUATRIEME CHAPITRE**

### **Le Système de Management Environnemental et la Performance Environnementale au sein de l'ENIEM**

Le développement accéléré (industrialisation, intensification de l'exploitation des ressources naturelles, accélération de l'urbanisation, surexploitation des zones côtières,...) connu en Algérie depuis l'indépendance a permis des améliorations importantes dans la qualité de vie des citoyens algériens. Cependant, cette amélioration a été établie au prix de déséquilibres écologiques qui se manifestent très tôt sous forme de contrainte grevant le développement futur du pays.

Dans le cadre des actions définies par l'Etat algérien dans le but d'améliorer sa situation environnementale indésirable (sur **149** pays, l'Algérie est classée au **66<sup>ème</sup>** rang), un projet d'accompagnement d'une dizaine d'entreprises en vue de les aider à se lancer et obtenir la certification, selon la norme **ISO 14001**, a été lancé récemment. Parmi ces nombreuses entreprises, nous nous basant sur l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager (ENIEM). Nous nous limiterons donc, dans cette contribution, à l'étude de cas de cette entreprises représentatives des entreprises algériennes engagées dans une démarche de normalisation environnementale de type **ISO 14001**.

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 de CFC<sup>1</sup> (en **1997** dans la convention de Montréal). Toutefois, faute de moyens financiers, humains et matériels, l'ENIEM n'a pas pu être certifiée 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 afin 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.

## **SECTION 1 : L'INTEGRATION DE L'ENVIRONNEMENT AU SEIN DE L'ENIEM**

### **1. Préoccupations environnementales de l'ENIEM**

L'ENIEM est la première entreprise africaine et arabe avoir mis des installations de reconversion de CFC (Chloro-Fluoro-Carbone) pour la protection de la couche d'ozone, selon la convention

---

<sup>1</sup> Abdellah ARAB., « Dynamique d'apprentissage organisationnel dans le cadre de la mise en place d'un système de management environnemental par la qualité totale cas de l'ENIEM », thèse doctorat en sciences économiques, université de mouloud MAMERI Tizi-Ouzou, 2016.

de Montréal, à partir de **1997**<sup>1</sup>. En plus, l'ENIEM dispose d'un système rigoureux de gestion des déchets en vue de réduire sa pollution de l'environnement et ses consommations de l'énergie.

En ce qui concerne les déchets plastiques, gaz et tôles, l'entreprise recycle une partie et vend une autre en état. Pour les déchets liquides, elle procède à leur purification afin d'éliminer leurs substances dangereuses et leur impact sur l'environnement ; pour ce qui concerne les huiles industrielles, elles sont récupérées par NAFTAL. Enfin, l'ENIEM utilise des instruments de mesure au niveau des cheminées permettant de mesurer la pollution de l'atmosphère afin de réduire l'effet de ses gaz sur l'environnement.

Grâce à ce dispositif mis en place, l'ENIEM a pu obtenir la certification ISO **14001 : 2004** relative à l'environnement et s'est adaptée à la nouvelle version ISO **14001 : 2004**. Ce label reconnaît que le système de management environnemental de l'ENIEM est conforme aux normes internationales.

## **2. Les référentiels de l'ENIEM**

### **2.1. Les normes internationales de la qualité au sien de l'ENIEM**

#### **2.1.1. La certification ISO 9002 version 1994 de l'ENIEM**

Afin de mettre son système qualité conforme aux normes internationales du management de qualité, l'ENIEM s'est engagée à décrocher l'une des certifications proposées par l'ISO dans sa version de **1994 (ISO 9001, 2 ,3)**. Après étude des moyens et des activités de l'entreprise, les responsables ont opté finalement pour l'ISO **9002**, qui reconnaît la capacité de l'entreprise à répondre aux normes internationales en matière « de production, d'installation, et de prestations associées ».

Pour voir aboutir cette démarche, ce sont toutes les unités qui s'étaient engagées dans la :

- révision, modification et rédaction des gammes de contrôle, des fiches d'instruction et des paramètres de fabrication qui ont une incidence sur la qualité des produits ;
- révision et diffusion des plans définissant les produits ;
- révision du système documentaire des Unités.

En plus, la direction de l'ENIEM s'est engagée dans un processus d'amélioration continue de la qualité par l'élimination totale des défauts, en s'appuyant sur la mobilisation, la motivation et la formation de son personnel. La concrétisation de ces actions a conduit les responsables à demander un audit externe, qui a été effectué par un expert de l'AFAQ (Association Française de

---

<sup>1</sup> X, « Inauguration des lignes de production de réfrigérateurs et congélateurs sans CFC », Le nouveau lien de l'ENIEM, N° 04, AOUT 1997, p. 03.

l'Assurance Qualité) en **1997**. Cet audit a été bénéfique pour l'entreprise, car il a permis de dégager un certain nombre d'insuffisances.

La réussite de ce premier audit a encouragé les dirigeants de l'ENIEM à solliciter, cette fois-ci, l'audit de la certification ISO **9002**, qui a eu lieu du **16 au 20 mai 1998**. A la fin de cet audit, l'AFAQ a décidé d'accorder à l'ENIEM la certification ISO **9002** pour une durée de trois ans à compter du 1er juillet **1998**.

### **2.1.2. L'adaptation à l'ISO 9000 version 2000**

L'édition de la nouvelle famille ISO **9000** version **2000** a rendu l'ancienne caduque. En effet, les autorités de l'ISO ont donné un délai allant au **31 décembre 2003** à toutes les entreprises certifiées ISO pour s'adapter à cette nouvelle version. Comme toute entreprise certifiée, l'ENIEM s'était engagée dans une démarche d'adaptation à la norme ISO **9001** version **2000** (la seule faisant objet de certification), à partir de **2002**. Pour mener à bien cette opération, l'ENIEM a choisi l'institut canadien de management de la qualité (QMI), comme organisme accompagnateur, et qui lui a permis d'obtenir la certification ISO **9001** version **2000** en janvier **2003** et de réaliser un audit de suivi avec succès en avril **2004**.

### **2.1.3. La certification ISO 9001 version 2008**

Après la publication de la nouvelle norme ISO **9001** en **2008**, l'ENIEM s'est rapidement engagée afin de s'adapter à cette nouvelle version, car les autorités de l'ISO ne lui permettent pas de fonctionner avec la version **2000**. En plus, l'ENIEM qui est déjà certifiée ISO **14001/2004** (norme environnementale) se trouve obligée d'aller à ISO **9001/2008**, qui est plus compatible avec cette dernière. C'est ainsi que l'ENIEM a passé son audit de certification avec succès, reconnaissant la conformité du son SMQ aux normes internationales de management de la qualité.

## **2.2. Certification environnementale ISO 14001 version 2004**

L'ENIEM est la première entreprise africaine et arabe à avoir mis des installations de reconversion de CFC en **1997**. En effet, ces installations fonctionnant au cyclopentane en substitution au CFC ont été financée par la convention de Montréal à hauteur de **7.52** millions de \$. La reconversion effectuée par l'ENIEM à cette époque a permis de « veiller à la protection de la couche d'ozone, d'une part, et d'autre part de promouvoir ses exportations vers l'Europe qui n'admet plus l'usage des CFC ».

La certification permet à l'ENIEM d'identifier son engagement dans la protection de l'environnement. Elle lui permet de définir les exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, la maintenance et l'évaluation de son système de management environnemental.

Ce type de gestion lui permet de prendre en compte l'impact de leur activités sur l'environnement, de les mesurer et de les réduire (la gestion des déchets, la pollution de l'air, de l'eau ...).

Le principe fondamental de la certification au sien de l'ENIEM est l'amélioration contenue, comme ISO 9001, ISO 14001 se base sur le principe d'amélioration contenue.

Le périmètre de certification ISO 14001 de l'ENIEM touche la conception, la fabrication, l'assemblage, la vente et le service après-vente d'appareils électroménagers. Les sites concernés par le SME sont le siège social, les UPT, les unités de production et l'unité commerciale. En effet, le SME de l'ENIEM est construit sur la base de l'amélioration continue de Deming articulé par le plan PDCA (*plan, do, check, act*)<sup>1</sup> et tient compte de toutes les exigences de la norme ISO 14001 version 2004.

### **2.2.1. Pour quoi la certification ISO 14001 ?**

Le respect de l'environnement est devenu un enjeu majeur, les atteintes des consommateurs, les donneurs d'ordre, les pressions des pouvoirs publics dans ce domaine sont accentuées.

La performance de l'entreprise passe aujourd'hui par son engagement environnemental ainsi que sa connaissance avec la certification ISO 14001 on se conforme aux exigences réglementaires. Plusieurs raisons ont motivé L'ENIEM à mettre en œuvre une démarche stratégique en vue d'améliorer sa performance environnementale à la suite de l'adoption de la norme ISO 14001, qui permet de :

- Démontrer la conformité aux exigences légales et réglementaires, actuelles et futures.
- Renforcer l'implication de la direction et l'engagement des employés.
- Améliorer la réputation de l'entreprise et la confiance des parties prenantes au travers d'une communication stratégique.
- Réaliser des objectifs stratégiques en prenant en compte les questions environnementales dans la gestion de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Voir supra, page p.37.

- Obtenir un avantage concurrentiel et financier grâce à l'amélioration de l'efficacité et à la réduction des coûts.
- Favoriser une meilleure performance environnementale des fournisseurs en les intégrant dans les systèmes d'activités de l'organisme.
- La certification permet de valoriser l'orientation citoyen tout en minimisant les risques des activistes sur l'environnement.
- Elle permet de protéger contre les dégradations de l'environnement.
- Elle permet aux Parties intéressées d'être informées sur toutes les lois exigées par l'entreprise
- A travers la certification l'ENIEM peut répondre aux pressions des pouvoirs publics (l'Etat, les associations ...).
- La certification permet de satisfaire les clients.
- Elle permet aussi l'amélioration des conditions de travail.

### **2.2.2. Les avantages et obstacles de la norme ISO 14001 au sein de l'ENIEM**

#### **➤ Les avantages de la norme ISO 14001 au sein de l'ENIEM**

L'avantage général de l'ENIEM s'intéresse au développement durable c'est-à-dire satisfaire les besoins des générations futures sans compromettre celle du présent, nous pouvons lire dans un document de l'ENIEM : « qu'en tant qu'habitant de la planète, notre intérêt est de préserver les ressources naturelles et notre santé »<sup>1</sup>.

La mise en place, par l'ENIEM, d'un SME selon la norme ISO **14001** lui procure de nombreux avantages. Nous distinguons :

- ✓ **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) :
- L'économie d'énergie : à travers la rationalisation de processus de production.
- La réduction des coûts (la gestion des déchets, la réduction des accidents de travail...)
- La certification ISO **14001** permet une meilleure maîtrise des risques environnementaux : un système de management environnemental permet de prévenir les incidents et de minimiser leurs impacts grâce aux actions de prévention

---

<sup>1</sup> X., « ENVIRONNEMENT : les enjeux pour l'entreprise », ENIEM, Avril 2008, p.27.

- ✓ **Un avantage concurrentiel (image de marque):** lié à l'image positive que ce certificat procure. L'ENEIM démontre son engagement en tant qu'entreprises citoyennes.
- ✓ **Un avantage réglementaire:** 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, ...).
- ✓ **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).
  - Elle permet de fédérer les équipes en personnel autour d'un projet participatif et citoyen.
  - Elle valorise l'engagement en matière de respect et de l'environnement.
  - il assure la confiance de vos partenaires (clients, donneurs d'ordre, administrations, investisseurs, riverains, associations de protection de l'environnement, assureurs, ...). Les relations entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs sont souvent désignés comme un moteur essentiel au développement de ces démarches.

➤ **Les obstacles de la norme ISO 14001 au sein de l'ENIEM**

- La situation financière de l'entreprise : trésorerie faible ;
- Le manque d'information ; de sensibilisation et de connaissances environnementales ;
- L'inexistence d'une culture environnementale du personnel : ce dernier n'étant pas conscient des effets de l'activité qu'il exerce sur l'environnement ;
- Manque d'un système de contrôle de gestion efficace et du principe d'amélioration continue ; Manque d'incitation et d'aides financières de la part de l'Etat pour la protection de l'environnement.

### **3. Les changements dans l'organisation des structures environnement**

#### **3.1. La structure environnement de l'ENIEM**

Pour étudier les changements réalisés au niveau des structures environnement de l'ENIEM, nous nous sommes basés sur les entretiens réalisés avec les responsables

environnement. En plus, nous avons pu exploiter d'autres informations provenant de différentes sources documentaires (revue de l'entreprise et organigrammes).

La fonction environnement occupe aujourd'hui au niveau de l'organigramme de l'ENIEM une place importante. Elle est devenue une direction importante qui possède des liaisons directes avec la direction générale de l'entreprise et travaille en étroite relation avec toutes les autres directions et les unités que contient l'entreprise.

