

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management

L'INTITULE DU MEMOIRE

L'impact du Management Environnemental sur l'efficacité organisationnelle

Cas pratique : étude menée auprès de neuf entreprises de Bejaïa

Préparé par :

- Bettache Massinissa
- Cherifi Yacine

Dirigé par :

- Pr Meziani Mustapha

Date de Soutenance : 22/06/2025

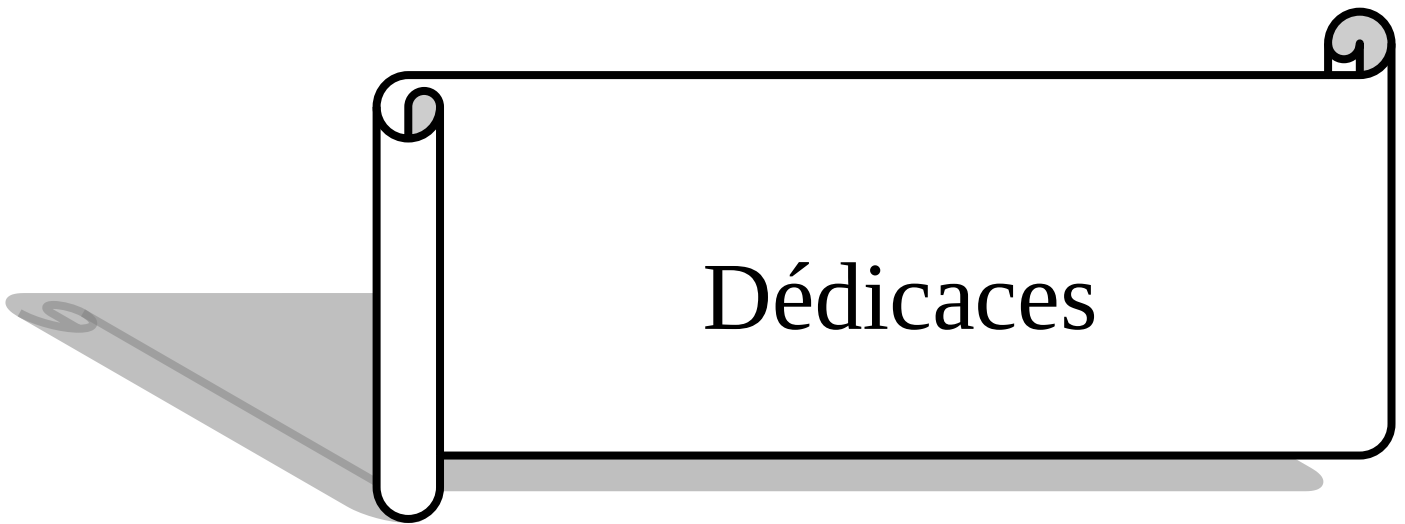
Jury :

Président : Mr Chabi Tayeb

Examineur : Mr Meroudj Mohamed Ali

Rapporteur : Pr Meziani Mustapha

Année universitaire : 2024/2025



Dédicaces

*A ma mère, rempart de tendresse et porteuse de tout mes
espoirs,*

A mon père pour son soutien constant et indéfectible,

*A ma sœur, pour son appui sans faille et sa présence jusqu'au
bout,*

Ce travail est aussi le votre.

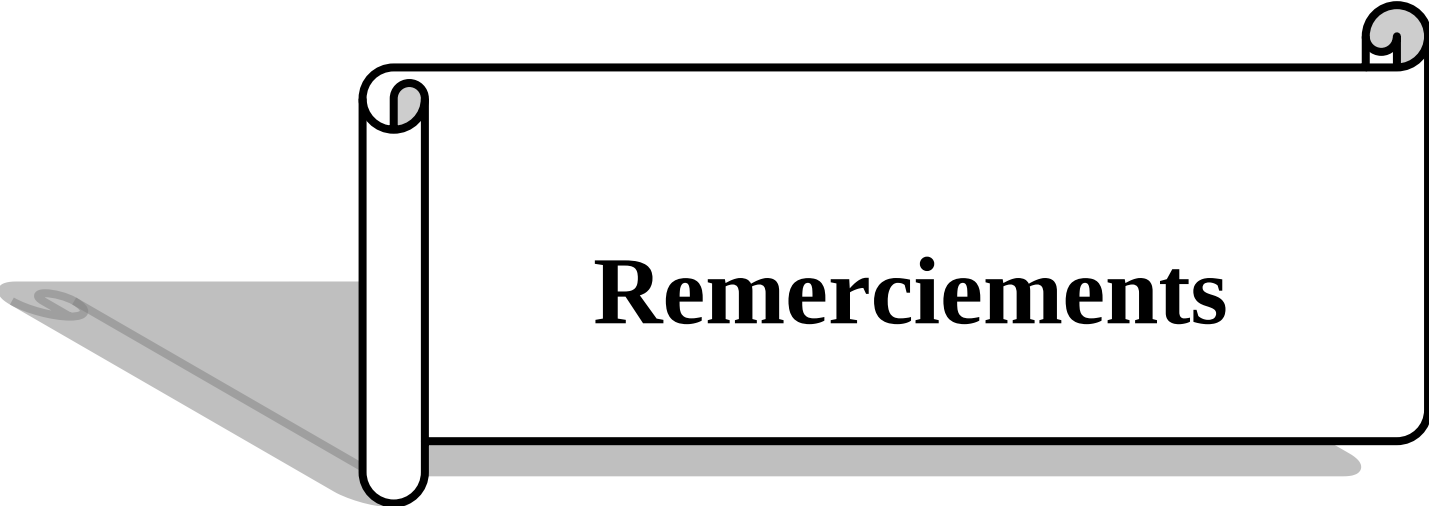
*A tous mes camarades, professeurs et amis rencontrés durant
mon parcours universitaire, je vous dédie ce travail comme fruit
de notre chemin commun.*

Bettache Massinissa

Dédicaces

*A ma chère famille, mes amis et toutes
Personnes qui m'ont soutenu et assisté d'une
Manière ou d'une autre à la réalisation de ce
Travail.*

Cherifi yacine



Remerciements

Remerciements :

Toute œuvre issue d'un effort humain est de manière explicite ou implicite, le fruit d'une collaboration souvent vaste et précieuse. Ainsi, nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Nous pensons en premier lieu à notre encadrant, Monsieur Meziani Mustapha, qui a eu l'amabilité d'accepter de diriger ce travail. Nous le remercions sincèrement pour sa disponibilité, ses conseils avisés et ses orientations éclairées tout au long de ce projet.

Nos remerciements vont également à Madame Zidani Ilhem, pour son accueil chaleureux au sein de l'entreprise Ce vital Agro-industrie, pour ses conseils précieux, ainsi que pour le temps et l'attention qu'elle et toute son équipe nous ont généreusement accordés.

Nous tenons également à remercier Monsieur Belhabib Massinissa et Monsieur Khaldi Lyazid pour le temps qu'ils nous ont consacré en répondant à notre guide d'entretien.

Nous adressons également nos vifs remerciements à toutes les personnes ayant pris le temps de répondre à notre questionnaire, contribuant ainsi de manière essentielle à l'enrichissement de notre étude.

Il nous tient aussi à cœur d'exprimer notre reconnaissance à nos parents, ainsi qu'à nos frères et sœurs, pour leur soutien constant et leur encouragement indéfectible.

Enfin, nos pensées reconnaissantes vont à nos enseignants et à nos camarades de promotion, qui ont enrichi notre parcours par leur présence et leurs échanges.

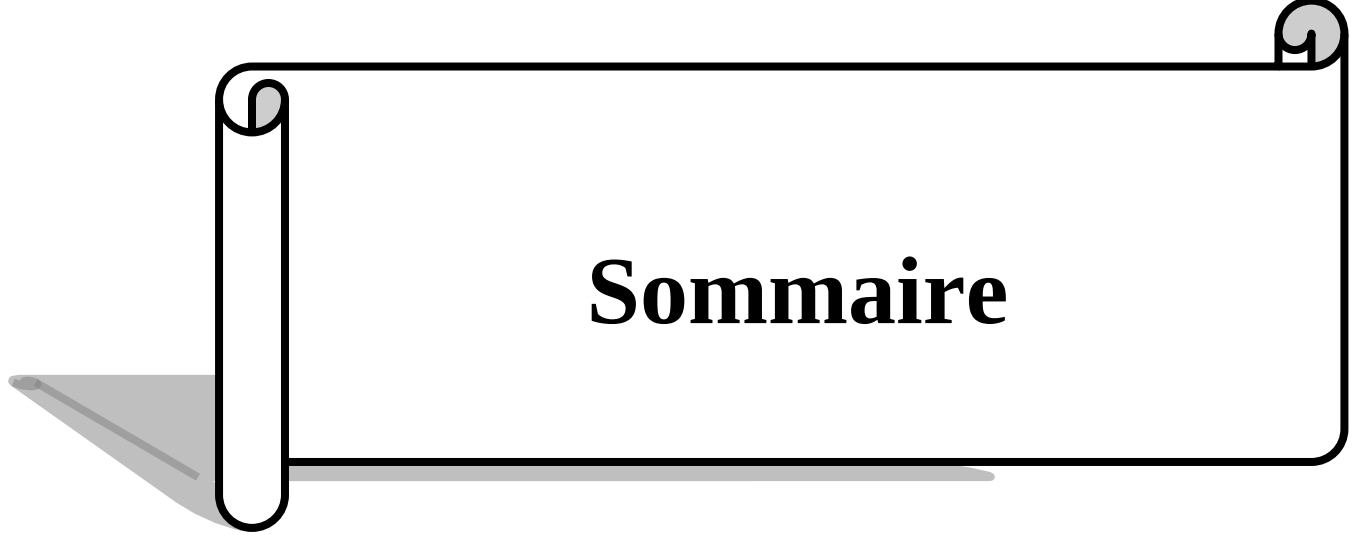
Liste des abréviations

Liste des abréviations

ACV	: Analyse du Cycle de Vie
ADEME	: Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie
AFNOR	: Association Française de Normalisation
BEGES	: Bilan des émissions de gaz à effet de serre
BS 7750	: British Standard 7750
BSI	: British Standards Institution
CIC	: Complexe Industriel et Commercial
CMED	: Commission mondiale sur l'environnement et le développement
CO2	: Dioxyde de carbone
DASRI	: Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux
DD	: Développement Durable
DTT	: Dichlorodiphényltrichloroéthane
DV	: Déchets valorisés
EATIT	: Entreprise Algérienne des Textiles Industriels et Techniques
ECI	: Indicateurs des conditions environnementales
EMAS	: Eco-Management and Audit Scheme
EPE	: Entreprise Publique et Economique
ERENAV	: Entreprise de Réparation Navale
FIPOL	: Fonds International d'Indemnisation pour les dommages dus à la Pollution par les Hydrocarbures
FSSC 22000	: Food Safety System Certification 22000
GES	: Gaz à Effet de Serre
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HSE	: Hygiène, Sécurité, Environnement
IFC	: Industrie de Froid et de Climatisation

ISO	: International Organization for Standardization (<i>Organisation Internationale de Normalisation</i>)
ISO 9001	: Norme de management de la qualité
ISO 14001	: Norme sur les systèmes de management environnemental
ISO 22000	: Norme sur la sécurité des denrées alimentaires
ISO 26000	: Norme sur la responsabilité sociétale
ISO 45001	: Norme sur la santé et sécurité au travail
ME	: Management Environnemental
MPI	: Indicateurs de performance managériale
NIMP 15	: Norme Internationale pour les Mesures Phytosanitaires n°15
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisations Non Gouvernementales
ONU	: Organisation des Nations Unies
OPI	: Indicateurs de performance opérationnelle
PDCA	: Plan, Do, Check, Act (cycle d'amélioration continue, ou Roue de Deming)
PEE	: Performance Environnementale de l'Entreprise
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PNUE	: Programme des Nations Unies pour l'Environnement
QSE	: Qualité, Sécurité, Environnement
QVT	: Qualité de vie au travail
RSE	: Responsabilité Sociétale des Entreprises
SARL	: Société A Responsabilité Limitée
S&ST	: Santé et Sécurité au Travail
SME	: Système de Management Environnemental
SMI	: Système de Management Intégré
SMQ	: Système de Management de la Qualité
SMSDA	: Système de Management de la Sécurité des Denrées Alimentaires
TDU	: La terre décolorante usée

TDV	: La terre décolorante vierge
UE	: Union Européenne
UWE	: University of the West of England
WBCSD	: World Business Council for Sustainable Development



Sommaire

Sommaire :

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	13
Chapitre 01 : Concepts fondamentaux du développement durable et du management environnemental	18
Section 01 : Du développement durable à l'action managériale	19
Section 02 : Dimensions et objectifs du développement durable.....	30
Section03 : La RSE et le Management Environnemental, la durabilité en action	37
Chapitre 02 : La performance de l'entreprise à l'ère du management environnemental	56
Section 01 : la performance en entreprise	57
Section 02 : Performance Environnementale de l'Entreprise (PEE).....	65
Section 03 : Analyse critique entre impacts économiques et défis organisationnels (DD, RSE et SME)	78
Chapitre 03 : Présentation de l'étude, analyse et interprétation des résultats	95
Section 01 : Cevital Agro-industrie, structure, engagements et valeurs.....	96
Section 02 : Engagement environnemental de Cevital Agro-industrie	104
Section 03 : Analyses des résultats de l'enquête et étude des corrélations	116
Conclusion générale	152

Annexes

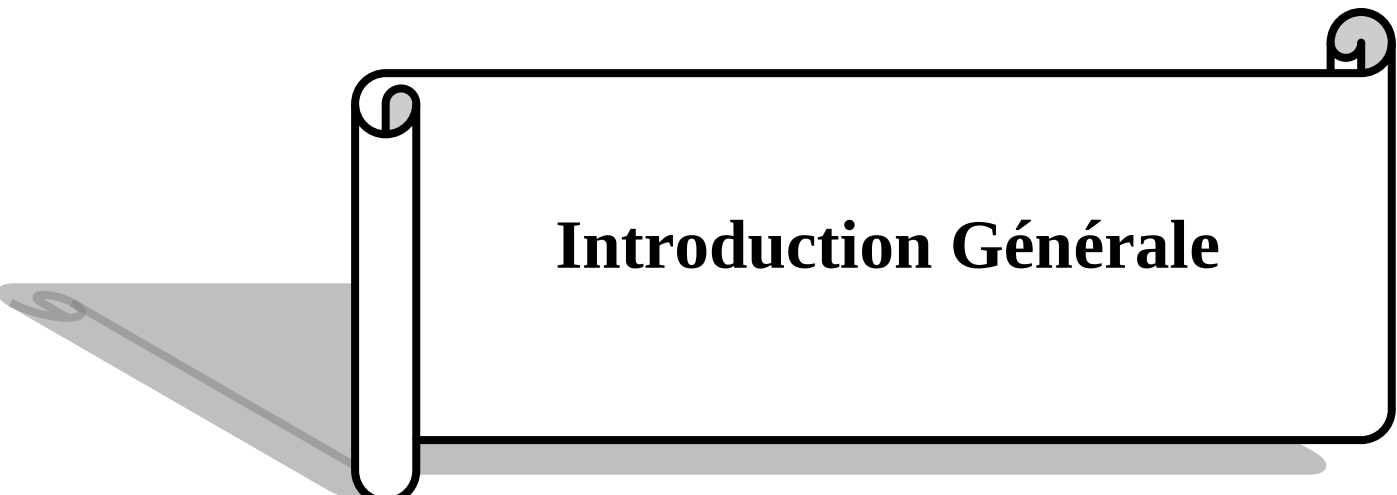
Bibliographie

Liste des tableaux

Listes des figures

Table des matières

Résumé

A stylized scroll with a black outline and a light gray shadow. The scroll is unrolled, showing the text 'Introduction Générale' in a bold, black, serif font. The scroll has a small circular detail at the top right corner and a small circular detail at the bottom left corner.

Introduction Générale

Introduction générale :

A ce jour, plus de 500 000 certifications selon ISO 14001 ont été délivrées dans plus de 180 pays.¹ Les enjeux environnementaux évoluent rapidement, en raison de l'industrialisation et l'exploitation avide des ressources naturelles. Les crises écologiques se manifestent au quotidien, entre pollution, effet de serre et émission de dioxyde de carbone (CO₂), changements climatiques, cyclones, rareté de l'eau, désertification, inondations et pluies torrentielles, les exemples ne manquent pas. Le temps n'est plus aux discours, mais à l'action concrète. La logique du « développement d'abord, dépollution ensuite » n'est désormais plus envisageable. Aujourd'hui, toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, sont appelées à intégrer la dimension environnementale dans leur mode de gestion. Si les pays hautement industrialisés portent une responsabilité majeure, les effets du dérèglement climatique et de la dégradation environnementale concernent l'ensemble de la planète. Aucun État ne peut se permettre de rester à l'écart, car l'urgence écologique est mondiale et ne saurait attendre.

Dans ce cadre, l'Algérie, partie prenante des délibérations des Conférences Internationales des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement Durable, vit une transformation progressive et contribue à son rythme à la réalisation des engagements internationaux pour un développement durable et respectueux de l'environnement. Les efforts se sont accrus en 2002 suite au Sommet de Johannesburg, considérant ainsi comme prioritaire les aspects sociaux et écologiques dans ses choix de modèle de société.

Une nouvelle stratégie a été lancée, relevant de l'article 68 de la constitution algérienne, qui stipule que : « *les citoyens ont droit à un environnement sain et que l'État s'emploie à préserver l'environnement* ».² Cette stratégie repose sur un modèle économique visant la protection des ressources naturelles, la mise en place d'une économie circulaire génératrice de revenus du travail et le développement de mécanismes d'utilisation des énergies renouvelables. Sur ce, cinq objectifs sont projetés à l'horizon de 2035 : Le premier consiste à prévenir le gaspillage en amont, afin de limiter la production de déchets à la source. Ensuite, il s'agit de promouvoir le tri sélectif pour faciliter la valorisation des matières recyclables. Un autre objectif essentiel est la réduction des risques sanitaires et environnementaux associés aux déchets ultimes, ceux qui ne peuvent être ni réutilisés ni

¹<https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html> consulté le 10/04/2025

²<https://www.me.gov.dz/fr/environnement-urbain/> consulté le 15/04/2025

recyclés. Par ailleurs, la mise en œuvre effective du principe du pollueur-payeur vise à responsabiliser les producteurs de déchets. Enfin, le renforcement de l'implication du secteur privé constitue un levier important pour améliorer l'efficacité et l'innovation dans la gestion des déchets.³

La gestion durable dans son ensemble devient une exigence renforcée pour toute entreprise soucieuse de l'environnement d'une part et désireuse d'autre part de s'inscrire dans la dynamique actuelle et les enjeux pressant de notre ère. Chaque entreprise est libre de définir son propre système de management environnemental (SME) en fonction de la structure en place et des activités exercées. Cependant, il est recommandé de se référer à certains référentiels normatifs déjà établis comme la famille des normes ISO 14000.