La direction qualité et environnement est responsable de la mise en œuvre et du suivi su

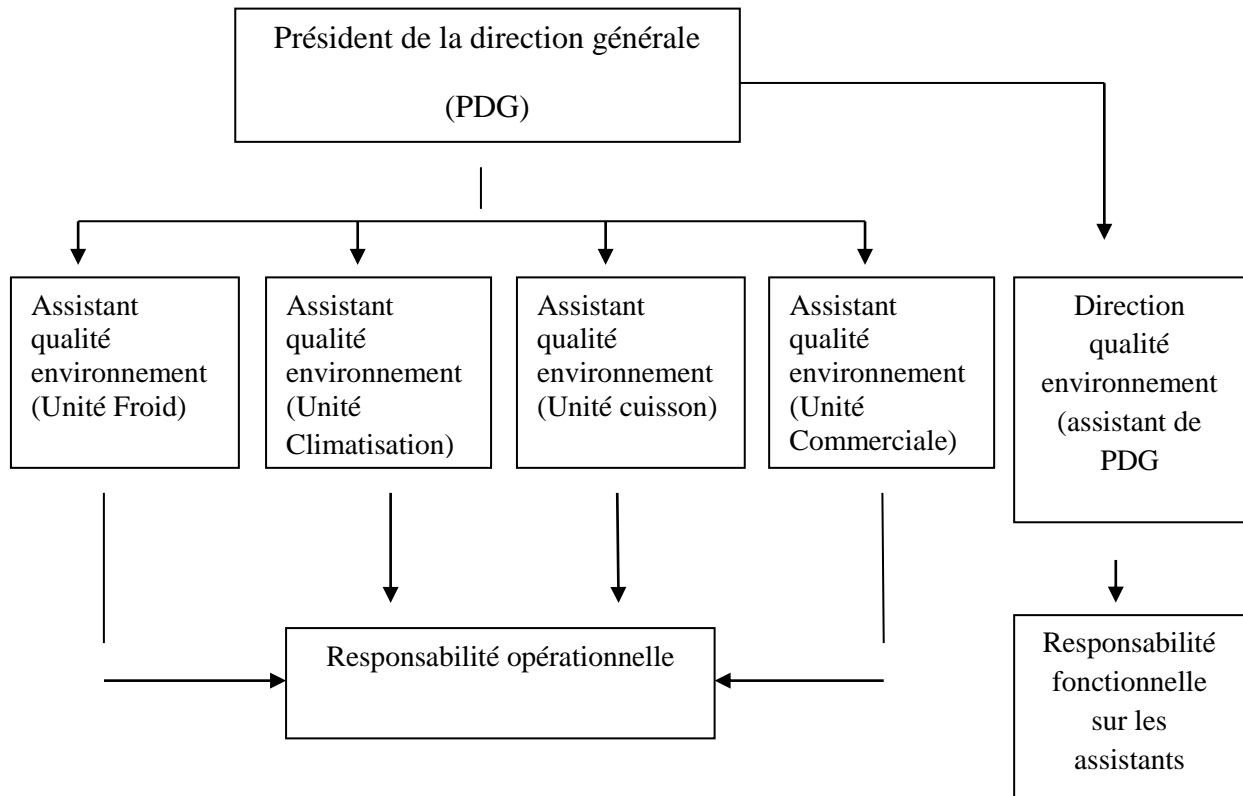
SME. Dans ce cadre, le directeur qualité environnement a sous sa responsabilité un assistant qualité environnement, au niveau de la direction générale, chargé de la coordination des unités et a une responsabilité fonctionnelle sur les assistants qualité et environnement des unités sis au complexe de Oued- Aissi. Il est chargé aussi de :

- mettre en œuvre et s'assurer du suivi du SME.
- Assurer la veille et le suivi de la conformité aux exigences environnementales
- Assurer la gestion documentaire du SME ;
- Sensibiliser le personnel sur l'environnement ;
- Gérer les relations sur les questions environnementales avec les autorités et les parties intéressées ;
- Planifier et réaliser des audits internes ; préparer les revues de direction.

Les Assistants Qualité et Environnement (AQE) des unités ont la responsabilité de la diffusion des documents et du suivi de la mise en œuvre du SME au niveau opérationnel dans les différentes unités. Ils sont aussi les auditeurs internes de l'entreprise, l'assistant de chaque unité audit le SME d'une autre unité. Ils sont en effet formés aux techniques d'audit par un organisme externe.

La direction environnement au niveau de l'ENIEM est représentée par des assistants qualités environnement répartis sur toutes les unités de l'entreprise. C'est ce que montre l'organigramme ci- dessous:

Figure n°7 : Organigramme de la structure environnement



Source : Etabli par nous-même sur la base des données collecté au sein de l'ENIEM ,2016.

### 3.2.Missions des structures de l'ENIEM en matière de l'environnement

En plus de la structure qualité et environnement dont le but est la veille au bon déroulement des deux systèmes de gestion SME et SMQ, nous trouvons à l'intérieur de l'organigramme général de l'entreprise que chacune des structures a un rôle à jouer en matière d'environnement ainsi, les responsabilités sont définies dans le tableau suivant :

Tableau n°13 : Missions des structures de l'ENIEM en matière de l'environnement

<b>Responsabilités</b>	<b>Missions</b>
<b>Le président directeur général (PDG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valide la politique, les objectifs et cibles et le programme environnemental</li> <li>- Assure la disponibilité des moyens financiers, humain et matériel nécessaire à la mise en œuvre et à l'amélioration continue du SME.</li> <li>- Nomme le responsable environnemental.</li> <li>- Mène les revues de direction pour s'assurer que le système mis en œuvre est approprié et efficace.</li> </ul>

<b>La direction des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- définit un organigramme fonctionnel</li> <li>- définit les descriptions de fonctions sur les fiches de postes précisant les responsabilités et autorités de chaque membre du personnel en matière d'environnement</li> <li>- élabore un programme de formation en environnement en fonction des besoins exprimés par les différentes structures.</li> </ul>
<b>Le directeur de l'unité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure du bon fonctionnement du management environnemental au niveau de son unité.</li> <li>- Etablit et met à jour un organigramme normatif.</li> <li>- Met les moyens nécessaires à la formation et à la qualification de son personnel.</li> </ul>
<b>Assistant du directeur de l'unité chargé de l'environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Met en place le plan environnemental.</li> <li>- Développe des actions de prévention.</li> <li>- Contrôle le bon fonctionnement de l'unité en matière de protection de l'environnement.</li> </ul>
<b>Chef du département gestion environnementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabore le système de mesure du niveau de la performance environnementale au moyen d'indicateurs.</li> <li>- Analyse les coûts de protection de l'environnement et leurs variations.</li> <li>- Applique les normes et la réglementation spécifiée aux produits fabriqués.</li> </ul>

Source : Direction environnement de l'ENIEM, 2015.

## **SECTION 2 : PROCESSUS DE LA MISE EN PLACE D'UN SME AU SEIN DE L'ENIEM ET RESULTATS**

La mise en place du SME au sein de l'ENIEM s'est faite à travers deux démarches : tout d'abord national pour se conformer à la réglementation environnementale algérienne. Ensuite, après la conformité à la réglementation nationale, une perspective de certification environnementale internationale de type ISO **14001** a été élaborée.

Le **30 mai 2008** correspond à l'enregistrement initial du système de management environnemental de l'ENIEM, entrée en vigueur en **29 mai 2011**.

La certification est valable trois (**3**) ans, le renouvellement de la certification ISO **14001** pour l'ENIEM a eu lieu du **18 aout 2014** valable jusqu'au **17 aout 2017** avec un organisme belge. Afin de vérifier notre deuxième hypothèse énoncée dans l'introduction générale, Nous allons présenter la démarche générale de la mise en place d'un SME les résultats obtenus en termes de performance environnementale au sien de l'ENIEM.

Le modèle du système de management environnemental correspondant à la norme internationale ISO **14001** au niveau de l'ENIEM peut être représenté sous la forme de la boucle de l'amélioration continue qui a été présenté précédemment.

Elle peut être représentée comme suit :

### **1. Les exigences générales :**

Le SME permet à l'ENIEM de déterminer les répercussions de ses activités, produits et services qu'elle peut maîtriser, il s'agit par exemple des activités de stockage des déchets, consommation d'énergie, les activités de bureau etc. L'entreprise doit également préciser le périmètre « géographique » de la certification pour chacun des sites. Ainsi, toute exclusion qui n'est pas dans le périmètre de certification devra être justifiée. Il s'agit également pour la direction de définir exactement le contour de certification pour chaque site.

### **2. Définition de la politique environnementale**

La politique environnementale est établie par la DQE et validée par le PDG. L'ENIEM s'engage publiquement à poursuivre et développer encore d'avantage ses efforts dans la protection de l'environnement. Le PDG s'engage à<sup>1</sup> :

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

La politique environnementale de l'entreprise est revue d'une manière continue, et la direction de l'entreprise veille à se doter des moyens financiers, humains et techniques pour être en mesure d'atteindre cette politique. Après avoir défini la politique environnementale de l'ENIEM, nous décrivons le processus de mise en place du SME inspiré de la roue de Deming.

### **3. Planification du SME**

Avant de lancer un projet ISO **14001:2004**, il convient de définir l'équipe qui assurera sa définition et sa mise en œuvre dans l'entreprise. C'est dans ce cadre que l'ENIEM a mis en place une équipe de projet qui fut formée et sensibilisée sur les exigences de la dite norme. La planification du SME se fait d'abord par l'identification des aspects environnementaux les plus influents de l'activité. Ensuite, la fixation d'objectifs et cibles à moyen terme.

---

<sup>1</sup> Voir l'annexe n° 2.

### **3.1. Identification des aspects environnementaux**

L'identification des aspects environnementaux est un processus permanent qui permet de préciser les incidences antérieures, actuelles et potentielles (positives ou négatives) de l'ensemble des activités, produits et services sur l'environnement. Il est donc judicieux d'examiner la liste des aspects environnementaux au moins une fois par année pour bien s'assurer qu'ils ne sont pas devenus désuets. Les aspects environnementaux identifiés devront être examinés et suivis afin de déterminer ceux qui ont, ou peuvent avoir, un impact significatif (positif ou négatif) sur l'environnement.

L'ENIEM se base sur la procédure documentée pour la détermination et l'évaluation des aspects environnementaux, la prise en compte de toutes les activités pouvant être influencées, y compris les produits et prestations ensuite elle détermine les aspects environnementaux significatifs.

**Tableau n°14 : Principaux aspects environnementaux générés à l'ENIEM.**

<b>Consommation d'énergie</b>	<b>Rejets</b>	<b>Risques</b>
- Consommation d'énergie électrique. - Consommation de gaz. - Consommation d'eau.	- effluents liquide industriels, - Rejets d'effluents liquides sanitaires. - Emission atmosphérique. - Déchets spéciaux. - Déchets spéciaux dangereux.	- Risque d'incendie. - Risque d'explosion. - Risque de nuages toxiques.

**Source :** Réalisé par nous-même suivant les informations données par l'Assistant Qualité Environnement avec qui nous avons entretenu, 2016.

### **3.2. Exigences légales et autres exigences**

Par ce système, l'ENIEM vise à s'assurer de la conformité de ses activités environnementales avec les lois, les engagements gouvernementaux et ministériels ainsi qu'avec sa politique environnementale. Pour cela les veilles réglementaires et le code de l'environnement ont permis de trouver plus facilement les textes applicables à une activité en particulier. Il a pour but d'évaluer la conformité de l'entreprise par rapport aux exigences légales et autres exigences applicables aux activités, produits et services qui s'appliquent à elle. L'évaluation de la conformité peut ainsi se faire plus facilement à partir de l'inventaire des exigences légales.

### **3.3. Définition des objectifs et cibles environnementaux**

Les Objectifs et Cibles Environnementaux (OCE) sont déterminés après identification des AES en cohérence avec la politique environnementale. Chaque année, les OCE sont analysés et si nécessaire révisés et améliorés lors de la revue de direction. Les objectifs, cibles et programmes sont établis après identification des AES en cohérence avec la politique environnementale de l'ENIEM. La norme précise que les objectifs et cibles doivent être :

- Spécifiques ;
- Mesurables à chaque fois que cela est possible ;
- Réalistes ;
- Temporels.

Les objectifs et cibles environnementaux de l'ENIEM pour l'année 2015 :

✓ **Les objectifs**

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

✓ **Cible**

**Tableau n°15 : cible environnemental de l'ENIEM pour l'année 2015**

<b>Cible</b>	<b>Cible fixée</b>	<b>Cible réalisée</b>
Le ratio des déchets généreux/production	inférieur à 0.085%	0.084%
le niveau de tri des déchets	Supérieur à 80 %	90%
Réduire les stocks morts des produits chimiques	2%	2.5%
Le ratio d la consommation d'eau /la production	inférieure à 26 m <sup>3</sup>	23.83 m <sup>3</sup> /tonnes production
Ratio de la consommation d'énergie électrique	inferieur a 600 kwh/ tonnes	597.30 kwh/ tonnes
Nombre d'agents formé	220	110

**Source :** Réalisé par nous-même suivant les informations données par l'Assistant Qualité Environnement avec qui nous avons entretenu, 2016.

L'analyse de ce tableau nous laisse dire que les cibles environnementales fixée par l'ENIEM pour l'année **2015**, sont presque réalisées à **100%**, surtout pour la consommation d'eau et la consommation d'énergie électrique.

Pour les stocks morts des produits chimiques, la cible n'a pas été atteinte, parce que l'ENIEM n'a pas su et n'a pas pu les écouler sur le marché.

Concernant le nombre d'agent formé, la cible n'est pas aussi réalisée pour des raisons tel que le manque de spécialistes en matière d'environnement.

### **3.4. Le programme environnemental**

Le programme environnemental de l'ENIEM est élaboré par la Direction Qualité et Environnement, validé par le PDG et révisé annuellement lors de la revue de direction suite à un audit interne. Le programme environnemental décrit le « comment faire ? » pour atteindre les objectifs et cibles environnementaux fixés. Pour chaque aspect environnemental identifié, l'ENIEM liste les impacts environnementaux associés. Il les hiérarchise selon leur gravité, leur fréquence et la maîtrise que l'organisme peut avoir sur l'impact, afin de déterminer les AES Elle leur associe ensuite des objectifs environnementaux, ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Enfin le programme comprend la liste des objectifs et cibles, les actions et moyens, le délai de réalisation, l'organisation des ressources humaines et financières ainsi que la définition des responsabilités. Le programme environnemental est la dernière phase de la planification.

**Tableau n° 16 : Extrait du programme environnemental 2015**

<b>N°</b>	<b>Aspects</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Cibles</b>	<b>les actions</b>	<b>délai</b>	<b>ressources financière (DA)</b>	<b>définition des responsabilités</b>
<b>01</b>	Eau	Réduire la consommation en eau	Réduire la consommation en eau à moins de 26 m <sup>3</sup>	-Recycler la totalité de l'eau utilisée -Elimination des fuites -Sensibilisation à l'utilisation rationnelle de l'eau en fermant les robinets en fin de production.	2015	6309000	-Dpt production -Dpt maintenance
<b>02</b>	Gaz	Réduire la consommation en gaz	Réduire la consommation en gaz de 1%	-Contrôle et réglage des flammes des brûleurs	2015	5651000	-Dpt production -Dpt maintenance
<b>03</b>	Electricité	Réduire la consommation en électricité	Réduire la consommation en électricité à moins de 600 kwh/tonne	-Sensibilisation à l'utilisation rationnelle d'énergie électrique.	2015	26033000	Dpt production

#### **4. La mise en œuvre et fonctionnement**

##### **4.1. Ressources, rôles et responsabilité**

Suite à l'organisation des structures environnement élaboré par l'ENIEM, elle a pu identifier les principales tâches et les responsabilités environnementales hiérarchiques de chaque structure. La direction qualité et environnement est responsable de la mise en œuvre et du suivi du SME. Dans ce cadre, le directeur qualité environnement a sous sa responsabilité un assistant qualité environnement au niveau de la direction générale, chargé de la coordination des unités et qui a une responsabilité fonctionnelle sur les assistants qualité et environnement des unités sis au complexe de Oued- Aissi. Il est chargé aussi de :

- mettre en œuvre et s'assurer du suivi du SME ;
- Assurer la veille et le suivi de la conformité aux exigences environnementales ;
- Assurer la gestion documentaire du SME ;
- Sensibiliser le personnel sur l'environnement ;
- Gérer les relations sur les questions environnementales avec les autorités et les parties intéressées ;
- Planifier et réaliser des audits internes ; préparer les revues de direction.

Les Assistants Qualité et Environnement (AQE) des unités ont la responsabilité de la diffusion des documents et du suivi de la mise en œuvre du SME au niveau des unités. Ils sont aussi les auditeurs internes de l'entreprise, l'assistant de chaque unité audit le SME d'une autre unité. Ils sont en effet formés aux techniques d'audit par un organisme externe. La responsabilité de suivi du SME au niveau opérationnel dans les ateliers et les magasins est assuré Les animateurs qualité environnement.

##### **4.2. Les compétences, formation et sensibilisation**

Cette étape porte sur les enjeux de la mise en place d'un SME. Il s'agit, d'éclairer les concepts et définitions de bases relatives à l'environnement à savoir l'aspect environnemental, impact environnemental.

Pour répondre à cette exigence de la norme **14001** et 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 ;
- et la formation spécifique du personnel d'une façon continue.

Les actions de sensibilisation se présentent sous forme de documents (affiches, fiches d'instruction, documentation technique) et des réunions. À première vue, en rentrant dans les bâtiments (exactement dans les couloirs) de l'entreprise, nous remarquons des cadres verts pondus sur les murs. La couleur de ces cadres (vert) symbolise l'environnement naturel, le contenant indique des gestes quotidiens simples mais qui contribuent à la préservation de l'environnement de manière efficace.

Pour ce qui est de la formation environnementale, nous pouvons dire que les efforts sont de plus en plus croissants. En effet, nous pouvons distinguer trois types de formations environnementales réalisées par l'ENIEM :

- une formation qui concerne le sommet de la hiérarchie environnementale (l'assistant du PDG chargé de l'environnement et le directeur environnement), cette formation a été effectuée à l'étranger (en France),
- une formation qui concerne les cadres (les assistants environnement de chaque unité), elle est effectuée en Algérie soit à l'intérieur de l'ENIEM par le directeur environnement ou à l'extérieur par des organismes spéciaux en environnement.
- Enfin, la formation des exécutants, celle-ci est effectuée sur le terrain soit par les assistants environnement ou par des organismes externes.

### **4.3. La communication**

C'est est un moyen qui permet à l'ENIEM de s'exprimer sur ses aspects environnementaux. Les outils de communications internes de L'ENIEM sont l'affichage de la politique environnementale, les objectifs environnementaux de l'entreprise, les AES, le programme environnemental et les indicateurs de performance environnementale ainsi que les PV de réunion.

En externe, la communication s'inscrit dans l'information sur site Web des partenaires de l'entreprise (fournisseurs, sous-traitants, agents agréés et clients). Les fournisseurs sont informés à travers le cahier des charges ou le bon de commande de l'engagement de l'ENIEM à respecter l'environnement en mettant en place un système de management environnemental selon le référentiel ISO 14001 /2004<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Selon l'Assistant qualité environnement de l'unité cuisson, il existe deux types de communication, des communications internes et externes, la communication est la clé de la réussite d'une démarche environnementale.

#### **4.4. La documentation**

Elle permet de définir les éléments essentiels de SME et leurs interrelations et aussi indique où se trouve la documentation. L'ENIEM dispose d'une documentation dans le cadre de la mise en place du SME qui se différencie selon l'objectif et la période :

##### **4.4.1. Le manuel environnemental**

Tout ce qui concerne le programme environnemental, il fait référence aux procédures où se trouve la documentation et les informations. Elles peuvent se trouver sous forme de CD des documents ...

##### **4.4.2. Maîtrise de la documentation**

La procédure de maîtrise des documents internes est définie et formalisée pour ceux qui existent déjà. Les documents doivent être verrouillés (datés, signés ...).

La procédure est un document organisationnel qui décrit les responsabilités et les séquences d'activités à respecter pour maîtriser un processus ; elle répond en général aux questions « qui fait quoi, quand, où, comment et pourquoi ? ».

##### **4.4.3. Maîtrise opérationnelle**

Identifié les opérations et activités associées aux aspects environnementaux significatifs

Communiqué aux fournisseurs est sous-traitant en combinaison avec les procédures des aspects.

**Exemple** : l'entreprise communique avec ses fournisseurs en ce qui concerne les emballages en vue de respecter l'environnement (emballage biodégradable).

##### **4.4.4. Prévention des situations d'urgence et capacité à réagir**

La liste des situations d'urgence a été prédéfinie grâce à l'analyse environnementale

L'ENIEM établit des procédures pour identifier les situations d'urgence et les réviser suite aux accidents et elle fait des programmes de formation de personnel à fin de pouvoir gérer ces situations.

#### **5. Contrôle des résultats et actions correctives**

##### **5.1. Surveillance et mesurage**

Elle permet à l'ENIEM de voir l'état d'avancement de ses objectifs et cibles et évaluer son niveau de performance. Pour cela des indicateurs de performance ont été mis en place pour

**CHAPITRE IV      système de management environnemental et performance environnementale**  
**au sein de l'ENIEM**

évaluer le niveau de performance de chaque volet du programme de management environnemental. Dans cette étape il faut :

- déterminer les variables destinée au mesurage, utilisé des méthodes d'étalonnage, au sein de l'ENIEM il existe un laboratoire d'étalonnage ;
- Avoir un registre paginé et signé (le suivi des données) ;
- Détermination de variable de sorties et d'entrées du processus (les émissions atmosphériques, les déchets, les bruits...).

Le contrôle des résultats est réalisé à l'aide des indicateurs et des audits environnementaux.

Suite à la documentation fournie par l'Assistant Qualité Environnement, nous avons pu élaborer le tableau ci-dessous qui résume l'évolution de huit indicateurs environnementaux.

En effet nous avons choisi quelques Indicateurs de Performance Opérationnelle (IPO), qui produisent des informations sur la performance environnementale des opérations de l'entreprise, et d'autres Indicateurs de Performance de Management (IPM), qui fournissent des informations sur les efforts accomplis par la direction pour influencer la performance environnementale des opérations de l'entreprise.

L'évolution de ces indicateurs pendant la période **2012** à **2015** nous a permet de montrer la relation existant entre la certification environnementale de type **14001** et la performance environnementale de l'entreprise.

**Tableau n° 17 : l'évolution des indicateurs de performance**

<b>Indicateur de Performance</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Consommation en eau/production annuelle (m<sup>3</sup>/tonne)</b>	25.18	26	25.99	23.83
<b>Consommation en gaz/production annuelle (kth/Tonne)</b>	1.792	1.88	1.971	2.742
<b>Consommation en électricité/production annuelle (KWH/Tonne)</b>	695.25	638.99	644.82	597.30
<b>Déchets atmosphériques (Quantité annuelle de co2 générées en tonnes)</b>	5510.78	5490.31	5219.85	6629.15
<b>Etat des stocks des déchets</b>	908.68	899	928	921
<b>Nombre de</b>	3	0	1	0

<b>déversement de substance dangereuse/année</b>				
<b>Nombre de plainte/an</b>	0	0	0	0
<b>Nombre d'agent formés</b>	207	218	176	110

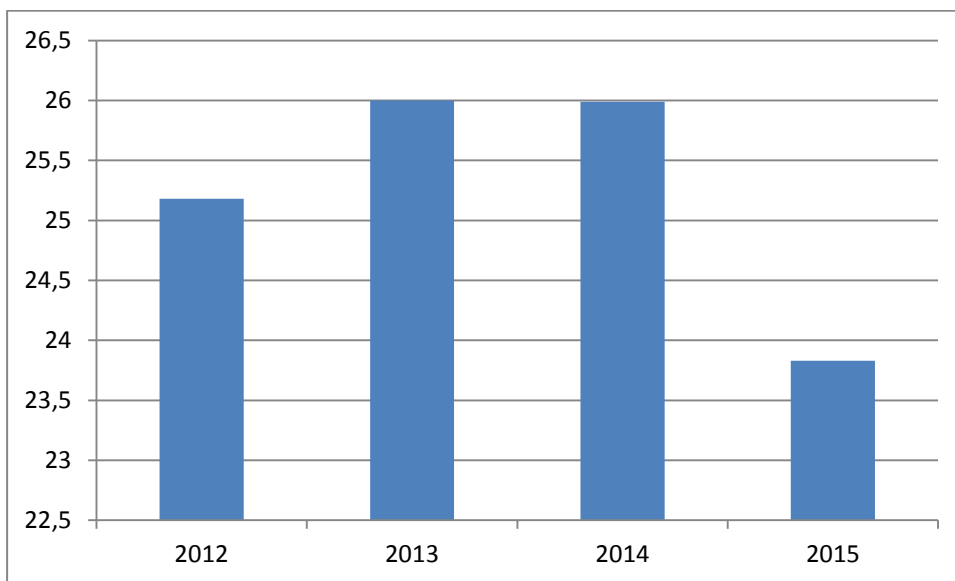
Source : Tableau élaboré sur la base de revue de direction qualité et environnement de l'ENIEM.

Pour mieux comprendre nous avons choisi d'analyser chaque aspect environnemental en le représentant sous forme d'histogramme.

➤ **La consommation en eau**

La consommation en eau a baissé de **7.59 %** par rapport à l'année précédente pour presque une même quantité de production<sup>1</sup>. Cela est dû en majorité à la maîtrise de la pression de service initiée par l'unité prestation technique, et la volonté de se conformer à la réglementation de l'ISO **14001** en termes de réduction de consommation des ressources naturelles. (Figure n°8).

**Figure n°8 : Evolution de la consommation spécifique en eau (2012-2015).**



Source : Etabli par nous même à partir du tableau n°16.

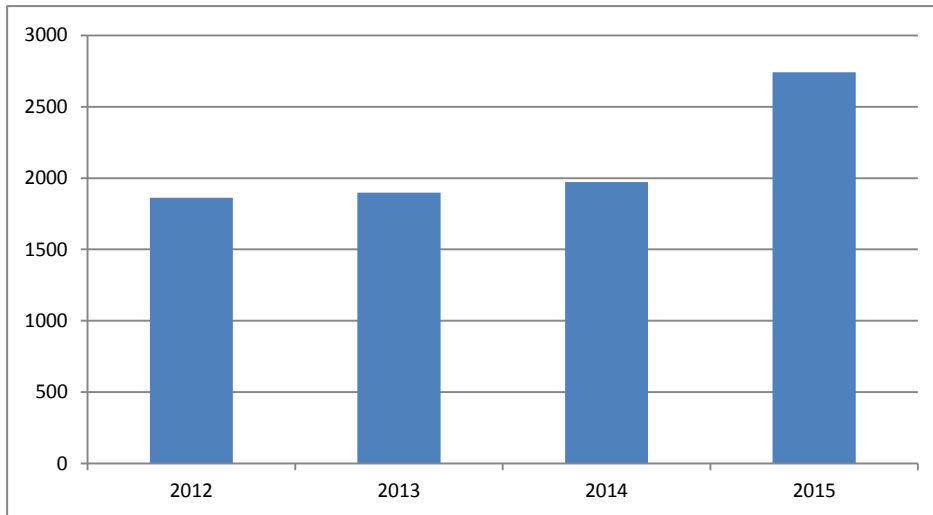
➤ **La consommation de gaz**

La figure ci-dessous montre l'évolution du ratio de consommation de gaz/ production annuelle. On remarque que le ratio n'a pas cessé de croître depuis **2012**. La cause de l'augmentation du ratio s'explique par l'augmentation de la production<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Voir l'annexe n°3.

<sup>2</sup> Voir annexe n°4.

**Figure n° 9 : Evolution du ratio Consommation de Gaz/Production (2012-2015).**



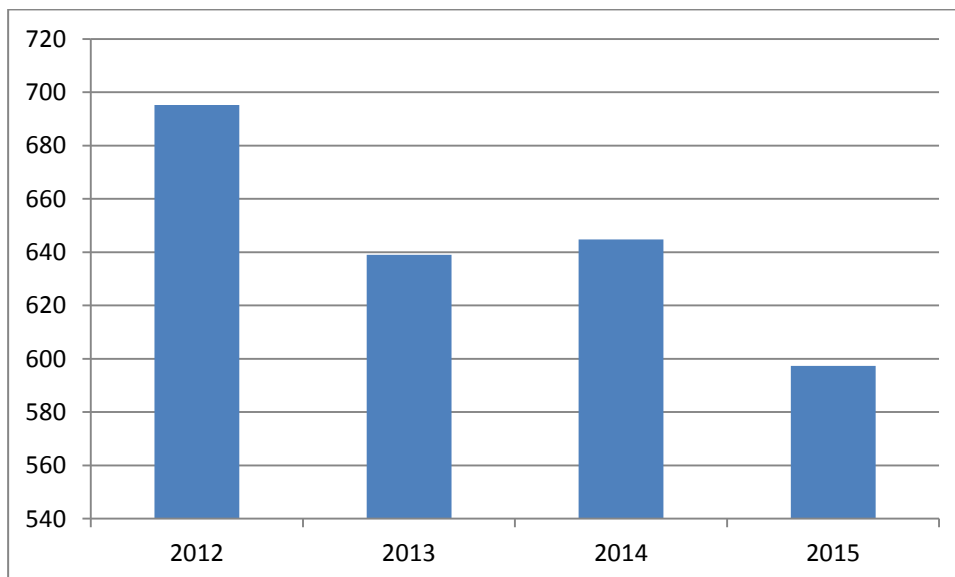
Source : Etabli par nous même à partir du tableau n°16.