La norme ISO 14001, issue de la réforme de 2015, représente le noyau structurant la mise en place d'un système de management de l'environnement (SME) efficace. Elle définit, entre autres, les règles d'intégration des préoccupations environnementales dans le fonctionnement de l'organisme afin d'identifier et de maîtriser l'impact de ses activités sur l'environnement. Bien qu'elle reste volontaire, elle demeure une alternative pouvant mener les entreprises vers une performance durable. Elle vise à instaurer ou établir une solution propice à la prévention des pollutions, à l'amélioration continue, à assurer une conformité réglementaire, une réduction des coûts, à anticiper les risques à corriger les écarts et combler les lacunes.

En Algérie, le management environnemental gagne progressivement du terrain. Les entreprises l'ont bien saisi et compris la portée de cette orientation en l'intégrant peu à peu dans leur stratégie globale. Certes, le respect de l'environnement et notamment le recours à la certification environnementale améliore la performance de l'entreprise et son image comme le souligne *Coglianesse et Nash (2001)*. Mais cette certification ne constitue pas une finalité en soi. Elle va de pair avec une démarche d'amélioration continue utile pour faire progresser la performance à tous les niveaux de l'organisation. *Wagner et Schaltegger (2004)*, affirment qu'un SME bien intégrés à la stratégie d'entreprise conforte cette orientation. Toutefois, cette perspective de post-certification demeure peu intégrée dans la vision de certaines entreprises et s'en tiennent à l'idée que la certification n'est rien d'autre qu'un simple outil de communication ou d'assurance vis-à-vis du client. La littérature fait état de plusieurs études visant à cerner l'influence du SME sur la performance et l'efficacité des entreprises. À ce

³ Idem

titre, on peut mentionner les recherches de *Rondinelli et Vastag (2000)* ainsi que *Melnyk (2003)* ou encore celles d'*Eccles (2014)* qui voient en SME et développement durable un levier de performance à long terme. Notre étude, réalisée auprès de quelques entreprises de la wilaya de Béjaïa et appuyée par un stage au sein de Cevital Agro-industrie, évolue dans ce sens afin d'évaluer l'impact réel du système de management environnemental sur leurs pratiques.

Le choix de notre thème de recherche intitulé « Impact du management environnemental sur l'efficacité organisationnelle », ne relève pas du hasard, il s'explique par l'éveil écologique observé ces dernières décennies et l'intérêt croissant que démontrent les entreprises pour la certification environnementale. Le sujet traité se révèle comme étant le fondement même de la nouvelle ère. Il permet d'analyser les dispositifs mis en place, d'appréhender l'aspect environnemental comme un levier stratégique et d'évaluer les retombées réelles sur les entreprises algériennes. Dans cette optique, nous tenterons de répondre à la question suivante qui constitue le fondement même de notre recherche : « **Quel est l'impact du système de management environnemental sur l'efficacité et l'efficience d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia ?** ».

Cela soulève d'autres questions sur lesquelles il faudrait se pencher :

- Qu'est-ce que le système de management environnemental ?
- Qu'est-ce que la performance environnementale ?
- Les entreprises disposent-elles des ressources nécessaires pour l'implémentation du SME ?
- Quelle est l'importance accordée aux enjeux écologiques au sein de l'entreprise ?
- Quelle place occupe le SME dans la stratégie globale de l'entreprise ?

A cet effet, deux hypothèses sont émises à savoir :

- Le SME contribue positivement à l'efficacité des entreprises ;
- Le SME améliore l'efficience des entreprises.

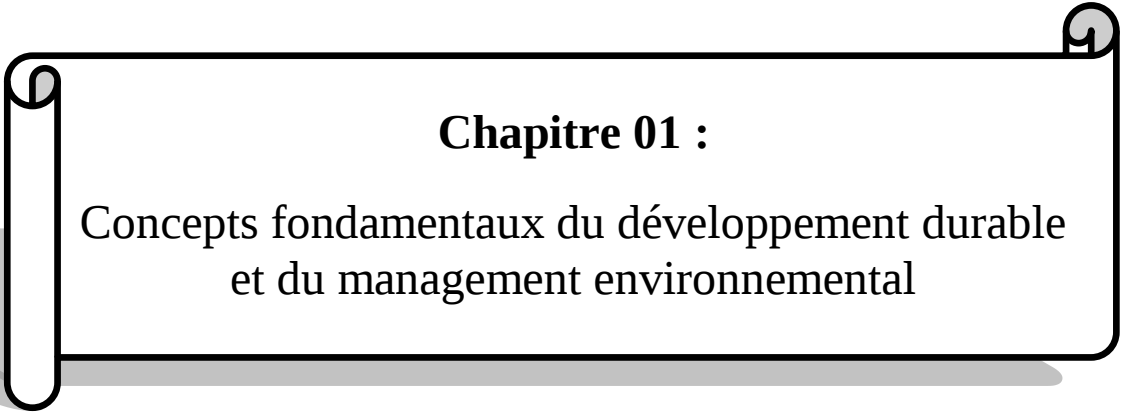
Pour vérifier la véracité de ces hypothèses, nous avons adopté une démarche empirique basée sur une enquête de terrain. Un questionnaire a été administré auprès d'un échantillon de neuf entreprises implantées dans la wilaya de Béjaïa, sélectionnées selon leur niveau d'engagement environnemental. Cette enquête a été complétée par un stage d'observation au sein de l'entreprise Cevital Agro-industrie, ce qui nous a permis

d'approfondir notre compréhension des pratiques de management environnemental et de leur impact sur l'efficacité et l'efficience des organisations. Sur ce, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres.

Le premier chapitre est consacré aux notions et concepts liés au développement durable et au management environnemental. La première section retrace l'essor des premières préoccupations écologiques. La seconde section met en avant les dimensions et objectifs du développement durable, tandis que la troisième section révèle la transposition de ce dernier dans le monde de l'entreprise, à travers la RSE et le management environnemental.

Le deuxième chapitre traite, à travers ses trois sections, la performance de l'entreprise à l'ère du management environnemental. Nous avons abordé, dans un premier temps, la performance de l'entreprise dans sa globalité ainsi que ses différentes dimensions, et dans un second temps, la performance environnementale de l'entreprise, et enfin, les impacts économiques et les défis organisationnels d'un SME

Dans le troisième et dernier chapitre, nous avons traité, en premier lieu, la présentation de la démarche suivie pour la réussite de notre étude. En deuxième lieu, la présentation de Cevital Agro-industrie et les pratiques adoptées par l'entreprise en matière d'environnement. En dernier lieu, nous avons abordé les résultats de l'enquête de terrain ainsi que leur interprétation.



Chapitre 01 :

Concepts fondamentaux du développement durable
et du management environnemental

Introduction:

L'industrialisation, terme souvent utilisé comme synonyme du progrès humains, a contribué ces dernières décennies à une dégradation préoccupante de l'environnement. L'exploitation sans réserve de la nature et l'épuisement de ses ressources, a conduit à la pollution de l'air, de l'eau et a provoqué de nombreuses catastrophes environnementales, à l'instar du smog de Londres en 1952. Face à ces impacts, la notion du développement durable prend de plus en plus de l'ampleur et les préoccupations environnementales s'imposent comme une question centrale dans la gestion des entreprises.

Dans ce chapitre, nous aborderons à titre introductif, le concept du développement durable, le contexte de son apparition et son objectif majeur : « Concilier croissance économique et préservation de l'environnement ». Nous enchaînerons par la suite avec la responsabilité sociale des entreprises et le management environnemental comme transposition de la durabilité dans le cadre organisationnel. A ce propos, nous mettrons en exergue, les stratégies et pratiques adoptées par les entreprises face aux enjeux planétaires et sociaux croissants.

Section 01 : Du développement durable à l'action managériale

Dans cette section, nous allons mettre en exergue, les fondements conceptuels du développement durable ainsi que les dates clés de son évolution. Elle traite des normes et règlements relatives à la sauvegarde de l'environnement vis-à-vis de la croissance effrénée des sociétés modernes, ainsi que, les mesures adoptées par l'Algérie dans ce sens.

1.1.Qu'est-ce que le développement durable ?

De diverses interprétations, significations et théories sont associées au concept du « développement durable ». Avant de définir cette notion, il est important de savoir qu'est-ce que le développement et que signifie le mot durable séparément.

Le concept de développement peut être identifié comme « *un processus évolutif et multidimensionnel visant à améliorer les conditions de vie et le bien-être des individus et des sociétés* »¹, autrement dit « *une action ou processus consistant à se développer ; croissance ; progrès* ».² Le développement ne se restreint pas seulement à la croissance économique, mais intègre également des aspects sociaux, environnementaux et culturels. En ce sens, le développement ne se mesure pas uniquement en termes de richesse matérielle, mais prend en considération d'autres aspects comme la qualité de vie, l'égalité des chances et la préservation des ressources naturelles. En synthèse, le concept de développement reflète « *la quête perpétuelle d'amélioration des conditions de vie des individus et des sociétés, en prenant en compte une vision holistique qui englobe divers aspects de la vie humaine et de la relation avec l'environnement* »³. D'un autre côté, le mot «durable» met l'accent sur l'importance de la préservation et promeut des valeurs telles que la solidarité, ici tout particulièrement avec les futures générations et la nature⁴. Pour (Seghezzeo, 2009), à l'ère moderne, le terme «durabilité» est dérivé de la langue anglaise « sustain, sustainable » ou soutenable en français.

¹ Fikri, Y., & Rhalma, M. (2023). « Développement durable : Revue théorique ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, Vol 4, n°5-1, pp. 124-141. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8378223>

² Strange, T., & Bayley, A., (2008). *Le développement durable, À la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement*. Éditions OCDE, Paris, p. 26.

³ Fikri, Y., & Rhalma, M. (2023). Op.Cit

⁴ Bendaoud, K., (2023). *La problématique d'intégration du Développement Durable dans les stratégies d'entreprise en Algérie* Cas : SPSRS, (Mémoire de fin de cycle, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou), p. 4. <https://dspace.ummo.dz/handle/ummo/23949>

Pour ce qui est du développement durable, l'expression a commencé à être reconnue à la fin des années 80, après être apparue dans le Rapport Brundtland et qui avance que « *le développement soutenable est le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité pour les générations futures de satisfaire les leurs* »⁵. Pour Allen (1980), le développement durable consiste à « *satisfaire les besoins de l'être humain et développer la qualité de sa vie* ». Quelques années plus tard, Harwood (1990) définit le DD comme « *L'utilisation des ressources en termes d'équilibre avec l'environnement et l'aptitude d'évolution sur une période indéterminée pour arriver à une efficacité déployée* ». Néanmoins, la définition de référence et faisant autorité reste celle émise par le Rapport de Brundtland en 1987.

1.2. Les grandes étapes de l'évolution du développement durable :

Les premières préoccupations environnementales sont apparues face aux impacts négatifs des activités humaines. Pour y répondre, un cadre réglementaire et des normes environnementales ont été mises en place afin de limiter ces effets. Ces éléments sont développés dans ce qui suit.

1.2.1. Les premières préoccupations environnementales :

Plusieurs événements et publications ont marqué l'émergence des préoccupations environnementales, on cite :

1.2.1.1. Le printemps silencieux de Carson :

« *Silent Spring* »⁶, le livre de Rachel Carson⁷, paru en 1962, a grandement contribué à la prise de conscience environnementale et l'éveil écologique. Elle dénonce à travers ces pages, les effets néfastes des pesticides, en particulier du DDT, sur l'environnement, la santé humaine, et met en garde contre son « *accumulation dans le gras des animaux, et jusque dans le lait maternel ainsi que les résidus qui affectaient la vie aquatique* » (HEC Montréal, 2003,

⁵ Strange., & Bayley, A., *op. cit.*, (2008), p.26

⁶ Premier ouvrage sur le scandale des pesticides, publié en 1962, *Printemps silencieux* a entraîné l'interdiction du DDT aux États-Unis. Cette victoire historique d'un individu contre les lobbies de l'industrie chimique a déclenché au début des années 1960 la naissance du mouvement écologiste.

⁷ Rachel Louise Carson, née à Springdale, en Pennsylvanie, le 27 mai 1907 et morte le 14 avril 1964 à Silver Spring dans le Maryland, est une biologiste marine, écrivaine et militante écologiste américaine.

P.3)⁸. Son ouvrage a suscité un vif débat dans le milieu scientifique et industriel, ce qui a entraîné « *la mise au ban d'un pesticide chimique, alors désigné comme un produit miracle* »⁹ ainsi qu'à la création de réglementations plus strictes sur les produits chimiques.

La prise de position de Carson s'inscrit dans une vision annonciatrice du Management environnemental en soulignant l'importance du « *droit fondamental des citoyens à vivre dans un environnement sain* » (HEC Montréal, 2003, P.4)¹⁰. Cet ouvrage est souvent considéré comme un repère concernant le développement durable et l'évolution des politiques environnementales.

1.2.1.2. La marée noire du pétrolier Torrey Canyon (1967) :

Le naufrage du pétrolier « *le Torrey Canyon* ¹¹ » en 1967, demeure l'un des incidents maritimes les plus tragiques de l'histoire. Le supertanker a déversé 120 000 tonnes de pétrole brut dans l'océan, aboutissant deux mois plus tard à : « 150 km de côtes polluées, des milliers d'oiseaux englués et un littoral sinistré ». ¹²

Ce drame marque pour beaucoup le début d'une prise de conscience environnementale, voire des problèmes liés au productivisme et à la société de consommation. « *Nous sommes à la veille d'une rupture d'équilibre, si des mesures de sauvegarde de caractère international ne sont pas prises* », écrit en septembre de la même année, Albert Lucas, dans Penn ar Bed, principale revue naturaliste bretonne.

En réaction, sont adoptées à Bruxelles en 1969, la Convention internationale sur l'intervention en haute mer en cas d'accident entraînant ou pouvant entraîner une pollution par hydrocarbures de même que la Convention internationale sur la responsabilité civile pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures. Ces deux conventions marquent la mise en place du premier véritable système juridique international visant à encadrer les pollutions maritimes par hydrocarbures. Elles déboucheront notamment deux ans plus tard sur

⁸ Richer, F., Kisfalvi, V., & Maguire, S. (2003). « Imaginez un printemps silencieux... Rachel Carson, biologiste, pionnière du courant environnementaliste ». *Revue Internationale de Sciences de Gestion*, 1(3), p. 3. https://www.agenda-2030.fr/IMG/pdf/printemps_silencieux.pdf

⁹ Richer, F., Kisfalvi, V., & Maguire, S. *op. cit.*, (2003), p. 3.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Le *Torrey Canyon*, pétrolier à hélice unique construit en 1959. Sa capacité de chargement était de 120 183 tonnes de pétrole brut.

¹² Robin des Bois. (2017, mars 18). *Torrey Canyon, 18 mars 1967 : La mère des marées noires*. Robin des Bois. <https://robindesbois.org/torrey-canyon-18-mars-1967-la-mere-des-marees-noires/>

le Fonds international d'indemnisation de 1971 pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures (FIPOL)¹³.

Neuf ans plus tard, après le naufrage du *Torrey Canyon*, deux autres connaîtront le sort, *l'Olympic Bravery* sur les rochers de l'île d'Ouessant, le *Böhlen* au large de l'île de Sein, puis l'Amoco Cadiz en 1978.

1.2.1.3. Le Club de Rome (1968) :

Le club de Rome est une association internationale, fondée en 1968 par l'Italien Aurelio Peccei. Son objectif est « *de favoriser la compréhension des différentes composantes économiques, politiques, naturelles et sociales qui forment le système global dans lequel nous vivons. Il vise à porter cette compréhension à l'attention des décideurs et du public à travers le monde afin de promouvoir de nouvelles initiatives et actions politiques* »¹⁴.

A cette époque, la société de consommation explose, la crise pétrolière se dessine et les enjeux industriels font débat. Sur ce, la surexploitation des ressources naturelles, la croissance des déchets et la pression démographique s'accroît. A cet égard, le Club de Rome publie en 1972 « *The limits to growth* », ou « *Le rapport Meadows* » dans lequel on « *analysait le rapport entre les limites écologiques de la croissance économique et démographique. Sa principale conclusion : La croissance matérielle perpétuelle conduira tôt ou tard à un effondrement du monde qui nous entoure, ce qui amènera à une dégradation significative des conditions de vie* ». ¹⁵En parallèle, d'autres recherches démontrent « qu'il est possible de concevoir et mettre en œuvre des stratégies de développement socio-économiques à la fois plus équitables et plus respectueuses de l'environnement »¹⁶.

Le club de Rome, à travers notamment le rapport Meadows, figure parmi les premières contributions à la définition des fondements du développement durable.

¹³ EHNE. (s.d.). *La naissance des marées noires : Le naufrage du Torrey Canyon, 1967*. EHNE. <https://ehne.fr/fr/node/14143/printable/pdf>

¹⁴ H. Meadows, L. Meadows, J. Randers, & W. W. Behrens III. (2013), *The Limits to growth*. Ed. Universe books, p.9.

¹⁵ Y. Veyret. (2007), *Le développement durable*. Ed. Essedès, P.24. Cité dans le mémoire d'Amrani Saloua. *La relation entre l'entreprise et l'environnement dans le cadre du développement durable, cas des entreprises de la Wilaya de Bouira*. (2010), Université de Abderrahmane Mira de Bejaia, p.10.

¹⁶ Guingand, E., & Jounot, A. (2004), *Le développement durable et l'entreprise : un défi pour les managers*. Ed. Afnor, p.7. Cité dans le mémoire d'Amrani Saloua. Ibid.

1.2.1.4.Conférence de Stockholm (conférence sur l'environnement humain) :

Tenue en 1972, cette conférence aboutie à la création du Programme des Nations-Unis pour l'Environnement, communément abrégée en PNUE.

La déclaration de Stockholm a placé les questions écologiques au rang des préoccupations internationales et a marqué le début d'un dialogue entre pays industrialisés et pays en développement, pour notamment remédier aux dangers annoncés par le club de Rome. « *Le PNUE est le premier élaborateur des accords internationaux en matière d'environnement (OCDE, L'environnement et les accords commerciaux régionaux, 2007) qui touche la pollution de l'air, les espèces menacées, la couche d'ozone et la diversité biologique. Le PNUE a pour mission d'analyser et évaluer l'état de l'environnement mondial, favoriser l'application des normes et des politiques internationales adoptées, surveiller et encourager la conformité dans ces domaines* »¹⁷. Cette conférence souvent considérée comme l'acte fondateur du droit international de l'environnement a aussi abouti à la création du concept d'éco développement, à la déclaration des 26 principes, et au plan d'action pour l'environnement composé de 109 recommandations ainsi que plusieurs résolutions.

1.2.1.5.Rapport Brundtland¹⁸ (1987):

L'expression développement durable, utilisée pour la première fois en 1980, lors d'un congrès de l'union internationale pour la conservation de la nature, a été véritablement popularisée en 1987 à travers le rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) appelée aussi commission Brundtland¹⁹ et intitulé de façon directe « *Notre avenir à tous* ». Créée en 1983, cette dernière agit dans l'objectif d'étudier les problèmes planétaires de l'environnement et de développement, tel que le réchauffement climatique, la couche d'ozone et la désertification... etc.²⁰

¹⁷Salem, A., & Chaimi, Y., (2020), « Les Accords Internationaux et Protection de L'environnement : un Etat des Lieux », *Al Bashaer Economic Journal*, Vol 6, n°1, pp. 908-921.

¹⁸ Du nom de l'ancienne premier ministre de Norvège « *Gro Harlem Brundtland* »

¹⁹Cherif,C.A., &Tchouar,K.,(2003)*Structure de gouvernance et développement durable*, 13(1), 265-273

²⁰ Amrani Saloua. (2010), *La relation entre l'entreprise et l'environnement dans le cadre du développement durable, cas des entreprises de la Wilaya de Bouira*. (Mémoire de fin de cycle, Université d'Abderrahmane Mira de Bejaia), p.11.

Selon ce rapport : « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* »²¹ ce qui suppose de concilier écologie, économie et social.

1.2.1.6.Sommet de la terre, Rio 1992 :

Le rapport de Brundtland, a souligné l'urgence d'agir face à la détérioration continue de l'environnement mondial. Il a fait office de support préparatoire à la conférence de Rio de Janeiro, organisée en juin 1992, sous l'égide des Nations Unies et qui a réuni 175 Etats.

Le Sommet de la Terre à Rio, officialise la notion de développement durable et celle des trois piliers (économie, écologie, social) : « *un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable* »²².

La conférence de Rio a abouti à la signature de nombreux traités fondamentaux comme la convention sur la diversité biologique (*PNUE/Bio.Div/CONF/L2*) et la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (*Doc.Nu/ A/AC/237/18/Add.1*).

La conférence a également adoptée trois instruments non obligatoires : la déclaration de Rio, déclaration des principes sur les forêts et le plan d'action pour XXI^e siècle composé de 40 chapitres, dénommé Agenda 21.

La déclaration de Rio sur l'environnement et le développement comporte 27 principes qui corroborent en partie ceux déjà exposés dans la déclaration de Stockholm, mais aussi de nouvelles règles de droit coutumier s'étant développées depuis son organisation, spécialement dans le domaine des pollutions transfrontières.

1.3.Cadre réglementaire et normes environnementales :

Dans la continuité des préoccupations environnementales, plusieurs normes et accords internationaux ont vu le jour comme la norme ISO 14001, le protocole de Kyoto et l'accord de Paris.

²¹Cherif,C.A., &Tchouar,K.,(2003).

²²Belaadi Ahmed. (2020), *Vers une approche écologique de l'habitat collectif à Guelma. Conception d'un Eco-quartier au Pos Sud-Guelma*, (Mémoire de fin de cycle, Université de 8 Mai 1945 – Guelma), p.5 <http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10029>

1.3.1. ISO 14001 (1996) :

Promulguée en 1996, la norme *ISO 14001* s'est inspirée du succès de la famille de normes *ISO 9000* et s'est appuyée sur diverses normes de management environnemental, notamment la norme britannique *BS 7750*. Elle a vu le jour dans un contexte institutionnel marqué par l'essor des préoccupations écologiques. Cette norme établit un cadre pour l'instauration d'un Système de Management Environnemental (SME), un processus structuré visant à intégrer des objectifs, politiques et stratégies environnementales au sein des organisations.

L'adoption d'un Système de Management Environnemental (SME), tel que défini par l'*ISO 14001*, a été motivée par plusieurs facteurs : certaines entreprises l'ont mis en place pour anticiper des réglementations environnementales plus strictes, d'autres pour répondre aux critiques des activistes ou encore pour améliorer leur efficacité et leur durabilité (Haufler, 1999).²³

L'*ISO 14001* offre aux entreprises de tout type, les exigences d'un système de management efficace, visant à identifier l'impact environnemental de leurs activités, définir les objectifs environnementaux, les atteindre, et prouver leur réalisation à la direction, aux employés, aux actionnaires, clients, organismes de contrôle et au public.

1.3.2. Protocole de Kyoto (1997) :

Les dirigeants de 150 pays sont réunis à Kyoto, au Japon, dans l'objectif d'éviter à tout prix un réchauffement du climat, qui menace à terme la survie de la planète, processus provoqué par l'augmentation d'année en année des gaz à effet de serre. Il impose ainsi aux pays industrialisés et en transition, qui l'ont ratifié de réduire leurs émissions globales de GES de 5,5 % relativement à leurs niveaux d'émissions de 1990 et ce durant la période 2008-2012, avec un quota d'émissions à ne pas dépasser pour chaque pays concerné.

En revanche, les pays en voie de développement qui n'étant pas responsables des émissions additionnelles de GES ne sont soumis à aucun engagement chiffré.

²³ Iñaki Heras-Saizarbitoria. (2018), *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards*. Ed, Springer International Publishing AG, p.4 <https://doi.org/10.1007/978-3-319-65675-5>

Le protocole de Kyoto repose sur une obligation de résultat et laisse aux différentes Parties la liberté de choisir les politiques, les mesures ainsi que les modalités à utiliser pour atteindre l'objectif déterminés.²⁴

1.3.3. L'Accord de Paris :

Un traité international adopté en 2015 dans la lutte contre les changements climatiques. Son objectif est de maintenir l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en dessous de 2°C au-dessus des niveaux préindustriels et de poursuivre les efforts pour contenir la hausse de la température à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels.

Pour la première fois, un accord contraignant rassemble toutes les nations pour lutter contre le changement climatique et s'adapter à ses effets. Son entrée en vigueur a engendré des solutions à faible intensité de carbone et a permis l'émergence de nouveaux marchés.²⁵

1.4. Le développement durable dans le contexte Algérien :

L'Algérie, a instauré plusieurs lois dédiées à la protection de l'environnement, en mettant en place un cadre législatif solide qui démontre son engagement envers le développement durable. La première loi dans ce domaine est **la loi N° 83-03 du 5 février 1983**, qui a pour objet la mise en œuvre d'une politique nationale de protection de l'environnement tendant à « *la protection, la restructuration et la valorisation des ressources naturelles, la prévention et la lutte contre toute forme de pollution et nuisance, ainsi que l'amélioration du cadre et de la qualité de la vie* »²⁶.

L'article N°03 de la même loi, stipule que « *Le développement national implique l'équilibre nécessaire entre les impératifs de la croissance économique et ceux de la protection de l'environnement et de la préservation du cadre de vie de la population* »²⁷.

²⁴ YOUNICI Karima. (2010), *Essai d'analyse des enjeux des accords multilatéraux sur environnement pour l'organisation mondiale du commerce*, (Mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane Mira de Bejaia), p.79. <http://univ-bejaia.dz/dspace/123456789/7094>

²⁵ United Nation, Climate Change, L'Accord de Paris. <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris>, consulté le 07/02/2025.

²⁶ Article 01 de la Loi n°83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/alg4047.pdf>.

²⁷ Idem

La loi N° 03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable vient renforcer la loi n° 83-03 du 5 février 1983 et repose sur une multitude de principes inspirés du droit de l'environnement adoptés au niveau international, comme « *la préservation de la diversité biologique, la non-dégradation des ressources naturelles, le principe de substitution, le principe de précaution et celui du pollueur-payeur...* »²⁸

Loi n°01-19 du 12 décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets. La responsabilité des producteurs et détenteurs de chaque catégorie de déchets est clarifiée par cette loi qui fait obligation aux générateurs et/ou détenteurs des déchets inertes et des déchets spéciaux d'assurer ou de faire assurer l'élimination de leurs déchets dans des conditions qui ne risquent pas de porter atteinte à la santé publique et à l'environnement. Cette obligation, constitue le fondement du principe de la responsabilité du générateur de déchets et consacre le principe universel du pollueur-payeur.²⁹

D'autres lois complémentaires ont été promulguées pour traiter les enjeux et perspectives liées à l'environnement comme la loi **n°01-20 du 12 décembre 2001** relative à l'aménagement du territoire et **la loi n°04-09 du 14 aout 2004** relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable.

L'Algérie aurait dépensé chaque année 1200 milliards de DA afin de préserver l'environnement, et assurer un cadre de vie qualitatif qui respecte les exigences du développement durable et de la préservation de l'environnement³⁰.

²⁸ Article 03 de la loi N° 03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable, du journal officiel de la république Algérienne N°43, <https://droit.mjustice.dz/sites/default/files/loi-03-10-fr.pdf>

²⁹Algérie ; Législation nationale relative à la responsabilité et réparation Applicables aux dommages causés à la biodiversité. <https://www.cbd.int/doc/case-studies/lr/lr-ls-dz-fr.doc>

³⁰Legal Doctrine. (19 Jun, 2022), Protection de l'environnement en Algérie. <https://legal-doctrine.com/en/edition/Protection-de-lenvironnement-en-Alg%C3%A9rie>, consulté le 07/02/2025.

Tableau N°01: Récapitulatif des principales lois relatives au développement durable en Algérie.

Numéro de la loi	La date	Sa réglementation
Loi n 01-19	12 décembre 2001	relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets
Loi n°01-20	12 Décembre 2001	relative à l'aménagement du territoire dans le cadre du développement durable.
Loi n°02-02	05 février 2002	relatives à la protection et à la valorisation du littoral
Loi n° 02- 08	08 mai 2002	relative aux conditions de création des villes nouvelles et de leur aménagement.
Loi n°03-10	19 juillet 2003	relative à la protection de l'Environnement dans le cadre du développement durable.
Loi n°04-03	du 23 Juin 2004	relative à la protection des zones de montagne dans le cadre du développement durable.
Loi n°04-09	14 août 2004	relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable.
Loi n°04-20	du 25 Décembre 2004	relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes dans le cadre du développement durable
Loi n° 05-12	du 4 août 2005	relative à l'eau
Loi n° 06-06	du 20 février 2006	portant loi d'orientation de la ville.
Ordonnance n° 06-05	du 15 juillet 2006	relative à la protection et à la préservation de certaines espèces animales menacées de disparition
Loi n° 07-06	du 13 mai 2007	relative à la gestion, à la protection et au

		développement des espaces verts.
Loi n° 08-03	du 23 janvier 2008	modifiant et complétant la loi n°05-12 du 4 août 2005 relative à l'eau.
Loi n° 11- 02	02 du 17 février 2011	relative aux aires protégées dans le cadre du développement

Source :Daoueddine Bouchra. Kadem Zahra. Le développement durable par l'approche RSE, cas : GENERAL EMBALLAGE, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2019.

En somme, cette section retrace les faits et événements notables de l'évolution du développement durable, ayant contribué de manière significative à l'émergence de politiques mondiales et pratiques respectueuses de l'environnement.

Section 02 : Dimensions et objectifs du développement durable

Le développement durable repose sur un bon nombre de principes comme la protection de l'environnement, les modes de production et de consommation, qui sont amenés à progresser dans le sens visant à réduire au minimum leurs répercussions néfastes sur le plan social et environnemental³¹. Il s'appuie également sur des piliers interdépendants que nous développerons tout au long de cette section, suivis des objectifs s'inscrivant dans la même thématique.

2.1. Les trois piliers du développement durable

Les aspects du développement durable ont été introduits lors du sommet de Rio en juin 1992 et se déclinent en trois piliers (économique, environnemental et social) qui soulignent les enjeux liés à la croissance économique, la protection de l'environnement et l'égalité sociale³². Ces piliers³³ se présentent comme suit :

2.1.1. Le pilier économique :

Ce pilier traite les répercussions actuelles et futures de l'économie sur l'environnement. La croissance économique doit être réalisée de façon à inclure la valeur des actifs environnementaux et la préservation du capital naturel.

2.1.2. Le pilier social :

Ce pilier est axé sur le développement des ressources humaines en accordant de l'importance aux aspects sanitaires, éducatifs et culturels, en augmentant la capacité de la société à surmonter la pauvreté et à parvenir à la justice sociale.

³¹ M.Yelkouni, C.Duclaux-Monteil Ott, M. Mongo, P. Ouédraogo, F.Tchapga, & L.E. Pouget. (2018), *Développement durable : Comprendre et analyser des enjeux et des actions du développement durable*, Ed. IFDD, p. 15. <https://www.ifdd.francophonie.org>

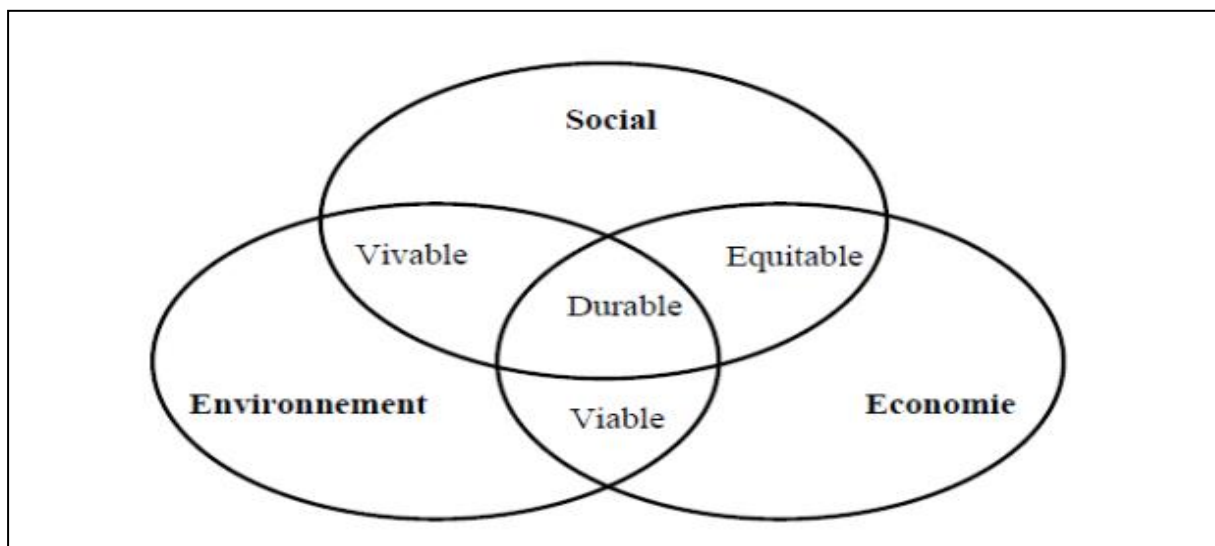
³² Raho Raihène, Benchikh Houari. (2024), *La réalité de l'entrepreneuriat responsable en Algérie : défis et opportunités*, IndustrialEconomicsReview (KHAZZARTECH), 14(1), 160-185.

³³ Certaines sources utilisent le terme « dimensions » au lieu de « piliers », toutefois, ce dernier est plus courant dans le cadre du développement durable, le terme « dimension » est adapté à des contextes plus larges.

2.1.3. Le pilier environnemental :

Ce pilier explicite les stratégies à suivre pour optimiser la gestion du capital naturel au lieu de le gaspiller et de l'épuiser de manière irrationnelle. ³⁴

Figure N° 01 : Les piliers du développement durable



Source : Chassade P. 2002, Développement durable, pourquoi ? Comment ?, Éditions EdiSud, Paris.

Les piliers du développement durable permettent à l'entreprise d'entrer dans la société, l'économie et l'environnement, en prenant des engagements et des actes. Pour les entreprises, la meilleure traduction est la RSE (La responsabilité sociétale des entreprises). Les trois piliers permettent d'atteindre les objectifs de développement durable grâce à : la performance économique, la responsabilité sociale et le respect de l'environnement. ³⁵

L'ensemble des trois éléments représentent le fondement des politiques du développement durable en tant qu'approche globale, et sont traditionnellement représentée par la figure 01. Cette dernière, souligne la nécessité d'aller au-delà des idées reçues qui restreignent le développement durable uniquement à la protection de l'environnement. En réalité, ce concept repose sur les trois grands piliers qui sont dépendants les uns des autres,

³⁴ MESBAHI Fatima Zahra. (2021), *Défis et enjeux du développement durable en Algérie*, Revue des Economies Financières Bancaires & de Management, 10(1), 342-361

³⁵ Hamiti Dalila, Bouzadi-Daoud Sultana. (2021), « Etude du concept du développement durable », *Ibn Khaldûn Journal of Innovation and Development*, Vol 3, n°2, pp : 133-147

dont un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

- L'efficacité économique, en assurant une gestion saine et durable, sans préjudice pour l'environnement et pour l'Homme, d'où le pilier économique, comporte un aspect viable et équitable.
- L'équité sociale, en satisfaisant les besoins essentiels de l'humanité (logement, alimentation, santé et éducation) tout en réduisant les inégalités entre les individus et dans le respect de leurs cultures, le pilier social, comporte donc un aspect viable et équitable ;
- La qualité environnementale, en préservant les ressources naturelles à long terme, en maintenant les grands équilibres écologiques et en limitant des impacts environnementaux, le pilier environnemental, comporte un aspect viable et viable.³⁶

Dans tous les cas, nous observons que le développement couvre trois domaines qui peuvent être considérées comme indissociables.

2.2.Des OMD aux ODD :

Au cours du Sommet du Millénaire, qui s'est tenu du 06 au 08 septembre 2000, à New York, les 189 Etats membres, ont approuvé la Déclaration du Millénaire avec ses 8 Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à échéance 2015, plaçant ainsi l'être humain au centre des préoccupations des Nations.³⁷ Parmi ces objectifs trois ont une relation directe avec la santé (OMD4, OMD5 et OMD6). Il a été convenu de mettre en place des stratégies, afin d'atteindre les OMD, puis de tenir un Sommet de haut niveau en septembre 2015, destiné à revoir la stratégie mondiale après OMD.

³⁶Hamiti Dalila, Bouzadi-Daoud Sultana. (2021). Op cit.