➤ **Consommation d'électricité**

L'histogramme suivant montre l'évolution de la consommation d'électricité par rapport à la production de l'ENIEM pendant la période de **2012** à **2015**. Nous remarquons que le ratio tend vers la baisse de l'année **2012** jusqu'à **2014** et ce grâce aux efforts de réductions de la consommation.

En **2015** la consommation d'électricité du complexe a baissé de **7 %** par rapport **2014**<sup>1</sup>, et cette baisse s'explique par l'arrêt de production de l'atelier montage final R2 (Unité froid).

**Figure n°10 : consommation d'électricité/ production annuelle (2012-2015).**



Source: Etabli par nous même à partir du tableau n°16.

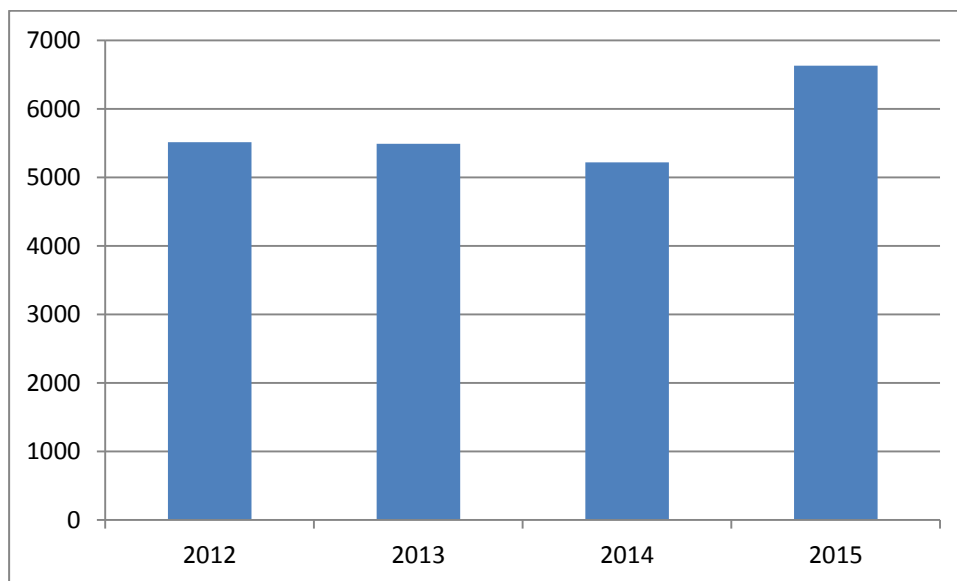
<sup>1</sup> Voir l'annexe n° 5.

➤ **Déchets atmosphériques**

La figure ci-dessous représente l'évolution des déchets atmosphériques (Quantité annuelle de co2 générées en tonnes). La quantité de CO2 générées a marqué une baisse léger pendant l'année 2014 par apport à l'année **2013** et **2012**.

A partir **2014** à **2015** le volume de CO<sub>2</sub> généré a fortement augmenté, il a marqué une hausse de **1409.3** tonne. Cette augmentation s'explique par l'accroissement de la production en **2015** par rapport à **2014** et donc l'accroissement de la consommation de gaz.

Figure n°11 : Quantité annuelle de co2 générées en tonne



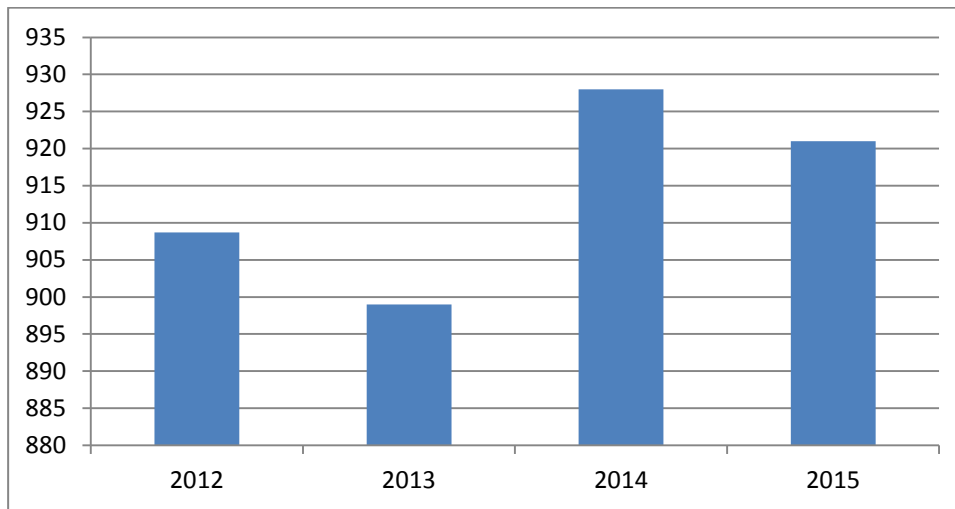
Source : Etabli par nous même à partir du tableau n°16

➤ **Etat des déchets stockés**

Etat des stocks des déchets au niveau de l'ENIEM est presque stable depuis l'année **2012** jusqu'à **2015** (figure n°11).

Le stockage de longue durée des déchets est un problème majeur pour l'ENIEM, puisqu'il cause une pollution du sol qui engendre une taxe annuelle importante. En ce qui concerne les déchets plastiques, l'entreprise recycle une partie et vend une autre en état. Pour les déchets liquides, elle procède à leur purification afin d'éliminer leurs substances dangereuses et leur impact sur l'environnement pour ce qui concerne les huiles industrielles, elles sont récupérées par NAFTAL.

**Figure n°12 : Evolution des déchets stockés.**

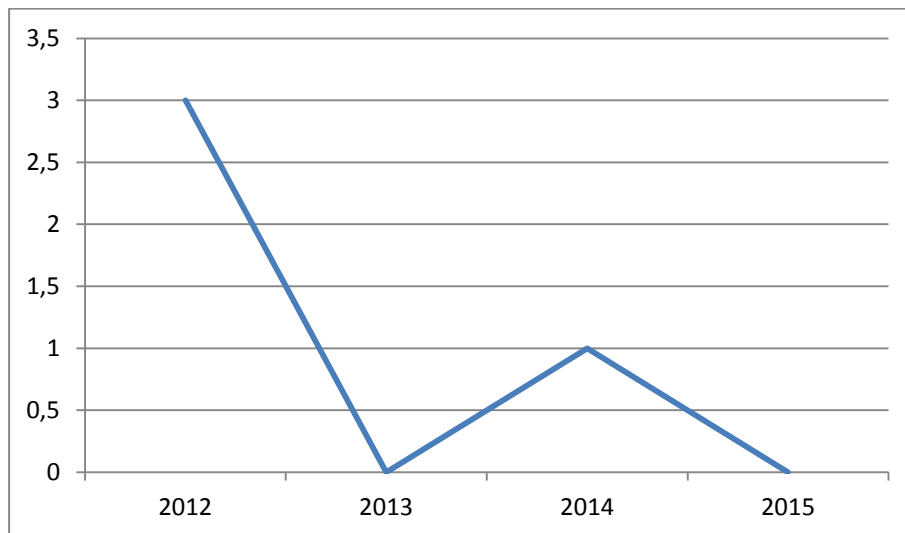


Source : Etabli par nous même à partir du tableau n°16.

➤ **Nombre de déversement de substance dangereuse/année**

Nous remarquons d'après le nombre de déversement de substances dangereuses, que la certification environnementale a apporté un changement pour l'entreprise ENIEM. Le nombre de déversement était de trois en **2012**, il a baissé à **0** déversement en **2013**, puis il a augmenté à **1**, ensuite il a baissé à **0** en **2015** (figure n°12).

**Figure n°13: Nombre de déversement de substances dangereuses.**

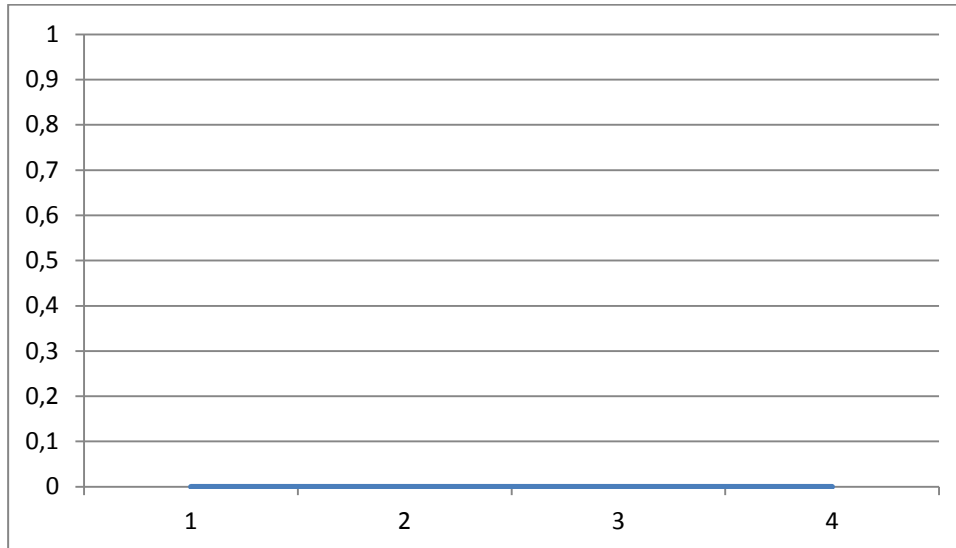


Source : Etabli par nous même à partir du tableau n°16.

➤ **Nombre de plaintes dues à la pollution**

À partir de **2012**, l'ENIEM n'a enregistré aucune plainte, ce qui signifie que l'ENIEM a atteint la performance environnementale externe. (Figure n°13)

Figure n° 14: Evolution du nombre de plainte (2012-2015).

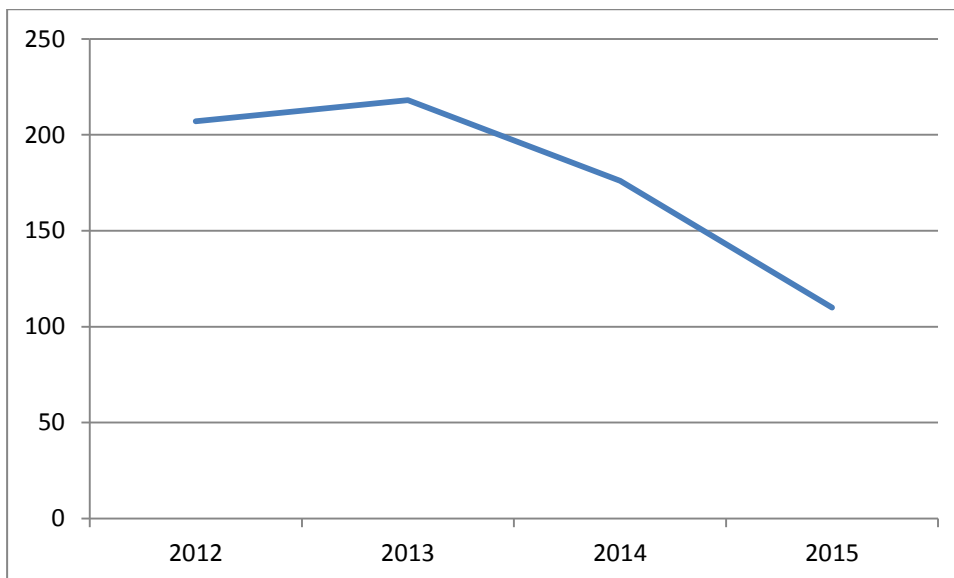


Source : Etabli par nous même à partir du tableau n°16.

➤ **Nombre d'agent formé**

En **2012** le nombre de d'agent formés est remarquable au sien de l'ENIEM, ce qui signifie l'importance attribuée par l'ENIEM à la formation du personnel pour la protection de l'environnement et la volonté de se conformer à l'ISO **14001**. Mais à partir de début de **2013** jusqu'au **2015** le nombre de formation ne cesse de diminué est cela à cause du manque de spécialistes en matière d'environnement (les départ en retraite).

Figure n° 15 : nombre d'agent formés (2012- 2015).



Source : Etabli par nous même à partir du tableau n°16.

### **5.2. Evaluation de la conformité aux exigences légale**

Engagement de conformité aux exigences légales applicables, et conserver les enregistrements des résultats. Avec son engagement de conformité dispose de procédures pour évaluer périodiquement sa conformité aux exigences légales applicables. Elle conserve des enregistrements des résultats de ces évaluations périodiques.

### **5.3. Non-conformité, action corrective et préventive**

Traiter les non conformités pour entreprendre des actions correctives et préventives.

Il faut enregistrer des procédures suite à des actions corrective et préventive et aussi il faut nommer un ou deux responsables à fin de pouvoir :

- Géré la non-conformité
- Identifié les cause de la non-conformité
- La mise en œuvre d'action permettant de prévenir et de corrigé la non-conformité.

### **5.4. La maitrise des enregistrements**

L'ENIEM a établi et mis en œuvre une procédure de maitrise des enregistrements environnementaux conformément à l'ISO 14001.

En effet, chaque structure est chargée de classer et d'archiver toutes les données à caractère environnemental qui l'a concerne.

### **5.5. Audits environnementaux**

L'ENIEM effectue des audits internes de l'environnement dans le but d'avoir un point de vue objectif sur l'efficacité de son système du management environnemental. Ces audits permettent à l'entreprise de dégager rapidement les points forts et les points faibles et d'envisager des actions correctives et curatives.

Une fois les décisions de l'audit sont connues, elles seront communiquées aux structures auditées afin de prendre en charge les remarques et les non conformités relevées et aussi à la DQE pour analyse et traitement lors de la revue de direction.

## **6. Revue de direction (RDD)**

RDD représente le bilan calculable de l'entreprise en matière d'environnement. Comme la norme ISO 14001, il s'agit d'évalué l'efficacité de SME et de réviser les besoins les objectifs environnementales à travers la revue de direction. Cette dernière est une étape

cruciale qui permet à la Direction générale d'évaluer dans quelles mesures les objectifs et cibles sont atteints.

L'enregistrement de la RDD est consigné dans un document élaboré par le directeur environnement et validé par le PDG. Elle est diffusée à l'ensemble des unités de l'entreprise. Ainsi, une revue de la direction est soumise chaque année pour revoir certains aspects du système de management environnemental de l'ENIEM.

Les données de la sortie de la revue de direction de l'année **2015** se présentent comme Suit :

- Maintenir la politique environnementale de l'entreprise,
- Maintenir le niveau des déchets générés < à **0.085%**,
- Maintenir le niveau de tri des déchets < à **80%**,
- maintenir le ratio consommation d'eau/ production < à **26** m<sup>3</sup>/tonne,
- maintenir le ratio consommation d'énergie électrique / production < à **600** Kwh/tonne,
- Réduire les stocks morts des produits chimiques de **2.5 %**,
- former **110** agents sur l'environnement.

Le but principal de cette revue de direction est l'évaluation de l'amélioration continue du SME et la mesure de la performance environnementale. La RDD permet la prise de décision au haut niveau hiérarchique, c'est-à-dire que le PDG doit offrir les ressources nécessaires pour l'atteinte des objectifs.

Au terme de ce chapitre que nous avons consacré à l'étude la mise en place de SME au niveau de l'ENIEM. L'environnement écologique est une ancienne préoccupation de l'ENIEM qui remontait aux années **90**. Depuis, la structure environnement a évolué d'une manière remarquable jusqu'à devenir une direction rattachée directement au directeur général.

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

L'intégration de l'ISO **14001** au niveau de l'ENIEM a engendré un changement au niveau de l'organisation. La certification aux normes internationales de management de l'environnement a donné un rôle central à la direction qualité environnement. Nous la trouvons en relation directe avec toutes les autres directions de l'entreprise et au même temps possède une liaison directe avec la direction générale. La nouvelle mission confiée à la direction environnement, telle qu'elle est affichée par les responsables de cette structure, est le développement de l'esprit environnement dans toute l'entreprise. L'objectif est de voir l'environnement devenir une affaire de tous et partout. A partir de là, il semble qu'au travers de cette démarche, l'ENIEM veut enclencher un changement de grande envergure qui touchera à tous ses compartiments dans la perspective d'atteindre la performance environnementale. Ce qui confirme notre première hypothèse, La mise en place d'un SME appelle à une révision des processus et implique des nouveaux comportements organisationnels. De ce fait il exige une planification de plusieurs acteurs.

On analysant les résultats des objectifs réalisé on peut dire que l'ENIEM a réalisé une performance environnementale satisfaisante ce qui a valu à cette entreprise (après audit externe) d'obtenir une deuxième certification environnementale de type ISO **14001** en **2014**.

Sur les huit indicateurs utilisés, seulement trois qui n'ont pas pu être maîtrisés. Cela concerne Consommation en gaz/ production annuelle (kwh/Tonne), Déchets atmosphériques (Quantité annuelle de CO<sub>2</sub> générées en tonnes) et Nombre d'agent formés. Par ailleurs, les autres indicateurs, des économies de matières premières, d'énergies et de ressources naturelles ont été enregistrés pour la majorité des aspects environnementaux. Cela confirme également notre deuxième hypothèse qui consiste à dire que le SME permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise et lui permet, également, de construire une image sociale positive auprès de son environnement.

## **Conclusion générale**

Ces dernières années, dans tous les secteurs économiques et à l'échelle internationale de la production aux activités de services, la concurrence devient de plus en plus vive et la normalisation s'est imposée comme un outil indispensable d'échange et de développement. L'environnement est l'un des domaines qui fait appel à de nouvelles règles, à de nouvelles définitions, à de nouveaux processus et à de nouvelles normes, pour faire face aux impacts négatifs générés par le développement technologique accéléré de l'industrie.

L'Algérie a fait des efforts considérables pour protéger l'environnement en mettant en œuvre un certain nombre d'initiatives de protection de l'environnement et en instaurant une législation compréhensive et un système institutionnel. La volonté politique pour des actions dans l'amélioration de l'environnement est évidente.

Dans ce contexte, nous mentionnons le Système de Management Environnemental comme un outil permettant le respect de la réglementation en matière de protection de l'environnement, l'amélioration des relations avec les autorités réglementaires, la prévention et le contrôle de la pollution ainsi qu'une amélioration de l'image de l'entreprise. Tout au long de notre travail, nous avons pris de main propre notre question problématique qui nous a servi de fil conducteur. Nous rappelons que notre problématique s'annonce comme suit : **Quelles implications organisationnelles, culturelles et financières peuvent-elles émaner de la mise en place d'un SME dans une entreprise ?**

Pour répondre à ce questionnement, nous avons d'abord, dans les deux premiers chapitres, abordé quelques notions théoriques autour de la notion du développement durable, du système de management environnemental et de la performance environnementale.

Ensuite, dans les deux derniers chapitres, la certification et les changements de la structure organisationnelle engendrés par l'intégration de l'environnement au sein de l'ENIEM. puis l'existence d'une relation entre la mise en place du SME et la performance environnementale au sein de l'ENIEM, dans un second temps.

En définitive, il convient de rappeler que la l'ENIEM, de par sa structure organisationnelle, présente un cadre favorable pour la prise de décision sur la conduite de ses activités. Elle fournit également des efforts considérables pour la protection de l'environnement.

le système de management environnemental est avant tout une construction, ensuite une mise en place et enfin un entretien continu et permanent du système.

Les résultats de notre recherche ont abouti à vérifier nos deux hypothèses et à conclure que l'organisation des structures en matière de l'environnement permet de définir et partager les responsabilités ce qui joue un rôle important dans la mise en œuvre et le suivi de SME.

Le SME permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise et lui permet, également, de construire une image sociale positive auprès de son environnement. Le respect des normes de l'ISO est une condition sine qua non pour l'amélioration de la performance environnementale. Cette norme permet d'atteindre différents avantages quelque soit sur le plan :

- **Réglementaire** : Démontrer la conformité aux exigences légales et réglementaires ;
- **Économique** : réduction des ressources naturelles utilisées, baisse des taxes de pollution, augmentation de la qualité des produits, etc;
- **Social** : mobiliser le personnel autour des enjeux environnementaux tout en minimisant les risques des activistes sur l'environnement ;
- **Concurrentiel** : améliorer l'image de marque.

A la fin de la rédaction de ce mémoire, nous pouvons estimer que l'ENIEM est sur la bonne voie en vue de respecter les exigences de la norme ISO version **2004**.

Cependant, il est à signaler que malgré cette certification environnementale, l'ENIEM rencontre toujours quelque difficulté et freins comme le problème des déchets stockés, lesquels l'ENIEM n'a pas encore trouvé de preneurs, un engagement insuffisant de la direction envers le projet de certification ISO **14001**, nous avons constaté aussi lors de nos visites à l'ENIEM que le personnel de cette entreprise manque de culture environnementale significative et aussi il y a un manque d'adhésion du personnel au projet de certification ISO **14001**. Ce qui freine la réalisation de quelques objectifs environnementaux fixés au préalable. Certes obtenir la certification serait un grand pas vers l'excellence, mais la maintenir en est un autre et suppose une gestion participative, de manière continue.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **OUVRAGES**

1. PESQUEUX Y., RAMANANSOA B., SAUDAN A., TOURMAND J-C., « Le gouvernement de l'entreprise Comme idéologie », Ellipses, Paris, 1999.
2. CAPRON M., QUAIREL L., « La responsabilité sociale d'entreprise », la découverte, Paris, 2007.
3. DESREUMAUX A., « Théorie des organisations », Management Société, Caen, 1998.
4. Pierre. G Bergeron., « Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications», 4<sup>ème</sup> édition.
5. TERRY et FRANKLIN., « Les principes du Management », Economica, Paris, 1985.
6. MORONCINI A., « Stratégie environnementale des entreprises : contexte, typologie et mise en œuvre », Presses Polytechniques Universitaires Romandes, 1998.
7. C. Gallez et A. Moroncini., « le manager et l'environnement », Presses polytechniques Universitaires Romandes, 2003.
8. GENDRON C., « la gestion environnementale et la norme ISO 14001 », les presses universitaires de Montréal, 2004.
9. Martine Maadani et Karim Said., « management et pilotage de la performance » Economie- Gestion, Edition hachette livre 2009.
10. BOURGUIGNON A., « Performance et contrôle de gestion », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Economica, 2000.
11. Corinne Gendron., « la gestion environnementale et la norme ISO 14001 », Presses Polytechniques Universitaires Romandes, 2004.
12. TERRY G et FRANKLIN S., « Les principes du Management », Economica, Paris, 1985.
13. Pierre.G Bergeron dans « Gestion Dynamique : concepts, méthodes et applications », 4<sup>é</sup> édition.
14. Thietart Raymond Alain., « le mangement » presses universitaires de France.
15. Guide de la qualité du contrôle de la qualité et de la normalisation », Editions G.A.L, 2004.
16. Développement Durable et entreprise, un défi pour les managers, AFNOR, 2004.
17. Gestion de la qualité à l'exportation – Manuel de réponses destiné aux petites et moyenne entreprises », 2001, Centre du commerce international (CCI), P.202.

18. BERLAND N., « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », dans MORTAGNE P., « Les enjeux du développement durable », Le Harmattan, Espace Mendès France, 2007.
19. GENDRON C., « La Gestion Environnementale et la norme ISO 1400 », les Presses Universitaires de Montréal, Québec, 2004.
20. Julien CAZALA., « Le principe de précaution en droit international », Anthémis, 2006.

## Articles

1. JANICO L., « Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle », comptabilité Contrôle Audit, tome 13, vol. 1, 2007.
2. HENRI J-F., GIASSON A., « *Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management* », CMA Management, Août- Septembre, 2006.
3. LEBAS M., « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, Juillet-août, 1995.
4. A. Bourguignon., « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable », [1997], Comptabilité – Contrôle – Audit, Tome 3, Vol. 1, pp.89-101.
5. DESMAZES J., LAFONTAINE J-P., « L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises », 28<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de comptabilité, Poitiers, 2007.
6. RIVIÈRE-GIORDANO G., « Comment crédibiliser le reporting sociétal ? », Comptabilité Contrôle Audit, Vol 2, Tome 13, 2007.
7. QUAIREL F., « Responsable mais pas comptable : analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux », Comptabilité, contrôle et audit, vol.10 N°1, 2004.
8. GRAY R., « *Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: a review and comment* », International Journal of Auditing, vol.43, 2000.
9. CAROLL. A.B., « *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance* », Academy Of Management Review, Vol. 4, 1979.
10. BOIRAL O., et JOLLY D., « Stratégie, compétitivité et écologie », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet, 1992.

## **Documents divers**

1. LAFONTAINE J-P., « L'implantation des systèmes d'information environnementale: un domaine en quête de théories », Actes du 19ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, vol. 2, 1998.
2. TYTECA D., « Problématique des indicateurs environnementaux et développement durable », congrès de la société de l'industrie Minérale. Liège, 2002.
3. AZZONE G. et Al. « Defining Operating Environmental Strategies: Programs and Plans within Italian Industries », business strategy and the environment conference, 1995.
4. Documentation de l'ENIEM, 2011,2015,
5. Données de la Direction des Ressources Humaines de l'ENIEM, 2012,2013.
6. Olivier Godard., « Le développement durable » de Rio de Janeiro 1992 à Johannesburg, 2002.
7. Communication de la Commission sur le recours au principe de précaution, Commission européenne, COM(2000).
8. Commission européenne (CE), « Livret vert », Juillet 2001.
9. IACONO G., La certification d'assurance qualité : De nouvelles questions pour le Droit. Revue Internationale de Droit Économique N° 63, 1994.
10. Sophie Marquet-PONDVILLE., « Le contrôle de gestion environnementale d'une entreprise », Assistante, Université Catholique de Louvain, Institut d'Administration et de Gestion.
11. Angèle DOHOU-RENAUD., « Les outils d'évaluation de la performance environnementale: audit et indicateurs environnementaux ».

## **Textes législatifs**

1. ISO 14001, « Système de management environnemental- exigences et lignes directrices pour son utilisation », AFNOR, Paris, 2004.
2. Commission Européenne n° 761/2001 du parlement Européen et du Conseil du 19 mars 2001.
3. Loi n° 64-1245 du 16 décembre 1964 relative au régime et à la répartition des eaux et à la lutte contre leur pollution.
4. l'article L.110-1 du Code de l'environnement français.

5. La loi fédérale sur la protection contre les émissions, (Brundes-immissionsschutzgestzt), Adopté le 15 mars 1974, aliéna 1<sup>er</sup>, pt 2.

### **Thèses et mémoires**

1. DOHOU-RENAUD A., « Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Poitiers, France, 2009.
2. Adama Souna, rapport de stage de portant sur « évaluation d'impacts environnementaux des produits chimiques utilises au laboratoire de CSL», mémoire de Master en Hygiène Sécurité environnement et qualité, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, 2012.
3. HARIZ Samia., « Etude Critique du Système de Management Environnemental au Niveau des Entreprises Algériennes », Magister en Hygiène et Sécurité Industrielle, Université HADJ LAKHDAR, Batna, 2009.
4. BOUBAKER Leila., « Contribution à l'intégration d'une politique environnementale dans les activités des entreprises algériennes en vue d'une amélioration de leurs performances environnementales », Thèse de Doctorat en Hygiène et Sécurité Industrielle, Université HADJ LAKHDAR, Batna, 2012.
5. Julien Di Giulio., « Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement (QSE) », Mémoire de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines, 2011.
6. Lynda HAROUZ., « Essaie d'analyse des stratégies de redressement d'entreprises en difficultés, cas de l'ENIEM », Thèse de Magister en Sciences Economiques, Option Management, UMMTO, 2012.