³⁷Bengana Feryel. Haddad Fatma Zohra. Guenachi Khadidja. (2019), Le Développement Durable : Entre Objectifs de Développement Durable et Innovation Environnementale, Revue Le Manager 06(01). 148-168

Figure N°02 : les 8 Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)



Source : <https://ise.unige.ch/isdd/spip.php?article293>, consulté le 04/03/2025

Les OMD se présentent comme suit :

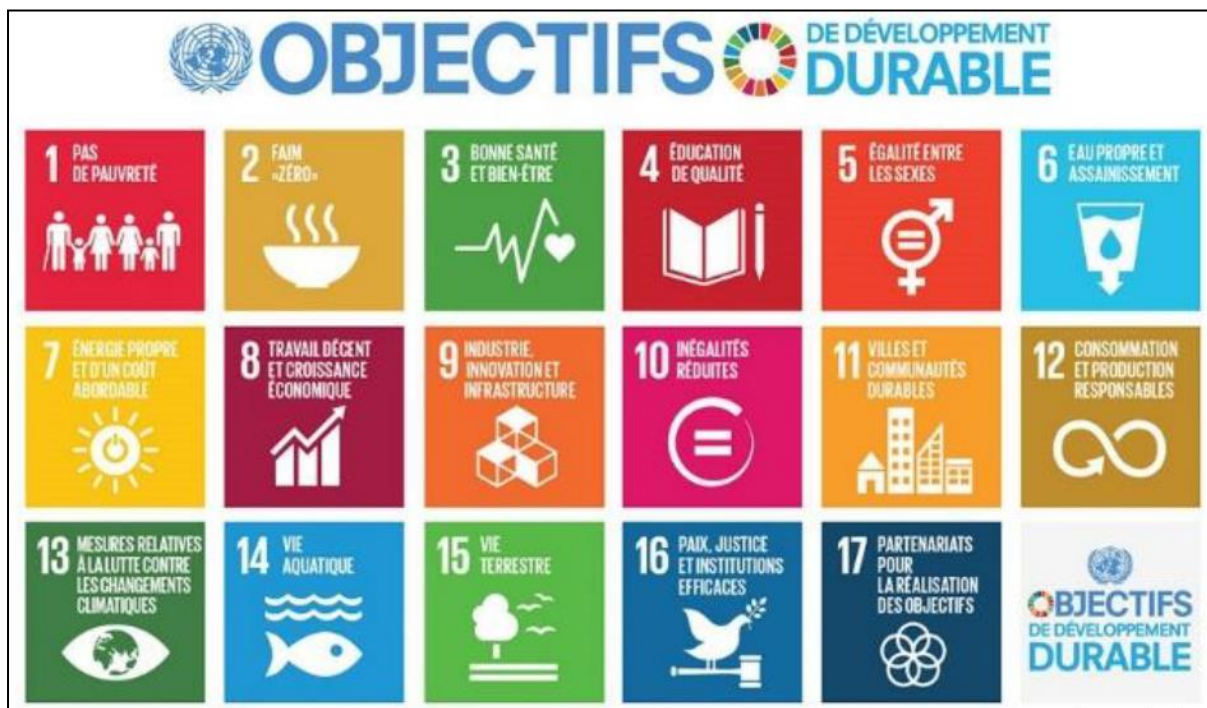
- OMD N° 1 - Éliminer l'extrême pauvreté et la faim
- OMD N° 2 - Assurer l'éducation primaire pour tous
- OMD N° 3 - Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
- OMD N° 4 - Réduire la mortalité infantile et post-infantile
- OMD N° 5 - Améliorer la santé maternelle
- OMD N° 6 - Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies
- OMD N° 7 - Préserver l'environnement
- OMD N° 8 - Mettre en place un partenariat pour le développement

Le déploiement de stratégie après OMD a été acté suite à l'évaluation de mi-parcours en 2012. En effet, bien que des avancées en matière de santé, d'éducation et de réduction du niveau de pauvreté, ont été enregistrées, ces objectifs ont fait l'objet de plusieurs contestations, puisqu'ils étaient géographiquement inégaux. De plus, la variable sociale, écologique, la sécurité internationale, la stabilité économique et les égalités entre et à l'intérieur des pays n'ont pas été abordés.³⁸ Et c'est ainsi qu'en 2015, les Etats membres de l'ONU, ont lancé un nouveau programme de Développement Durable, constitué de 17 objectifs, communément appelés ODD à l'horizon de 2030, dans la continuité des OMD. Ce

³⁸Bengana Feryel. Haddad Fatma Zohra . Guenachi Khadidja. (2019), op cit.

programme a été accepté par 193 membres de l'organisation des Nations Unies en présence de 150 dirigeants mondiaux. En revanche, ces ODD ont été critiqués pour leur incohérence et la difficulté à les contrôler et à les mettre en œuvre.³⁹

Figure N°03 : les objectifs du développement durable



Source : <https://fonda.asso.fr/ressources/les-17-objectifs-de-developpement-durable>, consulté le 04/03/2025

Ils sont listés de la manière suivante :

- ODD N° 1 - Pas de pauvreté
- ODD N° 2 - Faim zéro
- ODD N° 3 - Bonne santé et bien-être
- ODD N° 4 - Éducation de qualité
- ODD N° 5 - Égalité des sexes
- ODD N° 6 - Eau propre et assainissement
- ODD N° 7 - Énergie propre et abordable

³⁹Swain & Wallentin, 2019, cité dans l'article de Raho Raihène, Benchikh Houari. (2024), « La réalité de l'entrepreneuriat responsable en Algérie : Défis et opportunités », *Industrial Economics Review (KHAZZARTECH)*, 14(1), 160-185

- ODD N° 8 - Travail décent et croissance économique
- ODD N° 9 - Industrie, innovation et infrastructures
- ODD N° 10 - Réduction des inégalités
- ODD N° 11 - Villes et économies durables
- ODD N° 12 - Consommation et production responsables
- ODD N° 13 - Action climatique
- ODD N° 14 - Vie sous l'eau
- ODD N° 15 - Vie sur terre
- ODD N° 16 - Paix, justice et institutions fortes
- ODD N° 17 - Partenariat pour les objectifs

Tableau N°02 : Différences entre les OMD et les ODD

OMD	ODD
• Applicables de manière disproportionnée aux pays en développement	• Applicables à l'ensemble des pays, des gouvernements, de la société civile, des acteurs du développement et du secteur privé
• 8 objectifs, 21 cibles, 60 indicateurs • Pas de mandat/orientation clairs pour adapter le cadre au contexte local	• 17 objectifs, 169 cibles, 230 indicateurs • L'adaptation des cibles au contexte national est manifestement attendue de tous les gouvernements, conformément aux ambitions mondiales ; emploi de données ventilées dans les cas appropriés
• Extraits de la Déclaration du Millénaire par les experts de l'ONU ; officiellement adoptés par les États membres de l'ONU en 2005	• Négociés par les États membres de l'ONU, éclairés par une conversation mondiale menée par l'ONU faisant intervenir 10 millions de personnes (experts, dirigeants, citoyens de tous les milieux, y compris des communautés marginalisées)
Des résultats mesurables, assortis de délais vers:	Des résultats mesurables, assortis de délais vers:
• Certaines dimensions du	• Des objectifs économiques (pauvreté

développement humain Le partenariat mondial (Objectif 8) a peu de cibles quantifiables ; centré sur l'aide	de revenu, industrialisation, infrastructure, emploi) - Des objectifs sociaux (protection sociale, santé, éducation, égalité des sexes) - Des objectifs environnementaux (changements climatiques, biodiversité, océans, utilisation des terres) - Des objectifs de gouvernance (des sociétés pacifiques, ouvertes à tous et justes) - Des moyens de mise en oeuvre (technologie ; politiques en matière de commerce équitable, de finance et de dette ; rôle catalyseur de l'aide au développement ; données)
OMD 7 sur la viabilité environnementale, absence de lien clair avec les autres objectifs	Vise à améliorer les vies des personnes et la capacité de la planète à fournir les services essentiels
Absence d'accord clair sur le suivi, le processus d'examen ou la recevabilité	Oblige « un suivi et un examen solides, globaux, transparents à tous les niveaux » basés sur des principes communs ; mécanismes de suivi mondiaux et régionaux définis

Source : Programme des Nations Unies pour le Développement. (2016, novembre). *Des OMD au développement durable pour tous* (p. 54).

Outre, la préservation de la planète, la pérennité de l'humanité et le confort de vie, le développement durable peut être un levier de réussite pour l'entreprise qui permet de concilier croissance économique, bien-être social et gérance de l'environnement que nous développerons par la suite.

Section 3 : La RSE et le Management Environnemental, la durabilité en action

Le développement durable représente un cadre global, une vision holistique qui cherche à trouver un équilibre entre la croissance économique, la responsabilité sociale et la protection de l'environnement. Son incorporation dans la gestion des entreprises a entraîné l'essor de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et le management environnemental.

La RSE représente alors, l'application ou la mise en pratique du développement durable au sein de l'entreprise et traduit de ce fait, l'engagement de celle-ci en intégrant les trois piliers social, environnemental, et économiques dans sa gestion quotidienne. Le management environnemental, quant à lui, est une approche spécifique qui découle de la RSE et se concentre davantage sur les enjeux environnementaux (le pilier environnemental).

3.1.La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) :

L'ISO définit la RSE comme suit : *«La responsabilité d'une organisation vis à vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et le bien-être de la société ; respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations»*.⁴⁰

De son côté, la commission européenne (Octobre 2011) propose la définition suivante : *« Responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société»*.⁴¹

Les entreprises et comme toute autre organisation, sont tenu de prendre en considération et d'anticiper les retombées de leurs actions, à la fois sur leur performance économique, mais aussi sur la société et l'environnement. Cela pourrait inclure des effets directs comme les émissions de CO₂ ou indirects comme les conditions de travail chez le fournisseur. A cela s'ajoute le respect de certaines valeurs, tel que l'honnêteté, qui se

⁴⁰ International Organisation of Standardisation, Responsabilité sociétale et développement durable, Lignes directrices pour l'utilisation de l'ISO 26000:2010 dans la chaîne alimentaire. <https://www.iso.org/fr/standard/71624.html> . Consulté le 11/02/2025

⁴¹ Gérard Cappelli. (2017), *Réinventer la PME : Le rôle essentiel de la RSE*, Les éditions du Club Rodin, p. 8.

manifeste généralement à travers une communication transparente, et renforcerait davantage les liens de confiance avec les parties prenantes.

3.2.Intégration de la Responsabilité Sociale dans les stratégies d'entreprise

Il convient aux entreprises d'intégrer les attentes de la société dans leurs opérations et prendre des décisions qui auront des conséquences positives sur l'entreprise mais aussi sur la société.

La responsabilité sociale de l'entreprise se manifeste à travers un ensemble de stratégies à mettre en œuvre pour répondre aux attentes des parties prenantes⁴². Il y a deux types de stratégies:

3.2.1. Les stratégies dites symboliques :

Elles correspondent à des stratégies opportunistes basées sur l'image. L'entreprise mise beaucoup sur le volet « communication » pour faire valoir la RSE mais sans l'intégrer réellement dans sa stratégie. Dans certains cas, elle se contente de détourner l'attention grâce à la médiatisation d'actions temporaires et des pratiques illustrées par le « *Greenwashing* »⁴³.

3.2.2. Les stratégies dites substantielles :

En plus de leur caractère sociale et philanthropique visant à satisfaire les attentes des parties prenantes, ces stratégies (proactives ou réactives) intègrent les aspirations sociales des parties prenantes à court, moyen et long terme entraînant un redéploiement des ressources dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel.

Ainsi, les stratégies symboliques se contentent d'une communication superficielle et d'actions ponctuelles, alors que les stratégies substantielles s'inscrivent dans une vision à long terme, elles accordent une importance réelle aux enjeux sociaux et les intègrent dans la stratégie dite globale de l'entreprise. Les stratégies substantielles sont plus susceptibles de générer des bénéfices pour l'entreprise mais aussi pour la société, ceci, en renforçant l'image

⁴²Bendaoud, K., (2023). Op.Cit, p. 28

⁴³Le Greenwashing (ou « éco-blanchiment », « verdissage » en français) est une méthode de marketing consistant à communiquer auprès du public en utilisant l'argument écologique de manière trompeuse pour améliorer son image

de marque, en attirant les clients, les compétences nécessaires et les employés engagés, et en aidant à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux.

La RSE est vue comme une opportunité ou une source de profit. Sa mise en œuvre dans l'entreprise vient après une analyse de rentabilité. Elle ne sera déployée que si le lien entre les résultats sociaux et les résultats économiques est établi. Il s'agit d'une approche « gagnant-gagnant ». L'entreprise ne s'investit socialement dans la société que si elle peut en tirer profit.

3.3. Quels avantages pour les entreprises ?

La mise en œuvre de la RSE offre une multitude d'avantages, dont :

3.3.1. Réduire ses risques :

Intégrer la RSE dans sa stratégie aide les entreprises à faire face à de nombreux défis et risques : environnementaux, climatiques, sociaux, économiques, juridiques ou encore réputationnels... Ainsi, *Carroll* propose une responsabilité reposant sur quatre niveaux hiérarchisés comme suit :

Figure N° 04 : La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de *Carroll* :



Source : Chebila A. (2014), « La Responsabilité Sociale De L'entreprise », *Etudes économiques*, Vol 8, N°3, pp. 381-389

Une entreprise engagée en RSE à titre d'exemple, va assurer son approvisionnement en matières premières en sélectionnant des ressources disponibles, locales et renouvelables (un choix responsable visant à réduire les risques climatiques et sociaux). En s'alignant avec les quatre niveaux illustrés dans la pyramide, l'entreprise en question peut agir préventivement afin d'anticiper et d'éviter les risques d'ordre sociaux, juridiques ou financiers.

3.3.2. Améliorer sa marque employeur, motiver ses équipes et attirer les talents :

L'engagement RSE de l'entreprise renforce sa marque employeur. Une entreprise responsable crée un environnement de travail épanouissant pour les collaborateurs. Dans ce registre, L'ISO 26000 accorde une importance centrale aux relations et conditions de travail. Publiée en 2010, cette norme fournit des lignes directrices claires sur la RSE, soulignant l'importance de la gouvernance, du respect des droits de l'homme, et de l'environnement, entre autres. Elle a aidé à standardiser les pratiques de RSE à travers le monde.⁴⁴

Outre la qualité de vie au travail (QVT), la RSE, contribue à la fidélisation des collaborateurs. Ils deviennent plus motivés et gagnent plus en productivité. En effet, la QVT et la RSE s'appuient sur des fondements communs : le respect de l'humain.

3.3.3. (Re) donner du sens à l'entreprise :

Selon *Patrick d'Humières*, l'implication de la direction générale est indispensable pour lancer une démarche RSE porteuse de sens et durable, car elle incarne la vision même de l'entreprise et les valeurs dans lesquelles la RSE doit s'intégrer.⁴⁵ Ainsi pour réussir sa démarche RSE, l'entreprise doit réunir deux conditions fondamentales : la direction doit porter le sujet au plus haut niveau et l'ensemble des collaborateurs doivent s'en emparer. Cela implique la transformation de ses pratiques à tous les niveaux pour que son développement devienne soutenable et compatible avec les limites planétaires.

⁴⁴DLIMI S. & al. (2024) «Résilience en Temps de Crise : La RSE Comme Pilier de la Durabilité et de la Performance Économique», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 170 – 198

⁴⁵ Animation interne de la RSE : les entreprises en parlent ! - MEDEF - Février 2018. <https://www.medef.com/uploads/media/node/0001/13/c5d091da4c259ea5e0dc8924f5463d4e009aa725.pdf> consulté le 12/05/2025

3.3.4. Faire des économies :

La RSE est souvent perçue comme un centre de coûts. Or, de nombreuses études démontrent qu'en matière de RSE, les coûts sont souvent visibles et les bénéfices cachés.

Pour une démarche environnementale, il est assez aisé de démontrer qu'elle génère des économies pour l'entreprise à court et moyen termes, notamment en réduisant le gaspillage. Par exemple, une entreprise qui réduit sa consommation en eau ou en électricité va réduire ses dépenses.

Prenons l'exemple du recrutement. En moyenne le coût de remplacement d'un collaborateur est estimé à 6 mois de salaire pour l'entreprise. En réduisant son turnover, l'entreprise réduit donc ses coûts et améliore sa performance économique.

France Stratégie, dans une étude réalisée en 2016 entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas, ont observé une corrélation significative entre l'adoption de pratiques RSE et une meilleure performance économique des entreprises, avec des gains moyens de 13 % liés à la gestion responsable des ressources humaines, la relation client-fournisseur et l'éthique environnementale.⁴⁶

3.3.5. Anticiper les évolutions réglementaires :

Le principal pré requis pour mettre en place une démarche RSE est de respecter la réglementation. S'engager en RSE permet donc d'anticiper la réglementation, puisqu'elle relève d'un engagement volontaire de la part de l'entreprise.

France Stratégie dans un texte publié en novembre 2014 soutient que l'engagement RSE des entreprises passe tout d'abord par le respect des lois applicables, qui est un préalable à toute autre action. La RSE aide les entreprises à évoluer dans une attitude proactive de telle sorte à prévenir et même devancer les exigences légales à venir. En ce sens, les entreprises s'adaptent facilement aux nouvelles lois en exécution.⁴⁷

⁴⁶Benhamou S. et al, (2016), Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, Évaluation et approche stratégique France Stratégie - 75700 PARIS SP 07 - p 08

⁴⁷ France Stratégie. (2014). *Texte de référence sur la responsabilité sociétale des entreprises partagé par les membres de la Plateforme RSE* (p. 3). Paris : France Stratégie.

Par exemple, si certaines organisations, comme les entreprises de plus de 500 salariés, doivent réaliser un bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) réglementaire, de nombreuses PME ont déjà réalisé leur bilan carbone et défini une stratégie pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre (GES).

3.3.6. Innover de manière responsable :

La RSE contribue à l'innovation, à la quête de nouvelles solutions et transforme durablement les pratiques de l'entreprise.

Elle implique entre autres, une démarche d'amélioration continue. En effet, réduire l'impact environnemental de ses produits et des services, tout en contribuant au développement économique du territoire, demande un investissement conséquent pour l'entreprise. Un investissement bien entendu rentable à long terme.

Les entreprises engagées auprès de leurs parties prenantes (internes et externes) peuvent anticiper et mettre à profit l'évolution des attentes de la société. Une stratégie RSE permet d'établir des relations de confiance avec leurs parties prenantes ce qui favorise, par conséquence, l'émergence d'un environnement au sein duquel les entreprises peuvent innover et se développer (Kinani et El halfawy, 2018).⁴⁸

3.3.7. Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise :

Intégrer la RSE au cœur de sa stratégie améliore la confiance et l'acceptabilité des parties prenantes envers les activités de l'entreprise. Avec une démarche RSE exigeante et crédible, l'entreprise peut obtenir plus facilement sa « *license to operate* ».

En effet, l'engagement RSE aide les organisations de tout type et de toute taille à renforcer leur réputation et d'embellir davantage leur image auprès des parties prenantes (Dargouch et al, 2022).⁴⁹ Une entreprise qui évolue dans le sens de la protection de l'environnement, le respect des droits humains et l'adoption de comportements éthiques peut

⁴⁸Nejjar, W. N., & Kahil, F. (2023). *La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), un impératif de compétitivité*. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 3(3), 1109–1127. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12791064>

⁴⁹Dargouch, B., & Aamoum, H. (2022). *RSE : Quel impact sur la réputation de l'entreprise ? Une revue de littérature*. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 4(3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7071278>

à la fois renforcer ses liens de confiance, se construire une réputation infaillible et même attirer de nouveaux clients et talents ce qui la rend rentable à long terme.

3.3.8. Se différencier de ses concurrents et remporter de nouveaux marchés :

Elle devient l'un des éléments clé pour obtenir de nouveaux marchés et se différencier de ses concurrents. Selon une étude de l'organisme britannique des certifications, les entreprises disposant de certifications RSE sont jusqu'à 66 % plus susceptibles d'être identifiées comme des partenaires de business et de gagner des parts de marché.⁵⁰

Sur ce, on peut déduire que la RSE n'est donc pas une contrainte mais bien un investissement contribuant à la pérennité de l'entreprise.

3.4. Le Management environnemental (ME):

Avant de définir le management environnemental, il convient tout d'abord de nous intéresser et clarifier ce que l'on entend par environnement.

3.4.1. La notion environnement :

L'environnement se définit comme étant « *un milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la faune, la flore, les êtres-humains et leurs interrelations* ». ⁵¹

3.4.2. Définition du management environnemental :

Le Management Environnemental est « *un système de Management qui consiste à évaluer l'impact qu'a l'entreprise sur son environnement* ». ⁵²

Le management environnemental d'un organisme marque un pas important vers le développement durable. Le respect des exigences légales et celles mise en avant par les autorités garanti l'amélioration pertinente de la protection de l'environnement par les

⁵⁰ William Ubelmann. (6 mai 2024), RSE : quels avantages pour les entreprises ? , Baker Tilly, <https://www.bakertilly.fr/actualites/consulting-rse-quels-avantages-pour-les-entreprises> consulté le 12/02/2025

⁵¹ Vaute L., & Grevêche M.P. (2015), Au cœur de l'iso 14001 : 2015, le système de management environnemental au centre de la stratégie. AFNOR. p.5

⁵² Bendaoud, K., (2023). Op.Cit, p.29

dispositions suivantes : La conception, le déploiement, la surveillance, l'évaluation et l'amélioration systématique de tous les processus et les produits dans l'optique d'une utilisation économe des ressources naturelles et d'une limitation des émissions et des risques. Il contribue de ce fait au renforcement de la responsabilité écologique de l'organisme.⁵³

3.5. Définition du système de management environnemental (SME):

Le SME est souvent défini comme une *« partie du système de management de l'entreprise concernant l'organisation, les responsabilités, les processus, les procédures et les ressources nécessaires à l'application de la politique et des objectifs environnementaux de l'entreprise »*.⁵⁴

Outre cette définition, la norme internationale ISO 14001 énonce que *« le SME est une 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 utilisés 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 »*⁵⁵

En complément : *« Le SME est un ensemble de mécanismes internes qui permet de s'assurer quotidiennement que toutes les activités de l'entreprise se font en respect de la politique environnementale décidée par la direction »*.

Le Système de management environnemental est un instrument de management qui est utilisé dans les entreprises, il englobe les stratégies, les techniques et les actions mises en place par une entreprise afin de tenir compte de l'influence de son activité sur l'environnement.

⁵³ Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS). (2008), Le management de l'environnement selon la série des normes ISO 14000 et la certification SQS. <https://ise.unige.ch/isdd/IMG/pdf/iso.pdf>

⁵⁴ Paolo Baracchini. (2012), *Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001*, (4^e éd). p.11

⁵⁵ Triek- Saddar Messaouda. (2017), *Les enjeux d'un système de management environnemental (SME)*, Revue Le Manager, 4(1), 21-34.

3.5.1. Objectifs d'un S M E :

Il est important de connaître les objectifs de ce système pour mieux comprendre sa mission au sein de l'entreprise.

Son objectif principal est de permettre aux entreprises de s'organiser efficacement de telle sorte à estimer, réduire et maîtriser leurs impacts sur l'environnement.

Cependant, d'autres objectifs peuvent être énumérés comme suit⁵⁶ :

- Respecter la réglementation avec un dépassement des objectifs initiaux ;
- Maîtriser les coûts déchets par des économies d'énergie et de matière première;
- Améliorer la performance du système de gestion avec l'introduction d'un nouvel angle critique ;
- Se différencier par rapport à la concurrence ;
- Valoriser l'image de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit procéder systématiquement à l'identification, l'évaluation et prévention des risques environnementaux et ce, par la détection des lacunes qui existent dans les processus de production ou de management et la définition par la suite, des alternatives possibles qui permettent d'améliorer les performances environnementales.

3.5.2. La mise en place d'un SME :

Pour obtenir la certification ISO 14001, l'entreprise doit mettre en place un système de management environnemental (SME).

Quel que soit le type de référentiel, la mise en place d'un SME se fait à travers les étapes suivantes :

3.5.2.1. Définition d'une politique environnementale

C'est un engagement écrit de la Direction à se conformer aux réglementations et à améliorer de façon continue les résultats environnementaux de l'entreprise. Il doit être porté à la connaissance de l'ensemble du personnel.

⁵⁶Triek- Saddar Messaouda. (2017), Op.Cit

3.5.2.2. Analyse environnementale du site

Il s'agit d'identifier les aspects environnementaux induits par l'activité, de réaliser un inventaire des réglementations applicables et d'évaluer les impacts des activités du site, qui sont hiérarchisés. Ceux que l'entreprise peut maîtriser doivent aussi être identifiés.

3.5.2.3. Etablissement d'un programme

Il s'agit de planifier des actions pour traduire concrètement la volonté exprimée dans la politique environnementale. Des objectifs précis sont définis, ainsi que les mesures à prendre et les ressources à attribuer pour les atteindre : moyens humains, techniques et financiers...

3.5.2.4. Mise en place d'un Système de Management Environnemental

Il s'agit de la mise en place d'une organisation et des structures qui assurent l'efficacité du système. Par exemple, on établira des procédures, on définira les responsabilités et les rôles de chacun, on prévoira les actions de formation ou les modes de communication interne et externe...

3.5.2.5. Mise en œuvre des actions planifiées

Formation, communication, modification des processus de production, mise en place des mesures de réduction des nuisances....etc

3.5.2.6. Contrôle du système et correction des écarts

L'autocontrôle et l'audit interne permettent de surveiller l'évolution des impacts environnementaux à l'aide d'indicateurs, d'évaluer la conformité des résultats et de corriger les écarts constatés. Des revues de direction régulières doivent permettre de vérifier que la politique environnementale définie est réalisée en conformité avec ce qui a été prévu. Elles permettent également de renouveler les objectifs et cibles. ⁵⁷

⁵⁷Triek- Saddar Messaouda. (2017), Op.Cit

3.5.2.7. Validation et rédaction d'un rapport environnemental :

On peut également demander à cette étape la certification. Cela signifie qu'un SME qui respecte les exigences fixées par le texte de la norme peut être certifié ISO 14001⁵⁸.

En plus de l'obtention de la certification ISO 14001, la mise en place d'un SME constitue une opportunité pour l'entreprise afin d'améliorer son image et sa réputation vis-à-vis des parties prenantes, accroître sa performance environnementale et réduire ses risques.

3.6. Les exigences du système de management environnemental (ISO 14001) :

Pour mettre en place un SME, il est nécessaire de répondre à certain nombre d'exigences qui sont : la définition des objectifs environnementaux, les actions à mettre en œuvre pour réduire les impacts, établir des programmes pour l'atteinte des objectifs fixés, améliorer les compétences des employés en ce qui concerne l'environnement et pour finir, garantir une amélioration continue du système en question.

3.6.1. Les principaux apports de la norme ISO 14001 version 2015⁵⁹ :

Les principaux acquis du référentiel ISO 14001 dans sa version 2015, tournent autour de la préservation de l'environnement, l'élimination ou atténuation des impacts environnementaux significatifs, la conformité à la réglementation, les réponses aux situations d'urgence, leadership et engagement et enfin une gestion documentaire. L'objectif est de préserver les écosystèmes et maîtriser les impacts environnementaux. La norme ISO 14001 encourage :

- L'intégration du pilier environnemental dans le fonctionnement des organisations avec la considération des enjeux économiques et sociaux ;
- Agir de manière proactive afin de prévenir et de limiter les dommages et le gaspillage des ressources ;
- Lutter contre le changement climatique et assurer un monde viable à la fois pour les générations présentes et futures ;

⁵⁸Idem

⁵⁹Vaute L. Grevêche M., (2015), « *Au cœur de l'ISO 14001 :2015, le système de management environnemental au centre de la stratégie* », Afnor, France, p 133

- Le recensement et l'évaluation des impacts environnementaux des activités ;
- La priorisation des actions pour protéger l'environnement à court, moyen et long terme ;
- Il convient aussi de ne pas se limiter au respect des lois mais d'élargir son champ d'application aux attentes des parties prenantes et d'intégrer ces exigences dans son fonctionnement ;
- L'obligation de prendre en compte les situations anormales et d'urgence dans l'évaluation des impacts environnementaux, pour prévenir les risques et accidents environnementaux ;
- Le représentant du système de management doit non seulement superviser le système, mais aussi rendre compte des résultats en matière de performance environnementale ;
- L'ISO 14001 dans sa version 2004 n'imposait pas de procédures écrites, sauf si leur absence causerait des écarts. Dans la version récente, les procédures sont remplacées par des « informations documentées » plus souples, qui doivent être maîtrisées et mises à jour.

3.6.2. Les nouveautés selon l'ISO 14001:2015⁶⁰ :

Les principales nouveautés de la norme ISO 14001 version 2015 porte sur le contexte et parties intéressées, la perspective de cycle de vie, les risques et les opportunités, le leadership, l'approche processus, l'alignement stratégique, la stratégie de communication, l'amélioration des performances environnementales. Ainsi, la nouvelle version de la norme demande à l'organisation de :

- Bien comprendre son contexte interne et externe pour mieux gérer les risques environnementaux. Ce qui contribue à une définition efficace du SME.
- Intégrer dans l'analyse environnementale les étapes pré-production et post-production, et ce dans la limite de ce que l'organisme peut contrôler ou influencer. Elle ne se limite plus aux activités internes du site.
- Une approche systématique basée sur les risques a été introduite pour mieux identifier les risques favorables ou défavorables en tenant compte de l'analyse environnementale et du contexte global dans lequel l'organisme évolue.

⁶⁰Idem

- Même si la direction reste responsable, les cadres doivent aussi gérer efficacement les impacts environnementaux. Un nouveau chapitre met en avant le rôle des managers dans le management environnemental.
- L'introduction d'une approche basée sur les processus, stipule que chaque organisation doit identifier ses processus et leurs interactions, avec une flexibilité sur le niveau de détail. Ce qui fait du management environnemental un élément clé de la planification stratégique et exige une forte implication de la part de la direction et des managers, qui doivent intégrer les actions environnementales dans les processus métiers pour garantir son succès.
- Pour assurer la pérennité et accroître la valeur de l'entreprise, les dirigeants doivent renforcer leurs impacts environnementaux positifs, en premier ceux dit stratégiques ou qui peuvent booster leur compétitivité. Et ce, par la définition d'une politique environnementale adaptée aux risques et opportunités identifiés lors de l'analyse environnementale et du contexte interne et externe.
- La définition d'un processus de communication externe adapté au contexte et aux attentes des parties intéressées.
- Le référentiel met l'accent sur l'amélioration de la performance environnementale globale, pas seulement du système de management. Des critères sont fixés pour mesurer cette performance par rapport aux objectifs, et les résultats servent à la revue de direction.

3.7. La norme de référence ISO 14001:

La norme ISO 14001 constitue le modèle de certification par tierce partie pour les entreprises souhaitant apporter la démonstration de leur capacité à maîtriser leurs impacts sur l'environnement. La philosophie de l'ISO 14001 repose sur une politique volontariste de définition d'objectifs, et elle n'instaure pas en elle-même de critères spécifiques de performance environnementale.⁶¹

3.7.1. Les principes fondamentaux de la norme ISO :

Le système de management environnemental repose sur trois principes clés :

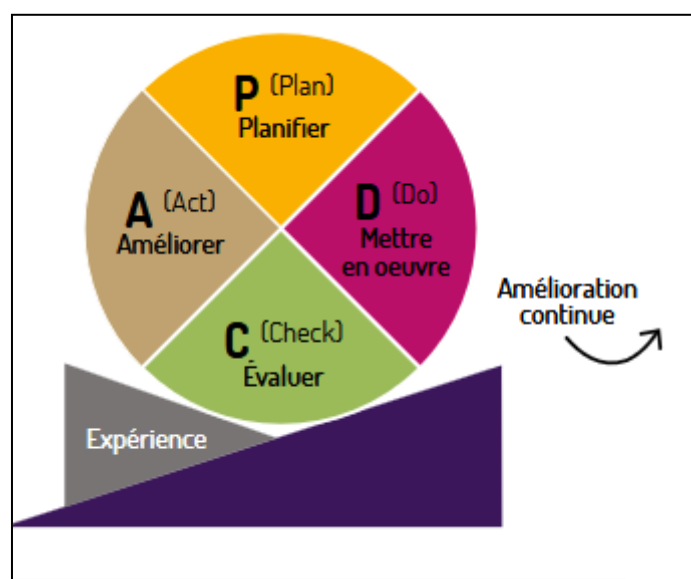
⁶¹ Mounir Rahmani. (2016), *Les Enjeux de l'adoption de la norme ISO 14001*, Revue des Sciences Humaines, 16 (2), 45-65

3.7.1.1. Amélioration continue (la roue de Deming) :

Dans une autre optique, la norme ISO 14001 repose entièrement sur le principe de la « Roue de Deming », qui doit permettre une maîtrise de l'amélioration continue du système de management environnemental. Il s'agit selon ce modèle d'enchaîner les cycles de type « plan, do, check, act »

- Plan : définir les objectifs et la manière dont on va les atteindre
- Do : former et exécuter
- Check : vérifier que les objectifs soient atteints, sinon mesurer l'écart
- Act : prendre les mesures correctives pour arriver au résultat, et s'assurer que cet acquis demeurera stable.⁶²

Figure N°05 : La Roue de Deming de l'amélioration continue



Source : Cellule Environnement (UWE). (2020), Les systèmes de management environnemental, p.7

Ainsi, la définition d'une politique environnementale est l'acte fondateur par lequel l'entreprise s'engage dans un processus d'amélioration continue qui consiste en premier lieu, à établir les objectifs et les processus nécessaires à l'atteinte de résultats en accord avec la

⁶² Idem

politique environnementale de l'organisme. En second lieu, à mettre en œuvre les processus. Piloter et mesurer les processus par rapport à la politique environnementale, les objectifs, les cibles, les exigences légales et autres, et rendre compte des résultats. Et en dernier lieu, mener des actions pour améliorer de façon continue la performance du système de management environnemental.

3.7.1.2. La prévention à la pollution :

Consiste à mettre en place un ensemble d'actions pour éviter la pollution, réduire les dommages liés aux risques susceptibles de nuire à l'environnement, en agissant à la source et en usant des meilleures techniques disponibles.

Les techniques en question devraient être à un coût économique acceptable : utilisation de procédés, pratiques, matériaux ou produits qui empêche, réduit ou contrôle la pollution que peut inclure le recyclage, le traitement, les changements de procédés, les mécanismes de contrôle, l'utilisation efficace des ressources et la substitution des matériaux. Les bénéfices potentiels de la prévention de la pollution incluant la réduction des impacts environnementaux négatifs, l'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts.

3.7.1.3. La conformité à la législation et d'autres obligations :

La conformité n'est pas exigée pour obtenir la certification ISO 14001, cependant l'organisation doit s'engager à être conforme à la législation dans les plus brefs délais.

La norme ISO 14001 ne concerne pas la manière dont une entreprise élimine ou réduit des déchets dangereux, ni la façon dont elle construit ses processus pour plus d'efficacité environnementale. Elle traite de la mise en œuvre, par un organisme d'une structure de management qui garantira, entre autres, que les programmes pour la réduction des déchets dangereux ou chimiques seront appliqués, que les processus seront documentés, que les cibles environnementales seront établies et atteintes.

L'objet d'un SME est de constituer une aide aux entreprises lui permettant de mieux gérer leurs impacts environnementaux et améliorer leurs résultats. Il repose sur l'amélioration

continue de la performance globale : le but étant de fixer de nombreux objectifs lorsque les premiers sont atteints.⁶³

D'autres normes existent de par le monde dont certaines sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N°03 : les normes internationales pour le SME :

Norme	Pays ou organisation	Statut	Année de publication
EMAS	UE	Règlement	1993-2001-2009
BS 7750	BSI (GB)	Norme nat.	1994
X300	AFNOR (F)	Norme nat.	1995
ISO 14001	ISO	Norme int.	1996-2004-2015

Source : Baracchini, P. (2012). *Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001*. Presses polytechniques et universitaires romandes. (p. 20)

Le tableau illustre, par ordre chronologique l'apparition, des normes internationales relatives au système de management environnemental actuellement en vigueur. Ces normes contiennent de nombreux aspects similaires. Parmi ceux-ci, on peut citer les éléments suivants⁶⁴ :

- Il s'agit de normes volontaires, c'est donc un choix de l'entreprise de les appliquer
- Elles sont toutes basées sur la notion d'amélioration continue de la performance environnementale de l'entreprise.
- Elles exigent toute une vérification externe des résultats obtenus ou de la structure appliquée. Cette vérification répond à différentes exigences mais est toujours conduite par des organismes externes neutres et doit être répétée dans le temps.
- Elles demandent une analyse approfondie de la situation environnementale de l'entreprise, analyse qui doit permettre d'identifier les priorités dans le domaine environnemental et de fixer des objectifs d'amélioration en accord avec la politique et la stratégie d'entreprise
- Elles offrent une reconnaissance externe des efforts accomplis pour gérer au mieux les facteurs d'impact sur l'environnement

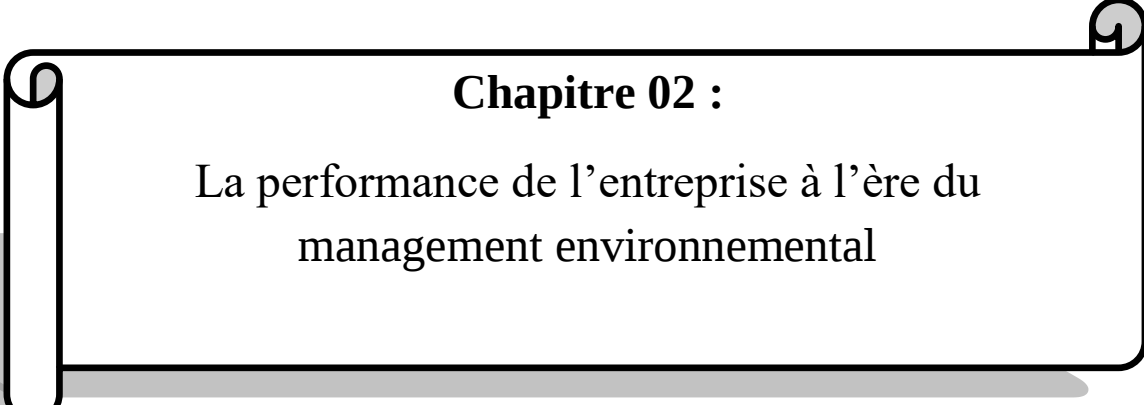
⁶³Triek- Saddam Messaouda. (2017), Op.Cit

⁶⁴ Paolo Baracchini. (2012), Op.Cit, p. 20

En conclusion, l'intégration de la RSE et du Management Environnemental dans la politique et plan d'action de l'entreprise ne se limite pas à la conformité aux règlements et aux lois en vigueur, mais présentent une opportunité de croissance durable et de différenciation pour toute entreprise souhaitant se démarquer dans un marché façonné par les dynamiques concurrentielles.