### **Sites internet**

1. <http://www.dictionnaire-environnement.com>
2. <http://www.tc207.org/>
3. [www.eniem.dz.com](http://www.eniem.dz.com)
4. <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/roue-deming-pdca>
5. <http://www.eem.ca>

**TABLEAU DES ABREVIATIONS**

<b>ABREVIATIONS</b>	<b>SIGNIFICATIONS</b>
<b>AES</b>	<b>Aspect Environnemental Significatif</b>
<b>ACFCI</b>	<b>Assemblée des Chambres de Commerce et d'Industrie</b>
<b>AFAQ</b>	<b>Association Française D'assurance Qualité</b>
<b>AQE</b>	<b>Assistants Qualité et Environnement</b>
<b>AFNOR</b>	<b>Association française de normalisation</b>
<b>BIT</b>	<b>Bureau International du Travail</b>
<b>CAM</b>	<b>Complexe d'Appareils Ménagers</b>
<b>CCNUCC</b>	<b>la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques</b>
<b>CCI</b>	<b>Centre du commerce international</b>
<b>CDV</b>	<b>Cycle De Vie</b>
<b>CPE</b>	<b>Contrat de performance environnementale</b>
<b>DD</b>	<b>Développement Durable</b>
<b>DQE</b>	<b>Direction Qualité Environnement</b>
<b>EMAS</b>	<b>Environnemental Management and Audit Scheme</b>
<b>ENIEM</b>	<b>Entreprise Nationale des Industries Electroménager</b>
<b>FILAMP</b>	<b>Entreprise Nationale de Fabrication des Lampes</b>
<b>FMI</b>	<b>Fonds monétaire international</b>
<b>GES</b>	<b>Gaz à effet de serre</b>
<b>ICE</b>	<b>Indicateurs de Condition Environnementale</b>
<b>IEA</b>	<b>Impact Environnemental Significatif</b>
<b>INRA</b>	<b>Institut National de la Recherche Agronomique</b>
<b>IPM</b>	<b>Indicateurs de Performance de Management</b>
<b>IPO</b>	<b>Indicateurs de Performance Opérationnelle</b>
<b>IPM</b>	<b>Indicateurs de Performance de Management</b>
<b>IPO</b>	<b>Indicateurs de Performance Opérationnelle</b>
<b>IPE</b>	<b>Indicateurs de Performance Environnemental</b>
<b>ISO</b>	<b>Organisation international de normalisation</b>
<b>J.O.U.E</b>	<b>Journal Officiel de l'Union Européenne</b>
<b>LPO</b>	<b>Ligue de protection des oiseaux</b>

<b>MATE</b>	<b>Ministère d'aménagement de territoire et de l'environnement</b>
<b>OCDE</b>	<b>Organisation de Coopération et de développement Economique</b>
<b>OCE</b>	<b>Objectifs et Cibles Environnementaux</b>
<b>OGM</b>	<b>Organes Génétiquement Modifiés</b>
<b>OIT</b>	<b>Organisation Internationale du Travail</b>
<b>OMC</b>	<b>Organisation Mondiale du Commerce</b>
<b>ONG</b>	<b>Organisations Non Gouvernementales</b>
<b>ONU</b>	<b>Organisation des Nations Unies</b>
<b>PDCA</b>	<b>Plan, Do, Check, Act</b>
<b>PDG</b>	<b>Le président directeur général</b>
<b>PE</b>	<b>le système de management environnemental</b>
<b>PNUE</b>	<b>Programme des Nations Unies pour l'Environnement</b>
<b>PP</b>	<b>Principe de précaution</b>
<b>PP</b>	<b>pollueur-payeur</b>
<b>PPP</b>	<b>Principe pollueur-payeur</b>
<b>QSE</b>	<b>management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement</b>
<b>RDD</b>	<b>Revue de direction</b>
<b>SME</b>	<b>Performance Environnementale</b>
<b>SMQ</b>	<b>système de management de qualité</b>
<b>TC</b>	<b>Comité Technique</b>
<b>TGAP</b>	<b>Taxe générale sur les activités polluantes</b>
<b>TIPP</b>	<b>Taxe d'importation des produits pétroliers</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Désignation</b>	<b>Pages</b>
<b>Tableau n° 1:</b>	<b>La famille ISO 14000</b>	<b>42</b>
<b>Tableau n° 2</b>	<b>Typologie des stratégies environnementales de Roome (1992).</b>	<b>48</b>
<b>Tableau n° 3</b>	<b>Comparaison entre ISO 14001 et EMAS</b>	<b>55</b>
<b>Tableau n° 4</b>	<b>Application de la roue de Deming</b>	<b>57</b>
<b>Tableau n° 5</b>	<b>Matrice de la performance environnementale</b>	<b>66</b>
<b>Tableau n° 6</b>	<b>Evolution de l'activité de l'ENIEM</b>	<b>84</b>
<b>Tableau n° 7</b>	<b>Répartition du patrimoine du complexe industriel</b>	<b>85</b>
<b>Tableau n° 8</b>	<b>Evolution de l'effectif de l'ENIEM</b>	<b>85</b>
<b>Tableau n° 9</b>	<b>Répartition par catégories socioprofessionnelles de l'effectif de l'ENIEM</b>	<b>86</b>
<b>Tableau n° 10</b>	<b>Origine des Technologies utilisées par ENIEM</b>	<b>86</b>
<b>Tableau n° 11</b>	<b>Les principaux concurrents et fournisseurs de l'ENIEM</b>	<b>87</b>
<b>Tableau n° 12</b>	<b>Les défis stratégiques de l'ENIEM</b>	<b>88</b>
<b>Tableau n° 13</b>	<b>Missions des structures de l'ENIEM en matière de l'environnement</b>	<b>97</b>
<b>Tableau n° 14</b>	<b>Principaux aspects environnementaux générés à l'ENIEM</b>	<b>100</b>
<b>Tableau n° 15</b>	<b>cible environnemental de l'ENIEM pour l'année 2015</b>	<b>101</b>
<b>Tableau n° 16</b>	<b>Extrait du programme environnemental 2015</b>	<b>102</b>
<b>Tableau n° 17</b>	<b>l'évolution des indicateurs de performance</b>	<b>106</b>

## Liste des figures

<b>Les figures :</b>	<b>Désignation</b>	<b>Pages</b>
<b>Figure n° 1</b>	<b>La representation du développement durable</b>	<b>09</b>
<b>Figure n° 2</b>	<b>Les changements majeurs apportés à la norme 14001</b>	<b>53</b>
<b>Figure n° 3</b>	<b>Schéma de la Roue de Deming</b>	<b>56</b>
<b>Figure n° 4</b>	<b>les composantes de la performance globale.</b>	<b>65</b>
<b>Figure n° 5</b>	<b>L'organigramme de l'ENIEM</b>	<b>76</b>
<b>Figure n° 6</b>	<b>Unités de base de l'ENIEM</b>	<b>79</b>
<b>Figure n° 7</b>	<b>Organigramme de la structure environnement</b>	<b>96</b>
<b>Figure n°8</b>	<b>Evolution de la consommation spécifique en eau (2012-2015)</b>	<b>106</b>
<b>Figure n°9</b>	<b>Evolution du ratio Consommation de Gaz/Production (2012-2015)</b>	<b>107</b>
<b>Figure n°10</b>	<b>consommation d'électricité/ production annuelle (2012-2015)</b>	<b>108</b>
<b>Figure n°11</b>	<b>Quantité annuelle de co2 générées en tonnes</b>	<b>109</b>
<b>Figure n°12</b>	<b>Evolution des déchets stockés</b>	<b>109</b>
<b>Figure n°13</b>	<b>Nombre de déversement de substances dangereuses</b>	<b>110</b>
<b>Figure n° 14</b>	<b>Evolution du nombre de plainte (2012-2015).</b>	<b>111</b>
<b>Figure n° 15</b>	<b>nombre d'agent formés (2012- 2015).</b>	<b>111</b>

# **ANNEXES**

## Annexe n° 1

### La famille ISO 14001 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
<b>ISO 14050:2009</b> Management environnemental – Vocabulaire	<b>ISO 14040:2006</b> Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Principes et cadre	<b>ISO 14015:2001</b> Management environnemental – Évaluation environnementale de sites et d'organismes (EESO)	<b>ISO 14020:2000</b> Étiquettes et déclarations environnementales – Principes généraux
<b>ISO 14001:2004</b> Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation	<b>ISO 14044:2006</b> Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Exigences et lignes directrices	<b>ISO 14031:1999</b> Management environnemental – Évaluation de la performance environnementale – Lignes directrices	<b>ISO 14021:1999</b> Marquage et déclarations environnementaux – Autodéclarations environnementales (Étiquetage de type II)
<b>ISO 14004:2004</b> Systèmes de management environnemental – Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre	<b>ISO/TR 14047:2003</b> Management environnemental – Évaluation de l'impact du cycle de vie – Exemples d'application de l'ISO 14042	<b>ISO 19011:2002</b> Lignes directrices pour l'audit environnemental – Procédures d'audit – Audit des systèmes de management environnemental	<b>ISO 14024:1999</b> Marquage et déclarations environnementaux – Étiquetage environnemental de type I – Principes et méthodes
<b>ISO/DIS 14005</b> 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	<b>ISO/TS 14048:2002</b> Management environnemental – Analyse du cycle de vie – Format de documentation de données		<b>ISO 14025:2006</b> Marquages et déclarations environnementaux – Déclarations environnementales de Type III – Principes et modes opératoires
			<b>ISO/AWI 14033</b> 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	
<b>ISO Guide 64:2008</b> Guide pour traiter les questions environnementales dans les normes de produit	<b>ISO/TR 14049:2000</b> 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	<b>ISO 14064-3:2006</b> 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	<b>ISO 14063:2006</b> Management environnemental – Communication environnementale – Lignes directrices et exemples

<p><b>ISO/CD 14006</b> Systèmes de management environnemental – Lignes directrices sur l'éco-conception</p>	<p><b>ISO/CD 14051</b> Management environnemental – Comptabilité du coût du flux de matériel – principes et cadre général</p>	<p><b>ISO 14065:2007</b> 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><b>ISO/WD 14045</b> Evaluation d'efficacité écologique – Principes et exigences</p>		
	<p><b>Gestion des gaz à effet de serre</b></p>		
<p><b>ISO/TR 14062:2002</b> Management environnemental – Intégration des aspects environnementaux dans la conception et le développement de produit</p>	<p><b>ISO 14064-1:2006</b> 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><b>ISO/CD 14066</b> Exigences de compétence pour le document des validateurs et des vérificateurs de gaz à effet de serre</p>	
	<p><b>ISO 14064-2:2006</b> 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><b>ISO/WD 14067-1</b> Empreinte carbone des produits – Partie 1 : Quantification</p> <p><b>ISO/WD 14067-2</b> Empreinte carbone des produits – Partie 2 : Communication</p>		
	<p><b>ISO/AWI 14069</b> 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 n° 2



## 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.

Le président de la direction générale s'engage à :

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

### Annexe n°3

➤ **Consommation spécifique en Eau : (m<sup>3</sup>/ tonnes production)**

<b>Année</b>	<b>Consommation (m<sup>3</sup>)</b>	<b>Cout (DA)</b>	<b>consommation journalière moyenne (m<sup>3</sup>/jour)</b>	<b>Evolution consommation journalière moyenne (%)</b>	<b>Cout journalier moyen (DA/jour)</b>	<b>Cout moyen par m<sup>3</sup> (DA/m<sup>3</sup>)</b>	<b>Indicateur tonnes produit</b>	<b>Consommation spécifique (m<sup>3</sup>/indicateur)</b>
<b>2012</b>	<b>336655</b>	<b>7459000.00</b>	<b>922.34</b>	<b>#VALEUR !</b>	<b>20435.62</b>	<b>22.16</b>	<b>13372</b>	<b>25.18</b>
<b>2013</b>	<b>329475</b>	<b>4211000.00</b>	<b>905.15</b>	<b>-2%</b>	<b>11568.68</b>	<b>12.78</b>	<b>12670</b>	<b>26.88</b>
<b>2014</b>	<b>301513</b>	<b>8735000.00</b>	<b>826.06</b>	<b>-9%</b>	<b>23931.51</b>	<b>28.97</b>	<b>11600</b>	<b>25.99</b>
<b>2015</b>	<b>278630</b>	<b>6309000.00</b>	<b>765.47</b>	<b>-7%</b>	<b>17332.42</b>	<b>22.64</b>	<b>11691</b>	<b>23.83</b>

#### Annexe n°4

➤ **Consommation spécifique en Gaz : (thermies/tonnes production)**

<b>Année</b>	<b>Consommation (thermies)</b>	<b>Evaluation consommation journalière moyenne (%)</b>	<b>Cout total htva (DA)</b>	<b>Cout journalier moyen htva (DA/jour)</b>	<b>Tarif moyen htva par thermie (DA/thermie)</b>	<b>Indicateur (tonnes produit)</b>	<b>Consommation Spécifique (th/indicateur)</b>
<b>2012</b>	<b>23970350</b>	<b>#VALEUR !</b>	<b>8736900.00</b>	<b>23871.31</b>	<b>0.364</b>	<b>13372.0</b>	<b>1861.38</b>
<b>2013</b>	<b>23881000</b>	<b>-0%</b>	<b>8692000.00</b>	<b>23813.70</b>	<b>0.364</b>	<b>12670.0</b>	<b>1897.24</b>
<b>2014</b>	<b>22871535</b>	<b>-4%</b>	<b>8258684.34</b>	<b>22626.53</b>	<b>0.361</b>	<b>11600.0</b>	<b>1617.22</b>
<b>2015</b>	<b>32061000</b>	<b>+40%</b>	<b>5651000.00</b>	<b>15482.19</b>	<b>0.176</b>	<b>11691.0</b>	<b>2742.37</b>

## Annexe n°5

### ➤ Consommation spécifique en Electricité : (KWh/tonnes production)

<b>Année</b>	<b>Consommation totale (kWh)</b>	<b>consommation journalière moyenne (kWh/jour)</b>	<b>Evolution consommation journalière moyenne (%)</b>	<b>Coût total</b>	<b>Cout journalier moyen htva (DA/jour)</b>	<b>Tarif moyen htva par kWh (DA/kWh)</b>	<b>Indicateur tonnes produit</b>	<b>Consommation spécifique (KWh/indicateur)</b>
<b>2012</b>	<b>9296900</b>	<b>25401.4</b>	<b>#VAALEUR !</b>	<b>27227043.08</b>	<b>74390.83</b>	<b>2.929</b>	<b>2.929</b>	<b>695.25</b>
<b>2013</b>	<b>8096034</b>	<b>22180.9</b>	<b>-13%</b>	<b>27771666.99</b>	<b>76086.76</b>	<b>3.430</b>	<b>12670.0</b>	<b>638.99</b>
<b>2014</b>	<b>7479900</b>	<b>20492.9</b>	<b>-8%</b>	<b>26761900.96</b>	<b>73320.28</b>	<b>3.578</b>	<b>11600.0</b>	<b>644.82</b>
<b>2015</b>	<b>6892980</b>	<b>19131.5</b>	<b>-7%</b>	<b>26033000.00</b>	<b>71323.29</b>	<b>3.728</b>	<b>11691.0</b>	<b>597.30</b>

## Annexe n°6

### Questionnaire

#### **I. La présentation et l'identification de l'organisme étudié**

1) **L'objet social de l'ENIEM est :** *Conception, Production, la recherche et développement dans le domaine des produits électroménagers, la prise en charge de la fonction commercialisation et distribution et la promotion du service après-vente de ses produits.*

2) **L'ENIEM est une entreprise de :**

- Fabrication de produits électroménagers
- Distribution de produits électroménagers
- Fabrication et de distribution de produits électroménagers
- Autres, précisez.....