Conclusion:

A l'issu de ce chapitre, nous pouvons retenir que l'éveil écologique observé ces dernières décennies a porté la gestion environnementale au premier rang des préoccupations locales et internationales. Il est impératif pour toute entreprise visant à assurer sa réussite et pérenniser son activité, d'inclure l'aspect environnemental dans sa stratégie. Ce dernier est devenu une locomotive d'innovation, de différenciation, pour s'imposer dans un marché en perpétuelle évolution.



Chapitre 02 :

La performance de l'entreprise à l'ère du
management environnemental

Introduction :

Précédemment, nous avons traité les défis environnementaux croissants, qui incitent les entreprises à revoir leur modèle de fonctionnement afin de concilier performance économique et responsabilité écologique.

Dans le présent chapitre, nous nous pencherons sur la performance des entreprises et ses aspects secondaires, celle-ci ne se mesure désormais plus en fonction des résultats financiers obtenus, mais inclue les retombées des activités de l'entreprise sur l'environnement et son aptitude à intégrer des pratiques durables.

A cette fin, nous explorerons dans la première section, le concept de performance. La deuxième section sera consacrée à la Performance Environnementale de l'Entreprise (PEE). Enfin, en guise de conclusion, la troisième section analysera les impacts économiques et les défis organisationnels liés à la mise en place d'un SME.

Section 01 : la performance en entreprise

Dans cette section, nous aborderons la notion de performance, ses différentes facettes et ses dimensions. Nous évoquerons, par ailleurs, son étroite association au monde de l'entreprise par sa contribution à l'évaluation des points forts, des points faibles et toutes lacunes nécessitant une quelconque amélioration. Cela impliquerait les choix entrepris à long terme, la position sur le marché, les impacts sociaux et économiques, la satisfaction client, l'engagement envers les employés et la société ... etc.

1.1. Le concept de la performance :

La performance a toujours été un terme difficile à cerner de par son caractère polysémique et ambiguë. Sa définition varie en fonction de son champ d'application, des objectifs variés et de l'interprétation des parties prenantes.

Selon (Giraud & al 2009) : « la performance représenterait un capitaine aux commandes de son navire, responsable des manœuvres et actions entreprises à bord. Métaphore nautique : Si le marin était un père de famille en excursion, le but serait d'arriver à bon port en garantissant la sécurité de son équipage (sa petite famille) dans une atmosphère chaleureuse et conviviale. En revanche, un skipper (d'un voilier) engagé dans une compétition de haut niveau, les effets seraient appréciés en des termes radicalement différents : il s'agira donc de dépasser ses concurrents pour remporter la course ; et les délais prendront une importance majeure, alors qu'ils seraient relativement secondaires dans la configuration du père de famille. Sauf que dans les deux cas une performance est bien atteinte, mais sa nature est diamétralement différente de par l'inégalité de l'environnement des deux marins et surtout de par la différence des objectifs à atteindre »¹.

Dans le domaine de la gestion, la performance est définie comme « la réalisation des objectifs organisationnels quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus. » (Bourguignon 2000)², ou d'une autre manière : « la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle

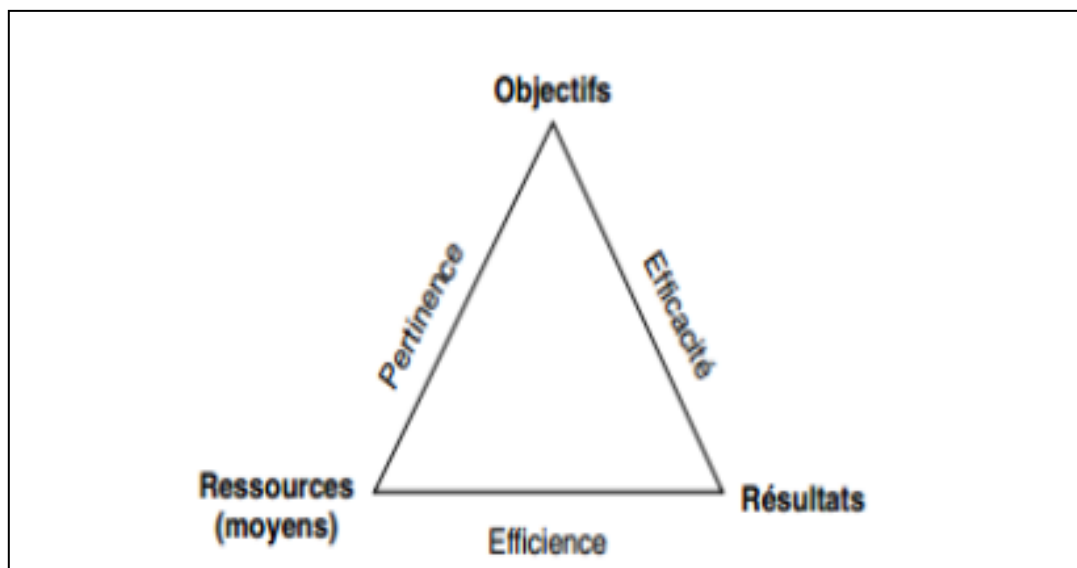
¹Mahida Hanane. (2016), « La performance des entreprises dans une perspective de pilotage organisationnel ». *Revue Organisation & Travail*, Vol 5, n°1, pp. 110-117

² Idem

poursuit »³. Ou plus brève encore : l'aptitude d'une organisation à atteindre ses objectifs de façon optimale.

Plusieurs concepts sont liés à la notion de performance, ils sont regroupés dans ce qu'on appelle le triangle de performance (voir figure 06). Il exprime les liens entre les objectifs, les moyens et les résultats.

Figure N°06 : le triangle de la performance



Source : (Löning H., 2008, p. 6), contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, DUNOD, 3ème édition.

On retiendra donc les trois notions suivantes :

1.1.1. La pertinence : mesure l'adéquation entre les objectifs et les moyens mobilisés.

1.1.2. L'efficacité : est la capacité à atteindre les résultats fixés indépendamment des moyens utilisés

1.1.3. L'efficience : est la capacité à atteindre les résultats de manière optimale, en prenant en compte l'économie des ressources.

³ DEUTOU NKENGWOU Z. & All. (2019) « Outils de contrôle de gestion et performance organisationnelle des PME camerounaises ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol 2, n° 2, pp : 88- 118

La performance est donc la combinaison de ces trois capacités : efficacité, efficience et pertinence.

1.2. Les dimensions de la performance :

La performance est un terme difficile à cerner mais s'appuie principalement sur les notions d'efficacité, d'efficience, et se focalisait en grande partie sur la dimension financière. Cependant, l'intensité concurrentielle et la multiplication des risques caractérisant notre ère a précipité l'intégration de plusieurs autres dimensions qu'on développera ci-dessous, impliquant de ce fait différents indicateurs de mesure. Ainsi la performance passe d'un concept unidimensionnel à un concept multidimensionnelle.

1.2.1. La performance stratégique :

Elle est orientée vers le long terme et utilise comme indicateur de mesure d'un système d'excellence. Hormis la mise en place d'une stratégie bien pensée, sa réalisation exige :

- Une forte motivation des membres de l'organisation ;
- La croissance et développement des activités ;
- La capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients ;
- La qualité du management et du produit, la maîtrise de l'environnement ;
- La prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise ... etc.

Il faut noter que ces facteurs permettent de maintenir un certain écart compétitif et garantir la pérennité de l'entreprise, comme il est utile de préciser que cette performance s'apparente à la notion de performance globale que *L.Cappelletti* qualifie de performance durable comme concepts émergents avec le développement durable.

1.2.2. La performance concurrentielle :

A ce niveau, l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels, des modes de compétition, de la rivalité entre les parties impliquées. En outre, les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance sauf, si elles disposent d'un système de veille stratégique afin de développer une meilleure compréhension de l'environnement externe, tout en incluant les méthodes d'intelligence économique qui peuvent aider à mieux connaître les choix des concurrents, et ce, pour :

- Identifier les évolutions des systèmes concurrentiels liés à leurs activités ;
- Anticiper les changements du jeu concurrentiel ;
- Être capable d'instaurer des stratégies concurrentielles pertinentes.

1.2.3. La performance socio-économique :

Elle regroupe la performance commerciale, la performance économique et financière, la performance sociale, la performance organisationnelle :

1.2.3.1. La performance commerciale (ou marketing):

Elle est liée à la satisfaction des clients, laquelle doit être la priorité des dirigeants, car elle constitue un facteur clé de profits et de stabilité financière. Elle est mesurable par des critères quantitatifs tels que : la part de marché, le profit et le chiffre d'affaires, et par d'autres critères, dits qualitatifs, comme : la capacité à innover, la satisfaction et la fidélisation des clients, ainsi que la réputation de l'entreprise.

1.2.3.2. La performance économique et financière :

Elle correspond à la survie de l'entreprise même, ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Son évaluation se fait au moyen d'indicateurs quantitatifs tels que : la rentabilité des investissements et des ventes, la maîtrise des coûts, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs ... etc.

Cette dimension économique et financière, bien qu'elle serve de référence pour évaluer la performance et simplifier le pilotage de l'entreprise, ne suffit plus à garantir sa compétitivité.

1.2.3.3. La performance sociale :

Fait référence au degré d'implication et d'engagement des individus aux valeurs et discours prônés par l'organisation, leur contribution à l'atteinte des objectifs fixés, ou bien de façon plus globale, elle reflète le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. C'est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations et se mesure par de nombreux critères, à savoir :

- La nature des relations sociales prédominantes dans l'organisation ;
- L'importance des conflits et des crises sociales ;
- Le niveau de satisfaction des salariés ;

- Le turn-over (indicateur de la fidélisation des salariés) ;
- L'absentéisme et les retards au travail ;
- Le fonctionnement des institutions représentatives du personnel ;
- Le fonctionnement des groupes de travail ;
- La participation aux décisions et le niveau de compétences des salariés.

1.2.3.4. La performance organisationnelle :

Selon Morin, Savoie et Beaudin (1994) « *l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle* ». Cette définition met l'accent sur les processus et les résultats de l'organisation.

De son côté, Steers (1977) définit la performance organisationnelle comme « *la capacité pour une organisation d'acquérir et d'utiliser ses ressources rares et précieuses aussi promptement que possible dans la poursuite de ses buts actuels et de ses buts opérationnels* ». L'auteur souligne ainsi, que les buts d'une organisation sont des critères déterminants de l'efficacité organisationnelle. Cela nous amène à penser que la performance organisationnelle est une conception aux significations et aux critères variables⁴, ce qui justifie son caractère multidimensionnel. Elle vise à faire état de la performance globale de l'entreprise, et tend à satisfaire divers objectifs comme :

- Proposer des offres à valeur ajoutée à ses clients,
- Sa capacité à motiver son personnel, à contribuer au bien-être de la société en général.

La performance organisationnelle est étroitement liée aux parties prenantes, elle concerne à la fois la manière dont l'entreprise s'organise pour atteindre ses objectifs et son efficacité à y parvenir.⁵ Par conséquent, elle comprend plusieurs dimensions avec des critères d'évaluation associés à chacune d'elle (voir tableau n°04).

⁴ Christian Valéry TAYO TENE. (2015), Impacts d'ISO 14001 sur la performance organisationnelle : Une revue systématique de la littérature. (Thèse, Université de Laval), Québec, Canada. P.28

⁵ Ikhedji Y. (2016), L'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises. (Mémoire de fin cycle, Université Abderrahmane Mira de Béjaia). P.43

Tableau N°04 : Les dimensions de la performance organisationnelle

Dimension	Concept central	Critères
Economique	Efficiences économique	Économie des ressources : Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées, tout en assurant le bon fonctionnement du système Productivité : Quantité de biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée
Sociale	Valeur des ressources humaines	Mobilisation du personnel : Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs Moral du personnel : Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par l'employé Rendement du personnel : Qualité ou quantité de production par employé ou par groupe Développement du personnel : Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation
Systémique	Pérennité de l'organisation	Qualité du produit : Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle Rentabilité financière : Degré auquel certains indicateurs financiers (par exemple la rentabilité) de l'organisation augmentent

		ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport aux objectifs Compétitivité : Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents
Politique	Légitimé de l'organisation	Satisfaction des bailleurs de fonds : Degré auquel les bailleurs estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale Satisfaction de la clientèle : Jugement que le client porte sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins Satisfaction des organismes régulateurs : Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités Satisfaction de la communauté : Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation

Source : Morin, Savoie et Beaudin (1994). Cité dans la thèse de Christian Valéry TAYO TENE. (2015), Impacts d'ISO 14001 sur la performance organisationnelle : Une revue systématique de la littérature. Université de Laval, Québec, Canada.

1.3. La mesure de la performance :

D'après ce qui a été mentionné précédemment, l'entreprise a recours à plusieurs indicateurs permettant d'évaluer son progrès. On peut les synthétiser ou les répartir en trois catégories comme illustré dans le tableau suivant :

Tableau N° 05 : Synthèse des indicateurs de performance

Indicateurs	Définition
Les indicateurs financiers	Ils englobent les données servant à évaluer la santé financière de l'entreprise. Ils s'intéressent à la solvabilité ou encore à la croissance de l'activité.
Les indicateurs de marché	Permettent d'établir le rapport entre la performance des actions commerciales et le secteur d'activité, et ainsi mesurer sa part de marché sur le secteur ou le segment visé. On distingue des indicateurs de la part des ventes des clients fidèles, part des ventes des clients nouveaux, étude de la concurrence, satisfaction clientèle, rentabilité des campagnes de fidélisation...etc.
Les indicateurs organisationnels	Regroupent les ratios servant à étudier la qualité des processus internes et l'évaluation des ressources humaines. Ils concernent l'étude de la production, le service après-vente (SAV), la recherche et développement, la gouvernance et les compétences des salariés.

Source : Elaboré à partir des données de l'article : Amirouche S., &Chabi T. (2017), « Impact des Technologies d'Information et de Communication sur la performance des entreprises -cas des entreprises de la wilaya de Bejaia ». *La Revue du développement et des perspectives pour recherches et études*. Vol 02, n°02, pp :13-28

En conclusion, une entreprise performante doit allier efficacité et efficience. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés et efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour y parvenir. L'analyse faite confirme la contribution des différentes dimensions explorées à la réussite de l'entreprise.

Section 2 : Performance Environnementale de l'Entreprise (PEE)

Dans cette section, nous examinerons la performance environnementale, également appelée performance écologique ainsi que ses dimensions. Celle-ci repose principalement sur l'analyse de cycle de vie et d'autres approches complémentaires pour évaluer l'impact d'un produit ou d'un service sur l'environnement. Nous aborderons également, les audits environnementaux, leurs bénéfices et la contribution majeure de la revue de direction dans la gestion de ces enjeux.

2.1. La performance environnementale (ou écologique):

Ayant été souvent considérée comme facultative ou accessoire, l'intégration de la protection de l'environnement à la gestion quotidienne d'une organisation est devenue une préoccupation majeure pour les dirigeants. Elle constitue un facteur clé pour la pérennité d'une organisation. Désignée parfois par le terme « performance écologique », celle-ci renvoie aux résultats quantitatifs et qualitatifs obtenu par une organisation sur l'impact environnemental de son activité. Les indicateurs de performance environnementale servent à mesurer ces résultats selon les objectifs fixés. L'analyse de ces indicateurs doit mener à une réflexion qui peut aboutir à une prise de décision et à l'action.

La définition donnée par l'ISO est axée sur : « *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* »⁶; elle porte sur la diminution de la pollution, la sécurité des installations, la sécurité des produits et l'utilisation de ressources renouvelables.

Sur ce, les organisations et de manière évidente œuvrent à déployer des outils de mesure de la performance environnementale tel que le système de management environnemental (ISO 14001), pour des raisons de pressions institutionnelles, d'amélioration de la performance environnementale, de sensibilisation du personnel et de formalisation des pratiques environnementales.

Cependant, il est essentiel de dissocier la performance environnementale du risque environnemental. La performance concerne les actions adoptées par l'entreprise afin de

⁶Samuel Chrétien. (s, d), La performance environnementale des entreprises et le risque de réputation : Une approche axée sur le comportement. (Mémoire, Université de Sherbrooke) Québec, Canada, p. 27

réduire son impact environnemental. Elle est soutenue par des solutions dites éco responsables (ou à faible impact environnemental), en se tournant par exemple vers les énergies renouvelables, le recyclage, la prévention de la pollution...etc.

Le risque quant à lui, reflète l'impact des opérations d'une entreprise sur l'environnement naturel, par exemple, l'émission de gaz à effet de serre, l'eau, l'énergie, la consommation de pétrole et de matériaux, et inclus les conséquences externes telles que la pression des parties prenantes, les sanctions environnementales et des standards plus sévères et restrictifs pour la protection de l'environnement.⁷

Être performant, c'est agir. La performance environnementale s'inscrit dans l'action proactive visant à réduire l'impact écologique ou le rendre positif. Le risque, consiste à subir. L'inaction nous expose aux éventuelles défaillances et aux aléas extérieurs. Sommairement, subir les conséquences.

Pour mieux appréhender le sujet et approfondir notre compréhension, la performance environnementale peut être perçue comme la résultante du croisement d'un axe « interne – externe » et d'un axe « processus – résultats » comme l'illustre le tableau 06.

Tableau N°06 : Matrice de la performance environnementale

Axe Interne-Externe Axe Processus-Résultats	Interne	Externe
Processus	Amélioration des produits et processus	Relations avec les parties prenantes
Résultats	Conformité réglementaire et impacts financiers	Impacts environnementaux et image de l'entreprise

Source : Henri et Giasson, 2006.

⁷ Samuel Chrétien. (s, d), Op. Cit

Le croisement des deux axes fait ressortir quatre dimensions de la performance environnementale interne ou externe : Amélioration des produits et processus, conformité réglementaire et impacts financiers, relations avec les parties prenantes, impacts environnementaux et image de l'entreprise.

2.2. L'analyse du cycle de vie (ACV) :

C'est un outil d'aide à la décision qui permet d'évaluer la performance environnementale potentielle d'un produit, d'un service ou d'un système, en donnant des informations environnementales analysables. L'analyse du cycle de vie quantifie l'impact des émissions et des ressources utilisées tout au long du cycle de vie du produit (de l'extraction des matières premières, en passant par la phase usage, jusqu'à l'incinération des déchets, le recyclage ou la valorisation du produit).

C'est un procédé multicritère (changement climatique, écotoxicité, déplétion des ressources, toxicité humaine), multi composant (le produit, son emballage) qui répond à la norme *ISO 14040*.⁸

L'ACV peut être considéré comme le socle sur lequel repose les trois concepts « l'éco-conception, l'éco-efficacité et l'éco-efficience. » il permet non seulement de comprendre les impacts environnementaux, mais alimente en parallèle ces trois fondements en informations.

2.2.1. L'éco conception :

Elle désigne la volonté de concevoir tout en respectant les principes du développement durable, elle est définie comme l'intégration des contraintes environnementales dès la phase de conception d'un produit ou d'un service afin d'en diminuer les impacts tout au long de son cycle de vie.

Un des principes fondamentaux de l'éco conception consiste à éviter le transfert de pollution notamment vers une autre étape du cycle de vie ou au détriment d'un autre impact que celui amélioré. En ce sens, l'entreprise doit adopter une démarche visant à considérer la

⁸ Patrice Megange,(2022). Evaluation des impacts environnementaux par une ACV Dynamique Spatialisée. Mécanique. *Université Paris-Saclay*. p.26 <https://theses.hal.science/tel-03945145v1>

totalité du cycle de vie des matériaux, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à sa fin de vie.⁹

Elle implique notamment la sélection de fournisseurs respectueux de l'environnement, la diminution des transports, la réduction et le recyclage des déchets, la promotion de pratiques économes en énergie et en ressources, ou encore la sensibilisation et l'engagement des participantes à adopter des comportements durables.¹⁰

L'éco-conception s'impose comme un élément central des politiques environnementales et de RSE au sein des organisations. En considérant que 80% des répercussions sur l'environnement d'un produit sont définies dès sa conception, cette méthode offre un potentiel considérable pour réduire notre empreinte écologique.

2.2.2. L'éco-efficacité :

Elle aide les entreprises à comprendre comment l'atteinte des objectifs en matière d'environnement et des objectifs d'affaires peut être compatible. Elle associe le concept d'affaires de création de valeur aux préoccupations environnementales et souligne son importance.

L'éco-efficacité est un sous-ensemble important du développement durable, car elle rend possible la participation des entreprises au programme de développement durable tout en s'alignant avec les objectifs d'affaires. En outre, les mesures d'éco-efficacité fournissent un outil pratique pour concevoir et mettre en œuvre des programmes d'utilisation industrielle des ressources aux niveaux sectoriel, national et international.

L'éco-efficacité réunit les éléments clés propres aux progrès économiques et environnementaux qui sont nécessaires pour accroître la prospérité économique tout en utilisant plus efficacement les ressources et en réduisant les émissions. Pour l'atteindre, les entreprises doivent mesurer et surveiller leur performance de manière à fixer des objectifs en vue de l'améliorer et de tenir compte et de quantifier les progrès réalisés.

⁹Bechakh N., & Sahraoui I. (2019), L'éco innovation outil pour l'éco conception. (*Mémoire, Université Saad Dahleb Blida*). p. 18

¹⁰ COFEES, "Panorama des aides pour les démarches éco-responsables" (dont l'éco-conception). cofees.fr

2.2.3. L'éco-efficience :

C'est le fait de produire plus, en utilisant le moins de ressources naturelles, ou utiliser le même niveau de ressources naturelles pour produire davantage. D'un point de vue financier ça permet à l'entreprise de réduire ses coûts de production en achetant moins de ressources naturelles. D'autre part, ça peut plaire au consommateur qui est sensible au caractère vert des produits.

Elle renvoie à l'idée d'une amélioration progressive de l'impact environnemental de la production de biens, via une réduction croissante des intrants utilisés pour celle-ci, de leur toxicité pour les organismes vivants, et des émissions de gaz à effet de serre associées.¹¹

Il s'agit d'un mot-clé du paradigme du Développement Durable. C'est très exactement le terme qui prétend rendre opérationnelle la promesse centrale de ce dernier, celle qui voudrait que l'économie puisse continuer sur la voie d'une croissance continue, à condition de modifier un peu son impact sur l'environnement.

Le WBCSD a identifié les sept éléments liés aux concepts de l'éco-efficacité et d'éco-efficience, à savoir :

- La réduction de la demande de matières pour les produits et services;
- La réduction de l'intensité énergétique pour les produits et services;
- La réduction de la dispersion des substances toxiques;
- L'augmentation de la recyclabilité des matières;
- La maximisation de l'utilisation durable des ressources renouvelables;
- L'augmentation de la durabilité des produits;
- L'augmentation de l'intensité du service des biens et services.¹²

2.3. L'économie circulaire :

Inspirée du principe de *Lavoisier* : « *Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme* » et du fonctionnement cyclique des écosystèmes naturels, l'objectif de

¹¹ Pierre Gautreau, (2020). Eco-efficience. Dictionnaire critique de l'Anthropocène. <https://shs.hal.science/halshs-02869244v1>

¹² Calcul des indicateurs de l'éco efficacité : guide à l'intention de l'industrie. Document a été préparé pour la TRNEE par IndEco Strategic Consulting et Carole Burnham Consulting

l'économie circulaire est de dématérialiser l'économie, c'est-à-dire de découpler la croissance économique de la consommation des ressources naturelles et de la production des déchets, et ce afin de rompre avec le modèle de l'économie linéaire basé sur : « extraire – produire – consommer- jeter »

Elle est interprétée de diverses façons :

Pour l'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Energie (ADEME) : « *L'économie circulaire a pour objectif de rompre avec la logique linéaire qui prévaut : extraire, fabriquer, consommer, jeter. Face à l'épuisement de nos ressources, l'économie circulaire propose de produire autrement, en intégrant une exigence écologique à tous les niveaux, de la conception, en passant par la production, jusqu'au recyclage. Dans ce modèle, les sources d'énergies utilisées doivent être le plus possible renouvelables et le recours aux produits chimiques évité, mais le maillon essentiel est bien le zéro déchet* ». Cette définition insiste sur la nécessité d'utiliser les énergies renouvelables et la valorisation des déchets, deux éléments fondamentaux qu'il faut intégrer dès la conception du produit pour atteindre l'objectif de "zéro déchet".

En Chine, l'économie circulaire est définie dans la loi chinoise de 2008 dédiée à ce concept comme : « *un terme générique utilisé pour désigner l'ensemble des activités de réduction, de réutilisation et de recyclage menées durant le processus de production, de circulation et de consommation* ». Cette définition se base sur la règle dite des « 3R » : *Réduire, Réutiliser et Recycler*. Ce processus est constitué de trois actions complémentaires portant sur les déchets :

- Réduire la consommation des ressources naturelles et la production des déchets ;
- Réutiliser les déchets comme matières premières secondaires ;
- Recycler les déchets en les intégrant dans le processus de production.

En sommes, il convient de souligner que ces définitions font référence à l'utilisation optimale des ressources naturelles et à la réduction, voire la suppression de la production des déchets.¹³

2.4. Les indicateurs de la performance environnementale :

L'ISO14031 donne des lignes directrices sur la conception et l'utilisation de l'évaluation de la performance environnementale, ainsi que sur l'identification et la sélection des indicateurs associés. Cet outil permet à toute entreprise, quelle que soit sa taille, sa complexité, son emplacement ou son secteur d'activité, de mesurer sa performance environnementale de manière continue.¹⁴ Les indicateurs de performance environnementale sont répartis en trois catégories comme le montre le tableau suivant :

Tableau N° 07 : Les indicateurs de performance environnementale

Indicateur	Définition
Indicateurs de performance managériale (MPI)	Ils mesurent les efforts d'une entreprise pour influencer sa performance environnementale. Exemples : coûts ou budget environnemental, pourcentage d'objectifs environnementaux atteints, temps consacré à la gestion des incidents environnementaux (en heures/personnes par an).
Indicateurs de performance opérationnelle (OPI)	Ils évaluent la performance environnementale des opérations d'une organisation. Exemples : quantité de matières premières utilisées par unité de produit (en kilogrammes par unité), heures de maintenance préventive (en heures par an), consommation moyenne de carburant d'une flotte de véhicules (en litres pour 100 kilomètres).

¹³Dorbane N., &Hachemi N. (2023), « L'économie Circulaire, une nouvelle approche de gestion des déchets. Quelles possibilités d'application en Algérie ? »*Revue TADAMSA D-UNEGMU*. Vol 3, n° 1, pp.20-35

¹⁴ David B Grant, Alexander Trautrim and Chee Yew Wong, (2017). *Sustainable Logistics and Supply Chain Management. Principles and practices for sustainable operations and management*. Second edition, Kogan Page . p.262

Indicateurs des conditions environnementales (ECI)	Ils mesurent les conditions environnementales locales, régionales, nationales ou mondiales et permettent d'évaluer l'impact d'une organisation sur son environnement. Exemples : fréquence des épisodes de smog photochimique (en nombre par an), concentration de contaminants dans les eaux souterraines ou de surface (en milligrammes par litre), superficie de terrains contaminés réhabilités (en hectares par an).
---	---

Source : David B Grant, & al. Sustainable Logistics and Supply Chain Management. Op.cit

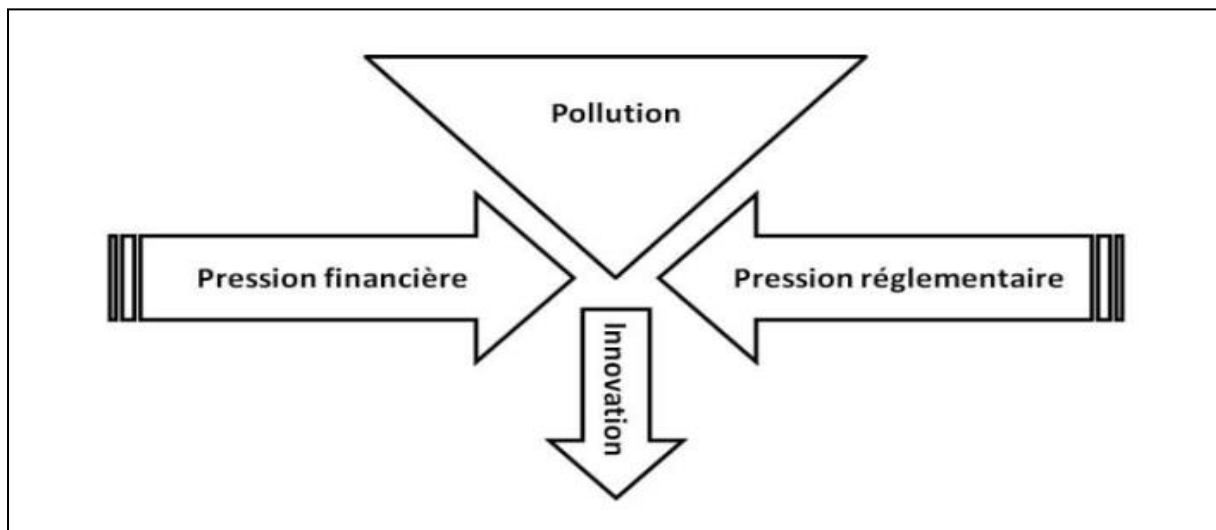
2.5. La performance environnementale et la performance économique¹⁵ :

L'intégration des préoccupations environnementales dans la stratégie de l'entreprise a toujours suscité des débats, tant dans le milieu des affaires que dans le milieu académique. Certains estiment que la protection de l'environnement engage un surcoût financier aux organisations, et par conséquent, une baisse de la performance économique. A ce sujet, l'exemple le plus fréquent est celui de *Gollop et Roberts(1983)*, qui estiment que la réglementation sur le dioxyde de soufre a freiné la croissance de la productivité de 43 % aux États-Unis dans les années 1970.

A l'inverse, la pollution associée à un gaspillage de ressources et une réglementation environnementale rigoureuse stimule l'innovation et compense par ce fait les coûts liés au respect des lois et règlements. La logique est triviale. La pression combinée des impératifs financiers exigés par les parties prenantes, en particulier les actionnaires, et des impératifs réglementaires provenant des pouvoirs législatifs force les organisations à trouver de nouvelles façons de faire, donc d'innover afin de demeurer compétitives (voir figure 07).

¹⁵ Ait Iaza Samira, Rachid Daanoue. (2018), « Les outils de mesure de performance environnementale : Cas d'une entreprise Aéronautique au Maroc ». *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. Numéro 4, pp : 449-474

Figure N°07 : Éléments sous-jacents à l'hypothèse de Porter



Source : L. Da Silva, les indicateurs de performance environnementale au service de l'efficacité : Le cas de la mine Canadian malartic, (Da Silva, 2013) inspiré de Porter and van der Linde, 1995

Cette hypothèse, mieux connue sous le nom d'hypothèse de Porter, implique que la réglementation environnementale peut engendrer à la fois des bénéfices pour la société civile par la réduction des dommages environnementaux et également des bénéfices pour les organisations qui y sont soumises. Ces bénéfices dépassent les coûts supportés par les pollueurs pour se conformer à la réglementation, augmentant ainsi leurs profits et leur compétitivité.

2.6. La notion d'audit :

L'audit est une opération de vérification et de contrôle ou « *Processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits* »¹⁶, qui se tient dans une organisation. Celle-ci doit s'assurer du respect de toutes les exigences du bon fonctionnement d'un système de management, y compris de son amélioration.

Les audits doivent délivrer des résultats formalisés (rapport, fiche de non-conformité ou d'écart, propositions d'actions correctives et préventives) qui vont servir d'aide à la décision.

¹⁶ Belahcene W., Selami Z. (2019), « Etude de l'impact de la mise en place d'un Système de Management Environnemental suivant l'ISO 14001 sur la performance environnementale de l'entreprise, Cas de l'Entreprise Nationale des Services aux Puits (ENSP) ». (Université KasdiMebah Ouargla). P.18

2.6.1. Les types d'audits :

On distingue deux types d'audits qui sont généralement utilisées dans les entreprises à savoir : l'audit interne et l'audit externe.

2.6.1.1. L'audit interne :

On parle d'audit interne, lorsque le mandataire en question est l'entreprise elle-même. L'audit interne doit être effectué périodiquement, il s'agit d'opérations qui consistent à examiner l'efficacité du système pour identifier des axes d'amélioration.

Le programme d'audit interne doit être développé, mis en œuvre et mis à jour. Il doit tenir compte de l'importance des processus à auditer et des résultats des audits précédents. L'organisme doit conserver les informations documentées comme preuve de la mise en œuvre du programme d'audit et des résultats obtenus. Les recommandations, formulées en conclusion, visent à optimiser les processus et à augmenter la performance globale de l'organisation.

2.6.1.2. L'audit externe :

En revanche, lorsqu'elle est demandée par une personne tierce à l'entreprise, on parle d'audit externe. Elle est réalisée par un intervenant extérieur à l'organisation dont la mission principale est de vérifier et de contrôler la conformité de l'organisation.

A cela s'ajoute la certification, une procédure par laquelle une tierce partie, l'organisme certificateur, donne une assurance écrite qu'un système d'organisation, un processus, un produit ou un service est conforme à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel.

La certification est un acte volontaire qui peut procurer aux entreprises un avantage concurrentiel. C'est un outil de compétitivité qui établit la confiance dans leurs relations avec leurs clients. Elle est délivrée par des organismes certificateurs indépendants des entreprises certifiées.¹⁷

¹⁷ Bouatia Latifa. (2018), Intérêt écologique de l'application de la norme ISO 14001 au sein de la STEP d'Ain El Houtz, (*Mémoire de fin de cycle, Université de Tlemcen*), p.13

2.6.2. L'audit environnemental :

Il est juste de dire que l'audit environnemental suit le même principe d'évaluation systématique, documentée, périodique et objective des performances environnementales d'une organisation. Il peut être interne, réalisé par les propres équipes de l'entreprise, ou externe, effectué par des organismes indépendants. L'objectif principal est de vérifier la conformité des activités, produits et services aux exigences légales et normatives, ainsi qu'aux engagements volontaires pris par l'entreprise.

2.6.2.1. Les différents types d'audits environnementaux :

- **Audit de conformité réglementaire** : vise à s'assurer que l'entreprise respecte toutes les lois et réglementations environnementales applicables.
- **Audit de système de management environnemental (SME)** : évalue l'efficacité du SME en place, souvent basé sur la norme ISO 14001.
- **Audit de performance environnementale** : mesure les performances environnementales en termes de consommation d'énergie, de gestion des déchets, d'émissions de gaz à effet de serre, etc.
- **Audit des sites** : examine les impacts environnementaux spécifiques d'un site ou d'une installation particulière.

2.6.2.2. Les bénéfices des audits environnementaux

Les audits environnementaux permettent de détecter des risques potentiels, comme les émissions de polluants. Cela permet aux entreprises de prendre des mesures préventives et d'éviter les sanctions réglementaires.

L'évaluation régulière de leurs pratiques et leurs performances environnementales, permet aux entreprises d'identifier les inefficacités et mettre en œuvre des actions correctives pour les résoudre. Cela peut inclure la réduction des déchets, optimiser l'énergie et limiter les émissions de gaz à effet de serre, par exemple. Et par ailleurs, réduire ses coûts.