3) **L'ENIEM est une entreprise sous forme de :**

- SPA
- SARL
- Sté Anonyme
- Autres, précisez.....

4) **Le capital social de l'ENIEM s'élève à 10 279 800 000,00 DA**

5) **L'ENIEM est créée le 21/08/1971, la première fabrication a été lancée en juin 1977**

6) **L'historique de sa création**

- Existence depuis 1974 sous la tutelle de l'entreprise SONELEC ;
- Devient une société par action (SPA) en 1989 ;
- Certification à l'ISO 9001 en 1998 ;
- Certification à l'ISO 14001 en 2004.

7) **Le siège social de l'ENIEM est localisé à :**

- Alger
- Tizi-Ouzou
- Autres, précisez.....

8) **Le métier de base de l'ENIEM est :** *La fabrication de produits électroménagers*

**9) Ses activités principales sont :**

- Les activités stratégiques :* - FROID ;  
- CUISSON ;  
- CLIMATISATION.

**10) L'ENIEM a des activités secondaires :**

- Oui   
- Non

**11) Si c'est oui, ces activités secondaires de l'ENIEM sont :**

*L'activité secondaire est La sous-traitance*

**12) Le patrimoine foncier de l'ENIEM s'étend sur une surface de :**

- Surface totale : 417 134 m<sup>2</sup> ;  
Surface bâtie : 154 671 m<sup>2</sup> ;  
Surface non bâtie : 262 463 m<sup>2</sup> ;*

**13) Le patrimoine immobilier de l'ENIEM se compose de :**

- *Siège social au centre de T-O de 3 748 m<sup>2</sup> ;  
Atelier de service après-vente à Oued-Aissi de 10 000 m<sup>2</sup> ;  
Local commercial de 58 m<sup>2</sup> ;  
Complexe industriel de 41,7 hectares*

**14) Son patrimoine immobilier est en :**

- Très bon état   
- Bon état   
- Mauvais état

**15) Les avantages externes d'infrastructures étatiques (routes, ports, aéroports,...) dont l'ENIEM bénéficie sont :**

- *Les routes, Ports, Parc sous douane, Chemin de fer.*

**16) La structure d'organisation adoptée par l'ENIEM est :**

- Hiérarchique   
- Fonctionnelle   
- Hiérarchico-fonctionnelle   
- Matricielle   
- Autres, précisez.....

**17) L'organigramme de l'ENIEM est structuré en :**

- Directions   
- Départements   
- Unité

- Filiales
- Autres, précisez.....

**18) L'ENIEM est composé :**

- D'une unité de fabrication
- De deux unités de fabrication
- De plusieurs unités de fabrication

**19) Citez les différentes unités de fabrication de l'entreprise :**

- *Unité Froid ;*
- *Unité Cuisson ;*
- *Unité Climatisation ;*
- *Unité Prestation technique (Fabrication mécanique).*

**20) Chaque unité est composée de :**

- Un atelier de fabrication
- Deux ateliers de fabrication
- Trois ateliers de fabrication
- Plusieurs ateliers de fabrication
- Autres, précisez.....

**21) Les processus de fabrication sont des processus de fabrication :**

- En chaine
- En poste
- Autres, précisez.....

**22) Ces processus de fabrication datent :**

- Des années 70
- Des années 80
- Des années 90
- Autres, Avec des nouveaux équipements.

**23) La technologie utilisée est une technologie d'origine :**

- Allemande
- Japonaise
- Française
- Autres, précisez.....

**24) Le mode de fabrication adopté par l'ENIEM est la fabrication en :**

- Séries
- Commandes
- Autres, Avec un programme de production annuel suivant le besoin sur le march

**25) Les matières premières transformées par l'ENIEM consistent en :**

- la tôle, les produits plastiques, les produits chimiques, l'évaporateur, les peintures, les files d'acier, l'aluminium, la visserie.

**26) Ces matières premières sont dans leur grande majorité d'origine :**

- Locale
- Européenne
- Asiatique
- Autres, le monde Arabe, EL EMARAT, EGYPTE, MAROC.

**27) Les produits ENIEM résultent principalement de la transformation des matières :**

- Locales
- Importées
- Autres, précisez.....

**28) Les produits de l'ENIEM consistent en :**

- Réfrigérateur, Climatiseur, Congélateur, Cuisinière, Machine à laver, Radiateur, Chauffe eau.

**29) Les produits ENIEM sont destinés :**

- Aux ménages
- Aux collectivités
- A la grande consommation
- Autres, précisez.....

**30) Les produits ENIEM répondent aux normes ISO :**

- Oui
- Non

**31) Le capital social de l'ENIEM est composé :**

- De l'Etat
- D'entreprises publiques
- D'entreprises privées
- Autres, précisez.....

**32) Le capital social de l'ENIEM est réparti entre les actionnaires comme suit :**

- La totalité est détenue par l'Etat.

**33) Les décisions d'ordre stratégique à l'ENIEM sont préparées par :**

- Le gouvernement
- La Société de Gestion des Participations
- Les cadres dirigeants de l'ENIEM
- Autres, précisez.....

**34) Le management des ressources humaines à l'ENIEM est un management :**

- Participatif
- Administré
- Autres, précisez.....

**35) Le personnel de l'ENIEM est composé de :**

- Cadre supérieurs
- Cadres
- Agents de maîtrise
- Agents d'exécution
- Autres, précisez.....

**36) Pensez-vous que le degré de qualification du capital humain de l'ENIEM permet de maîtriser de nouvelles technologies ?**

- Oui
- Non

**37) Les principaux fournisseurs nationaux de l'ENIEM sont :**

- *EURL DJAMILEX ALGERIE, SOMIVER SPA EX ENAVA, LINDE GAS ALGERIE, TREFISOUD EX ENTPL EL EULMA, ENIE BELABBES, EPE TONIC INDUSTRIE, STRIM BLIDA, NASHCO BEJAIA, PLASTHALA, TONIC EMBALLAGE.*

**38) Les principaux fournisseurs étrangers de l'ENIEM sont :**

- *AMERICAN SUPPLY CORP, BENTELEL, DJAMILEX France, GREEN CHEMICALS France, LEMATIC Liban, OKRAM, OFIL, REHAU, ROYALITE PLASTICS, SAFET, TITAN GMBH, WELMAC.*

**39) Comment est la relation de l'entreprise avec ses principaux fournisseurs ?**

- *Bonne relation avec des partenariats sur des longues durées.*

**40) Les principaux clients nationaux de l'ENIEM sont :**

- *Les Ménages, Le Ministère de la Défense, La Police, Le Secteur de l'éducation National et le Secteur du privé de gros.*

**41) L'ENIEM a une activité d'exportation :**

- Oui
- Non

**42) Si c'est oui, les produits exportés sont :**

- *Oui pour les Pays d'Afrique*  
*Les produits exportés sont les congélateurs et les réfrigérateurs.*

**43) Les principaux clients étrangers sont :**

- Les pays d'Afrique, principalement le NIGER, MALI.

**44) Comment est la relation de l'ENIEM avec ses clients ?**

- Bonne relation.

**45) L'image de marque des produits ENIEM chez le consommateur est :**

- Très bien perçue
- Bien perçue
- Mal perçue
- Très mal perçue
- Autres, précisez.....

**46) Les produits ENIEM sont des produits de :**

- Premier choix
- Deuxième choix
- Troisième choix
- Autres, précisez.....

**47) Le réseau de distribution de l'ENIEM est composé de :**

- Distributeurs publics
- Distributeurs privés (agents agréés)
- Agents de distribution internes à l'ENIEM
- Autres, précisez.....

**48) Les concurrents nationaux des produits ENIEM sont :**

- SAMSUNG, LG, CONDOR, COBRA, CRISTOR, ARISTON, SANARIC.

**49) Les concurrents étrangers des produits ENIEM sont :**

50) Quelle est la part de marché de l'ENIEM ?

- 75%
- 50%
- 25%
- 15%
- 05%
- Autres, Cuisine 65%, Congélateur 60%, Climatisation 40%, Sanitaire 30%.

**51) Les spécificités du produit ENIEM par rapport aux produits importés sont :**

- Une qualité meilleure  pour les climatiseurs ;
- Un prix bas  pour les congélateurs, cuisinières, chauffe eau.
- Autres, précisez.....

**52) Les produits importés dépassent les produits ENIEM en leur :**

- Qualité meilleure
- Prix bas
- Nouveau design
-

- Technologie avancée.

**53) La relation entre l'ENIEM et ses concurrents est :**

- Une relation de rivalité

- Une relation de guerre

- Une relation de partenariat

- Une relation d'amitié

- Autres, précisez.....

**54) La stratégie concurrentielle adoptée par l'ENIEM est une stratégie de :**

- Domination globale par les coûts

- Différentiation

- Focalisation

- Retrait

- Autres, précisez.....

**III. Le diagnostic de l'entreprise**

**1) Vous avez fait un diagnostic de l'entreprise couramment:**

- Oui

- Non

**2) La décision de faire le diagnostic est une décision :**

- Provenant des dirigeants de l'ENIEM

- Provenant de la SGP

- Provenant de l'Etat

- Autres, précisez.....

**3) Vos motivations pour faire le diagnostic sont :**

- L'étude de l'existant et la compréhension du passé

- La remise en cause de l'existant pour remédier à une situation dégradée

- La remise en cause des modes de management

- La modification des conditions d'exploitation ou d'implantation

- Autres, précisez.....

**4) Le diagnostic réalisé par l'ENIEM est un diagnostic :**

- De l'ensemble de l'entreprise

- D'une fonction particulière

- Des opportunités et des menaces de l'environnement

- Autres, précisez.....

**5) La finalité de l'élaboration du diagnostic à l'ENIEM est de :**

- Remédier aux dysfonctionnements au sein de l'entreprise
- Tester les capacités d'adoption d'un modèle de management ou d'une nouvelle politique
- Viser la réalisation d'un projet stratégique en mobilisant les capacités internes
- Autres, précisez.....

**6) Le diagnostic à l'ENIEM est réalisé par :**

- Un bureau d'études et de conseils externe
- Des salariés de l'entreprise
- Autres, précisez.....

**7) Le diagnostic est réalisé en quelques :**

- Jours
- Semaines
- Mois
- Années
- Autres, précisez.....

**8) Les phases de la préparation du diagnostic ont consistés à :**

- La définition des objectifs de la mission
- Le choix des participants
- Le choix des moyens
- Le calendrier des opérations
- Le choix d'une méthodologie
- L'évaluation du coût du diagnostic
- La prise de connaissance de l'entreprise
- Autres précisez.....

**9) Les sources que vous avez utilisées pour la collecte des informations sont :**

- Les documents comptables de l'ENIEM
- Les documents juridiques de l'ENIEM
- Les documents des statistiques de l'ENIEM
- Les banques de données
- Les revues professionnelles
- Autres, *tous les documents de l'ENIEM.*

**10) Les procédures choisies pour collecter les informations consistent en :**

- Des entretiens
- Des questionnaires
- Des sondages
- Des observations
- Des réunions
- Des interviews
- Autres, précisez.....

- 11) le diagnostic permet de :**
- Repérer les forces et les faiblesses
  - Découvrir les opportunités et menaces
  - Expliquer les causes des dysfonctionnements
  - Déterminer les écarts entre l'existant et ce qui doit être
  - Autres, précisez.....

- 12) Pour votre entreprise, le diagnostic est considéré comme :**
- Un outil du dispositif préventif
  - Un moyen pour découvrir la situation réelle de l'entreprise
  - Un préalable pour préparer les projections dans le futur
  - Autres, précisez.....

**13) Vous avez mis en œuvre des mesures de précaution pour que le diagnostic sera fiable et reflétera la situation réelle de l'entreprise :**

- Oui
- Non

**14) Si c'est oui, ces mesures de précaution consistent à :**

- *Accroître la satisfaction des clients ;*
- *Diversifier les produits ;*
- *Améliorer les compétences du personnel ;*
- *Réduire les rebuts ;*
- *Augmenter la valeur de la production ;*
- *Améliorer le chiffre d'affaires.*

**15) Les étapes constituant la démarche du diagnostic de l'ENIEM sont**

- La prise de connaissance de l'entreprise
- Le diagnostic économique
- Le diagnostic social
- Le diagnostic de l'outil de production
- Le diagnostic financier
- La détermination des points forts et points faibles
- Autres, précisez.....

**16) Vous avez fait un diagnostic économique (stratégique) :**

- Oui
- Non

**17) Si c'est oui, les aspects analysés par le diagnostic économique se résument à :**

- La connaissance de l'environnement
- La connaissance des exigences du marché
- La mesure de la compétitivité de l'entreprise
- La mesure de la fiabilité des prix et de la qualité des produits

- La veille technologique
- La bonne connaissance de l'usage du métier
- Autres, précisez.....

**18) Les objectifs du diagnostic économique de l'ENIEM sont :**

- Aider les dirigeants à prendre les décisions adéquates
- Etablir la roue stratégique de l'entreprise
- Mesurer l'adéquation des ressources disponibles à la vision stratégique
- Autres, précisez.....

**19) Vous avez réalisé un diagnostic social :**

- Oui
- Non

**20) Le diagnostic social de l'ENIEM a pour objet de :**

- Vérifier l'organisation structurelle de l'ENIEM
- Vérifier la compétence de ses équipes
- Apprécier le savoir-faire de l'ENIEM
- Estimer son climat social
- Comprendre les sources de conflits
- Examiner la qualité du système de communication
- Vérifier la bonne circulation des informations
- Autres, précisez.....

**21) Les objectifs du diagnostic social de l'ENIEM sont :**

- Montrer que la performance de l'entreprise dépend de la qualité des Hommes
- Faire une synthèse des forces et faiblesses du système d'information
- Analyser la valeur de l'équipe de direction et ses capacités d'adaptation
- Recenser tous le personnel capable de faire aboutir la stratégie de l'entreprise
- Autres, précisez.....

**22) Vous avez procédé à un diagnostic de l'outil de production :**

- Oui
- Non

**23) Le diagnostic de l'outil de production de l'ENIEM a pour objet de :**

- Bien connaître son outil de production
- Recenser l'outil obsolète
- Analyser la productivité
- Autres, précisez.....

**24) Les objectifs du diagnostic de l'outil de production (OP) étaient :**

- L'évaluation de l'adaptabilité de l'OP
- L'appréciation de la flexibilité de l'OP
- La détermination du degré de perfectibilité de l'OP
- L'estimation de l'adéquation de l'OP aux spécificités des produits
- La détection des causes des pertes de productivité
- Autres, précisez.....

**25) Vous avez effectué un diagnostic financier :**

- Oui
- Non

**26) Le diagnostic financier de l'ENIEM a pour objet l'analyse :**

- Des états financiers sur plusieurs exercices
- De la performance de l'entreprise
- De la répartition de la valeur ajoutée
- Du résultat économique brut
- De l'évolution de la capacité d'autofinancement
- Du degré d'indépendance financière
- De la capacité d'endettement

**27) Ces différents diagnostics vous ont permis de déterminer les points forts et les points faibles de l'ENIEM :**

- Oui
- Non

## Annexe n°7

### Extrait des entretiens au sein de l'ENIEM

Fonction de la personne interrogée	Question	Réponse
Directeur environnement	Depuis quand l'ENIEM s'intéresse à la préservation de l'environnement ?	l'intégration de l'environnement par l'ENIEM a commencé en 1997, date à laquelle nous avons mis en place des installations de reconversion de CFC pour les réfrigérateurs.
Assistant Qualité et Environnement de l'Unité Cuisson	Quelles sont les motivations qui vous poussent à intégrer l'environnement dans votre gestion ?	Plusieurs facteurs nous poussent mettre en place une gestion environnementale, je cite entre autres : - Respect de la réglementation et conformité aux normes ; - Veille technologique ; - Avantage commercial par l'amélioration de l'image de l'entreprise ; - Réduction de coûts ; - Reconnaissance des parties intéressées.
Assistant qualité et Environnement Unité Cuisson	Les technologies utilisées par l'ENIEM sont-elles respectueuses de l'environnement	nous n'avons pas changé de technologies de production depuis la création de l'entreprise car ces dernières répondent aux normes internationales. Sauf pour les technologies jugées polluantes (CFC et peinture liquide) qui ont été remplacées par des installations de reconversion de CFC et de la peinture en poudre.
Ingénieur chimie atelier de neutralisation de l'ENIEM	Les technologies utilisées par l'ENIEM respectent-elles l'environnement ?	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.

## **TABLE DES MATIERES**

	<b>Pages</b>
Remerciements.....	I
Dédicaces.....	III
Résumé.....	IV
Sommaire.....	V
Introduction générale .....	001

### **PREMIER CHAPITRE**

#### **Le Développement Durable et la Responsabilité Sociale des Entreprises**

<b>SECTION 1 : LE CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE.....</b>	<b>006</b>
1. Historique sur le développement durable.....	006
2. Définition et dimension du développement durable.....	009
3. Les principes du développement durable.....	011
3.1.Le principe d'équité.....	011
3.2.Le principe de prévention.....	011
3.2.1. Les objectifs de prévention.....	011
3.3.Le principe de précaution.....	012
3.3.1. Définitions.....	013
3.3.2. Limites et critiques du principe de précaution.....	014
3.3.3. Champs d'application du principe de précaution.....	015
3.4.Le principe de responsabilité, base du PPP.....	015
3.4.1. Définition.....	015
3.4.2. L'origine du principe pollueur-payeur.....	016
3.4.3. Les dommages environnementaux.....	017
3.4.4. Comment appliquer le principe pollueur-payeur?.....	017
3.4.5. Le préjugé écologique.....	019

3.4.6.	dimensions distinctes et complémentaires du PP.....	020
3.4.7.	Les limites du le principe pollueur-payeur.....	020
3.5.	le principe d'information et de participation.....	020
4.	Les enjeux du développement durable.....	021
4.1.	Les enjeux sociaux.....	021
4.1.1.	Réduction des inégalités.....	021
4.1.2.	Accès aux besoins essentiels - Droits de l'Homme.....	021
4.1.3.	Accès à l'emploi.....	021
4.1.4.	Droits fondamentaux au travail .....	022
4.2.	Enjeux environnementaux.....	022
4.2.1.	Les ressources naturelles .....	022
4.2.2.	La biodiversité.....	023
4.2.3.	Les déchets.....	023
4.2.4.	L'eau.....	023
4.2.5.	L'énergie.....	023
4.2.6.	Le réchauffement climatique.....	023
4.2.7.	Les transports.....	024
4.3.	Les enjeux économiques.....	024
4.3.1.	La délocalisation.....	024
4.3.2.	La réglementation de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).....	024
4.3.3.	L'agriculture .....	025
4.3.4.	Le commerce équitable.....	025
4.3.5.	Les déchets.....	025
 <b>SECTION 2 : LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES.....</b>		<b>025</b>
1.	Aperçu historique de la Responsabilité Sociale des Entreprises.....	026
2.	Définition de la responsabilité sociale des entreprises.....	028
3.	Principes théoriques de la RSE.....	029
4.	L'entreprise et les incertitudes environnementales.....	030

<b>4.1. Les risques environnementaux liés à l'activité de l'entreprise.....</b>	<b>030</b>
4.1.1. Les risques liés à la production.....	031
4.1.2. Les effets de la consommation irrationnelle des matières.....	031
4.1.3. Les effets de la production et la consommation d'énergie.....	031
4.1.4. Les résultats de la production.....	031
<b>4.2. Les effets de la consommation irrationnelle des matières.....</b>	<b>032</b>
4.2.1. Les pouvoirs publics .....	032
4.2.2. Les législations environnementales .....	033
4.2.3. Les concurrents et les consommateurs.....	033
4.2.4. Les riverains.....	033
4.2.5. Les médias et les groupes de pression environnementaux nationaux ou Internationaux.....	034

## **DEUXIEME CHAPITRE**

### **LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE**

#### **SECTION 1 : LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL.....038**

<b>1. Norme, normalisation et certification : concepts de base .....</b>	<b>039</b>
1.1. La Norme.....	039
1.2. La normalisation .....	039
1.3. La certification.....	040
1.4. Les normes ISO.....	041
1.4.1. Définition de la norme ISO.....	041

1.4.2.	La série ISO 14000.....	042
1.4.2.1.	La famille ISO 14000.....	044
2.	Les concepts liés au management environnemental selon le référentiel ISO 14001 versions 2004 .....	046
2.1.	Définition du management.....	046
2.2.	Définition du concept environnementale.....	047
2.2.1.	Aspect environnemental.....	048
2.1.2.	Impact.....	048
2.1.3.	Impact environnemental.....	049
2.1.4.	Caractère significatif (AES, IES).....	049
3.	La stratégie environnementale .....	049
3.1.	Définition.....	049
3.2.	Typologie des stratégies environnementales.....	050
4.	Le système de management environnemental (SME).....	051
4.1.	Définition.....	051
4.2.	outils du système de management environnemental.....	052
4.2.1.	Eco management and Audit Scheme (EMAS).....	053
4.2.2.	ISO 14001.....	054
4.2.2.1.	Les principales améliorations de la norme ISO 14001.....	055
4.2.3.	Différences entre ISO 14001 et EMAS.....	056
4.3.	La démarche environnementale.....	057
4.3.1.	Définition d'une politique environnementale.....	059
4.3.2.	Planification du système de management environnemental « Plan».....	059
4.3.2.	Mise en œuvre et fonctionnement du SME « Do » ...	060
4.3.3.	Le contrôle des résultats et les actions correctives «Check ».....	062
4.3.4.	L'évaluation du système de management environnemental et revue de direction : «ACT».....	062
4.4.	Les enjeux du SME.....	063
4.4.1.	Enjeux stratégiques.....	063
4.4.2.	Enjeux économiques.....	063
4.4.3.	Les enjeux environnementaux.....	063

4.4.4. Enjeux managériaux.....	063
4.4.5. Enjeux sociaux.....	063
<b>SECTION 2 : LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES.....</b>	<b>064</b>
1. Le concept de performance .....	064
1.1. Définition .....	064
1.2. La performance globale.....	065
2. La performance environnementale.....	068
2.1. Le concept de performance environnementale.....	068
3. Les outils de mesure de la performance environnementale.....	069
3.1. Les indicateurs environnementaux.....	069
3.1.1. Caractéristiques d'un bon indicateur environnemental.....	070
3.2. Les audits environnementaux.....	071
4. L'influence de la performance environnementale sur les différentes parties prenantes.....	072
4.1. Effets sur les employés.....	072
4.2. Effets sur les clients et consommateurs.....	073
4.3. Effets sur les autorités.....	073
4.4. Effets sur la législation.....	074
4.5. Effets sur les investisseurs.....	074
4.6. Effets sur les créanciers.....	074
4.7. Effets sur la communauté.....	074

### **TROISIEME CHAPITRE**

#### **PRESENTATION ET DIAGNOSTIC GENERALE DE L'ENTREPRISE ENIEM**

<b>SECTION 1: PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE ENIEM DE TIZI-OUZOU.....</b>	<b>077</b>
1. Création de l'ENIEM.....	077
2. Organisation de l'ENIEM.....	078
2.1 La Direction Générale (DG).....	080
2.2 La Filiale FILAMP.....	080
2.3 La Filiale EIMS.....	080

2.4 Le complexe des Appareils Ménagers.....	081
3. Mission de l'ENIEM.....	082
4. Stratégie de l'ENIEM.....	082
5. La position de l'ENIEM sur le marché et sa politique qualité .....	084
5.1. Sur le marché local.....	084
5.2. Sur le marché extérieur.....	084

## **SECTION 2 : LE DIAGNOSTIC GENERAL DE L'ENIEM DE TIZI-OUZOU.....084**

1. Analyse juridique .....	085
2. Analyse historique .....	086
3. Analyse organisationnelle .....	087
4. Analyse du patrimoine.....	087
5. Analyse des ressources humaines .....	088
6. Analyse des moyens .....	089
7. Analyse commerciale .....	090
8. Analyse stratégique .....	091
9. Analyse financière.....	091

### **QUATRIEME CHAPITRE**

#### **SME ET PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DE L'ENIEM**

## **SECTION 1 : LA CERTIFICATION AU SEIN DE L'ENIEM.....094**

1. Préoccupations environnementales de l'ENIEM.....	094
2. Les référentiels de l'ENIEM.....	095
2.1. Les normes internationales de la qualité au sien de l'ENIEM.....	095
2.1.1. La certification ISO 9002 version 1994 de l'ENIEM.....	095
2.1.2. L'adaptation à l'ISO 9000 version 2000.....	096
2.1.3. La certification ISO 9001 version 2008.....	096
2.2. Certification environnementale ISO 14001 version 2004.....	096
2.2.1. Pour quoi la certification ISO 14001 ?.....	097
2.2.2. Les avantages et obstacles de la norme ISO 14001 au sien de l'ENIEM.....	098
3. Les changements dans l'organisation des structures environnement .....	099
3.1. La structure environnement de l'ENIEM .....	099

3.2.Missions des structures de l'ENIEM en matière de l'environnement.....	101
<b>SECTION 2 : MISE EN PLACE DU SME AU SEIN DE L'ENIEM ET</b>	
<b>RESULTATS.....</b>	<b>102</b>
1. Les exigences générales.....	103
2. Définition de la politique environnementale.....	103
3. Planification du SME .....	103
3.1.Identification des aspects environnementaux.....	104
3.2.Exigences légales et autres exigences.....	104
3.3.Définition des objectifs et cibles environnementaux.....	105
3.4.Le programme environnemental.....	106
4. La mise en œuvre et fonctionnement.....	107
4.1.Ressources, rôles et responsabilité.....	107
4.2.Les compétences, formation et sensibilisation.....	107
4.3.La communication.....	108
4.4.La documentation.....	109
4.4.1. Le manuel environnemental .....	109
4.4.2. Maîtrise de la documentation .....	109
4.4.3. Maîtrise opérationnelle.....	109
4.4.4. Prévention des situations d'urgence et capacité à réagir.....	109
5. Contrôle des résultats et actions correctives.....	109
5.1.Surveillance et mesurage.....	109
5.2.Evaluation de la conformité aux exigences légale.....	116
5.3.Non-conformité, action corrective et préventive.....	116
5.4.La maitrise des enregistrements .....	116
5.5.Audits environnementaux.....	116
6. Revue de direction (RDD).....	116
 Conclusion générale.....	 119
 Bibliographie.....	 121
Liste des sigles et abréviations.....	125
Liste des tableaux.....	127
Liste des figures.....	128

<b>Annexes.....</b>	<b>130</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>148</b>