Les entreprises qui effectuent régulièrement des audits environnementaux et qui démontrent un engagement envers la protection de l'environnement améliorent leur image de marque. Cela peut renforcer la confiance des clients, des investisseurs et des autres parties prenantes.

Les audits environnementaux permettent de s'assurer que l'entreprise respecte toutes les lois et réglementations en vigueur. Cela est essentiel pour éviter les sanctions, les amendes et les litiges qui peuvent résulter de la non-conformité.¹⁸

2.6.3. Les objectifs de l'audit :

L'objectif principal de l'audit consiste à faire un état des lieux et évaluer avec objectivité les éléments considérés tout en détaillant la méthode utilisée pour mesurer la performance. Cela permet entre autres :

- La détermination du degré de conformité de tout ou une partie du système de management de l'audité aux critères d'audit.
- L'évaluation de l'aptitude du système de management à assurer la conformité aux exigences légales, réglementaires et contractuelles.
- L'évaluation de l'efficacité du système de management à satisfaire ces objectifs spécifiés.
- L'identification des domaines permettant une amélioration du système de management.

2.6.4. La revue de direction :

Il convient que la direction de l'organisme mène, à intervalles déterminés, une revue de son système de management environnemental pour en évaluer l'adéquation et l'efficacité.

Cette revue doit couvrir les aspects environnementaux des activités, produits et services inclus dans son domaine d'application. On distingue alors :

2.6.4.1. Les éléments d'entrée de la revue (Input/ Entrée) :

- Les décisions de la revue de direction précédente.

¹⁸ QHSE Concept, Le rôle des audits environnementaux dans l'amélioration continue, <https://www.qhse-concept.fr/role-des-audits-environnementaux-dans-lamelioration-continue/> , consulté le 22/02/2025

- Les résultats des audits.
- Les retours et réclamations des clients.
- Les non conformités de produits ou service.
- Les mesures des indicateurs sur les processus.
- Le suivi des programmes environnementaux.
- Les accidents et situations d'urgence.
- Les actions correctives en cours.
- Le plan de traitement des risques et opportunités en cours.
- Les recommandations d'améliorations.
- Les changements à apporter au système de management.

2.6.4.2. Les éléments de sortie de la revue (Output/ Sortie) :

- Les actions correctives à entreprendre.
- Les modifications du plan de traitement des risques et opportunités en cours.
- Les besoins en ressources.
- Les niveaux de performance environnementale.
- L'ajustement des objectifs et des cibles environnementaux et de leur niveau à atteindre.
- La révision de la politique et des procédures environnementales.¹⁹

En conclusion, l'ensemble des actions entreprises par une organisation génère des effets qui peuvent s'avérer nuisibles pour l'environnement. Ainsi, la performance environnementale, consolidée par des outils comme l'ACV, l'éco-efficacité, des audits et une revue de direction rigoureuse, représente un élément clé pour toute organisation cherchant à concilier responsabilité écologique et performance économique. Ces démarches permettent non seulement de réduire les impacts environnementaux, mais aussi de renforcer la compétitivité et la pérennité des entreprises dans un contexte de transition vers une économie axée sur la durabilité.

¹⁹Belahcene W., Selami Z. (2019), Op.cit, p.19

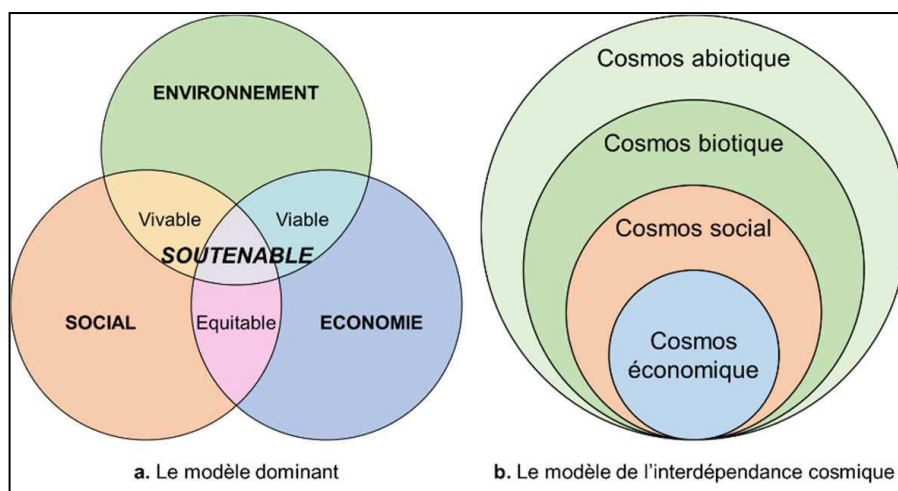
Section 03 : Analyse critique entre impacts économiques et défis organisationnels (DD, RSE et SME)

La mise en place d'un SME engendre de nombreux effets jugés utiles et positifs pour l'entreprise, améliorant ainsi son efficacité et sa réputation vis-à-vis des parties prenantes. Cependant, elle peut occasionner certains désagréments nécessitant une gestion stratégique pour un déploiement réussi. En plus des différentes retombées économiques et environnementales liées à l'implémentation d'un SME, nous allons aborder dans cette section, une analyse critique sur les interactions réelles des trois concepts étudiés, à savoir : le développement durable, la RSE et le management environnemental.

3.1. La gestion durable :

Le développement durable, dérivé de l'anglais « sustainable development » a vu le jour comme abordé plus haut, en réaction à l'exploitation incontrôlée des ressources naturelles face à la finitude écologique de la planète. Un modèle qui met en relief les trois piliers économique, social et environnemental, qui, souvent sont représentés dans « *un diagramme de Venn* ». Cette interprétation a été initiée par les travaux de J.Elkington (1997), le « parrain » du concept des 3P : *People, Planet, Profit* (personnes, planète, profit), aussi appelé *le Triple Bilan (Triple bottom line)* ou encore la triple performance dont les objectifs ne peuvent être traité indépendamment. En effet, *l'évaluation de la performance de l'entreprise ne doit pas se restreindre uniquement aux considérations économiques mais doit inclure le volet social et environnemental*. Dans la même veine, Mebratu (1998) offre une interprétation plus intégrée dans laquelle les univers « économie » et « social » ne peuvent pas être pris séparément de l'univers « environnement » et mettant ainsi en valeur l'interdépendance de ces systèmes.

Figure N°08 : Définitions conceptuelles du développement soutenable (Mebratu, 1998)



Source : Julien Garcia, (2015). Développement d'une méthode d'évaluation de la performance environnementale des innovations incrémentale. *Ecole Centrale Paris*. Page 10 <https://theses.hal.science/tel-01142115v1>

Pour *Bansal et DesJardine (2014)*, le temps est un élément central de la notion de durabilité et soulignent par ailleurs que celle-ci est devenue non seulement une tendance mais constitue une nécessité dans la gestion stratégique des entreprises. Sur ce, ces dernières doivent se réorienter vers le long terme, une logique contraire à leur tradition puisque les stratégies souvent adoptées sont centrées sur le court terme et le profit immédiat. Les fondements de *Bansal et DesJardine* vont au-delà de l'aspect technique en intégrant d'autres facteurs dits stratégiques, temporel ou encore culturel ce qui pousse les entreprises à repenser et reconfigurer leur modèle de création de valeur même si cela nécessite des sacrifices à court terme.

La RSE en revanche, ne nécessite pas nécessairement de compromis. La plupart des spécialistes de la responsabilité soutiennent que la RSE représente l'ensemble des activités bénéfiques à la fois pour la société et pour l'entreprise (McWilliams et Siegel, 2001). La responsabilité est vue comme un bon sens des affaires. Des concepts comme la « valeur partagée » et les situations « gagnant-gagnant » suggèrent que les entreprises peuvent créer de la valeur à la fois pour les affaires et pour la société simultanément (Porter et Kramer, 2006). Même le concept de « triple performance », qui est souvent utilisé pour conceptualiser le développement durable (Bansal, 2005 ; Elkington, 1998 ; Hart et Milstein, 2003), ressemble

davantage à de la responsabilité qu'à de la durabilité, car il manque l'idée essentielle selon laquelle le développement durable exige des compromis intertemporels.

Le temps est un élément central du développement durable, ce qui le différencie d'autres concepts similaires tels que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la citoyenneté d'entreprise, voire même la triple performance. Une entreprise durable est celle qui gère les compromis intertemporels dans sa prise de décision stratégique, de manière à prendre en compte à la fois le court et le long terme.²⁰

3.1.1. Les critiques et limites du DD :

L'une des principales faiblesses du développement durable réside dans l'absence de volonté politique et de réglementation internationale unifiée. Malgré les sommets mondiaux, les pays ne parviennent pas à un consensus, ce qui entraîne des désaccords sur les mesures à adopter

L'une des premières limites ou vulnérabilité du développement durable est l'absence de volonté politique et de réglementation internationale unifiée. Malgré les nombreux sommets internationaux qui se sont succédé au fil des années, les pays ne sont pas parvenus à un consensus, qui débouche le plus souvent sur un désaccord au niveau des mesures à adopter. Cela s'est confirmé par l'échec du protocole de Kyoto à établir des normes acceptables par tous les pays (Boehmer-Christiansen, Aynsley et Kellow, 2002) et l'échec du sommet de Copenhague (Blewitt, 2014).

Cependant, des chercheurs à l'instar de *Brunel (2008)* critiquent l'usage du développement durable. Pour eux, l'hémisphère nord par le biais de certaines entreprises fait de ce dernier un outil de protectionnisme déguisé tendant à freiner le développement des pays du sud. Car ils considèrent les ressources comme étant limitées et irremplaçables, il s'agit plus de satisfaire ses propres besoins actuels que futurs. Avant lui, *Latouche (1989)* considère la volonté directive soutenue par les pays développés comme une tentative ou action visant à freiner le développement des pays en voie de développement de crainte de voir ces pays s'imposer.

D'autres auteurs soulignent le déséquilibre flagrant entre le domaine économique qui est fort et le domaine social et environnemental qui est faible et contestent donc la validité de

²⁰Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). "Business sustainability: It is about time". *Strategic Organization*, Vol12, n°1, pp : 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>

critiquer et de représenter les intérêts purement économiques au détriment des dimensions sociales et environnementales, en particulier pour les pays les plus riches (Banerjee, 2003 ; Korten, 1996 ; Bittencourt Marconatto et al, 2013).²¹

3.2. Fondements et controverses de la RSE :

Howard Bowen est reconnu comme le précurseur de la notion moderne de la RSE, suite à la publication en 1953 de son ouvrage séminal « *Social Responsibilities of the Businessman* » (Pasquero, 2013) à travers lequel sont posés les premiers jalons du concept évoqué (Carroll, 1970, 1999 ; Wood, 1991). On peut également mentionner l'apport de Peter Drucker, qui présume dans son ouvrage « *The Practice of Management* » que les intérêts économiques de la firme peuvent converger avec les enjeux sociaux. Sur ce, il invite les dirigeants à tenir compte des impacts de leurs décisions et activités et réfute l'idée selon laquelle la recherche de profit peut garantir à elle seule le bien-être collectif.²²

Certes, la RSE a toujours été considérée comme étant une déclinaison du développement durable, comme supposé par Brovelli et al. (2013) qui indique que la RSE est « la mise en œuvre des principes du développement durable au sein des entreprises ou des organisations », ainsi que celle de Boyer et Igalens (2005) qui précisent que « la responsabilité sociétale n'est que l'adaptation à l'entreprise d'une exigence qui a pour nom le DD »²³. Mais en réalité la RSE a vu le jour bien avant le développement durable, mais son application était négligée, voire inexistante, ce qui l'a rendu inconnu. Avec l'avènement du développement durable, la RSE s'est repositionnée comme acteur clé et devenue incontournable.

La RSE a facilité l'émergence de certains avantages comme mentionné précédemment (Chapitre 01, section 03), pourtant, elle n'a pas échappé aux critiques. La première porte sur la responsabilité sociale et la seconde sur la responsabilité de l'entreprise.

La première approche souligne l'ambiguïté en rapport avec le terme « social » car il peut désigner à la fois, les conditions de travail et de vie d'un groupe d'individus que des faits

²¹Tehar, K. (2015). « Étude exploratoire sur les impacts du développement durable dans la gestion de projet des PME », (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi). Mémoire présenté comme exigence partielle du programme de maîtrise en gestion de projet. p 11.

²² Joualy D. (2022) « La responsabilité sociale des entreprises : historique et contexte d'émergence du construit », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. Vol 5,n°3, pp :1 032 – 1 052

²³ Guerchouh, M., & Si-Mohammed, D. (2023). « La responsabilité sociétale des entreprises : un enjeu stratégique pour le développement territorial durable ». *Les Cahiers du CREAD*, Vol 39, n°4. <https://dx.doi.org/10.4314/cread.v39i4.8>

relevant de la société. C'est la raison pour laquelle certains préfèrent le mot « sociétal » qui reflète mieux l'impact global de l'entreprise sur son environnement. Selon *Jean-Pascal Gond (2001)*, la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise repose sur deux idées principales :

- Les firmes doivent honorer des obligations à l'égard des groupes sociaux ;
- Les firmes doivent savoir réagir aux demandes sociales qui émanent de leur environnement (*J. G. Padioleau, 1989*).

Dans les deux cas, il s'agit de désigner des actions de l'entreprise qui témoignent d'un engagement volontaire allant au-delà des exigences légales ou économiques, en accord avec l'approche fondatrice d'*A. Carroll (1979)* sur la responsabilité sociétale de l'entreprise. Mais dans le domaine managérial, ce concept est assez flou. En effet, pour *A. Carroll*, la responsabilité sociétale de l'entreprise repose sur quatre volets intégrant les responsabilités discrétionnaires, légales, économiques et éthiques (*Voir la figure n°04 page 26*) qui doivent être considérées simultanément.

Mais l'entreprise a-t-elle vraiment une responsabilité ? Car elle ne peut exercer ses droits que par l'intermédiaire d'un représentant légal. Ce qui signifie que seuls les individus peuvent réellement penser et agir. C'est pourquoi des auteurs comme *P. Salin (2000)*, critiquent l'attribution de responsabilités à une entité abstraite, alors que cela relève du ressort des personnes physiques. Il serait dangereux de transférer cette compétence à une collectivité qui échapperait à la possibilité individuelle de contrôle et de sanction...²⁴

3.3. Évolution du management environnemental :

Dans la prolongation de cette approche, le développement durable trouve un relais opérationnel dans le management environnemental, stratégie que les entreprises adoptent pour réduire leur impact sur l'environnement. Justement, au regard des conséquences économiques, sociales, et environnementales, la Société a cherché à maîtriser son impact sur l'environnement. Trois grandes phases ont ainsi jalonné l'histoire du management environnemental (*Boiral, 2007*) : la dilution (dispersion des contaminants dans l'air, l'eau, et le sol), les mesures palliatives (systèmes de dépollution en aval des procédés), et préventive (réduction des contaminants à la source).

²⁴Tramontano, R. (s.d.). Les approches critiques de la « responsabilité sociale de l'entreprise » et leurs retombées ou « responsabilité sociale des entreprises ? ». *Euromed-Marseille*.

La dilution a représenté et pour une longue période une solution privilégiée par les entreprises industrielles afin de réduire et d'alléger les impacts environnementaux de leurs émissions. En réaction à l'absence de système de traitement des contaminants, certaines entreprises procèdent à leur déversement dans le milieu naturel.

Dans cette optique, de nombreux sites industriels ont érigé des cheminées pharaoniques, comme celle de la centrale thermique d'Ekibastouz 2 culminant à plus de 400 mètres de hauteur, pour ainsi faciliter la dispersion de la fumée. *Ces solutions techniques affaiblissent certes les concentrations locales de polluants mais contribue contre toute attente à étendre la pollution au-delà de la sphère géographique de l'entreprise, aggravant de ce fait la pollution transfrontalière. Cette réalité illustre les limites d'une approche centrée sur la dilution plutôt que sur la réduction à la source.* Cette évolution est étroitement liée à la révolution industrielle et à l'émergence d'une « économie cowboy » peu soucieuse de la préservation de l'environnement (Boiral, 2007). Toutefois, nous constatons que la dilution est toujours pratiquée par certaines usines dans le monde avec le déversement de produits toxiques dans la nature qui a entraîné des dégâts écologiques majeurs comme les hécatombes de centaines voire de milliers de poissons et d'autres espèces animales, la contamination des sols, eaux et égouts, avec des substances cancérogènes persistantes et engendre par ailleurs des coûts de dépollution exorbitants.

Face aux pressions des mouvements écologistes et aux exigences réglementaires, les entreprises ont dû progressivement investir ou de se munir d'équipements de dépollution. Généralement situés en aval des procédés (Approche palliative), ces équipements ont permis, pour de nombreuses usines, de réduire les résidus contaminés et les rejets toxiques et de façon globale les impacts environnementaux. Cependant, cette internalisation des coûts de la pollution peut impliquer de lourds investissements. En effet, adapter d'anciennes installations pour une réduction significative de la pollution s'avère beaucoup plus coûteux et moins efficace que d'intégrer les préoccupations environnementales dans la conception même des procédés. Bien que coûteuse avec investissements importants, l'approche palliative reste axée sur la correction des nuisances sans réduire la pollution à la source. Elle ne remet pas en cause ni les méthodes de travail ni le fonctionnement des processus (Boiral, 2007).

Les approches palliatives et la dilution ont été la cause de certaines catastrophes environnementales. L'approche palliative peut être complémentaire à l'approche préventive

car celle-ci nécessite souvent des investissements initiaux dans des équipements palliatifs pour traiter les contaminants en aval.

Le développement des approches préventives répond à la nécessité de trouver de nouvelles alternatives à l'augmentation des coûts de dépollution et aux limites des actions de type palliatif (Boiral, 1998, 2007). Cette démarche peut être mise en œuvre pour une meilleure maîtrise des activités de gestion environnementale comme la gestion des déchets (privilégier la réduction, la récupération ou le recyclage à l'élimination), la gestion des crises (prévenir les accidents plutôt que chercher à gérer la crise lorsqu'elle survient), ou encore l'application de la réglementation (anticiper les normes plutôt que réagir à ces dernières). De façon plus spécifique, la prévention dans les organismes industriels, s'applique à toute forme de pollution (air, eau, sols...) lorsqu'il est possible d'agir à la source plutôt que de se limiter à installer des systèmes de traitement en aval des procédés ou à corriger les nuisances causées par les contaminants. Les méthodes mises en œuvre pour la prévention doivent ainsi s'adapter aux procédés utilisés, à la nature des contaminants à contrôler, aux procédures de travail ou encore aux caractéristiques des systèmes de production. Les solutions préventives sont toujours adaptées à chaque organisation et cela exige des connaissances techniques spécifiques à chaque type de processus. L'approche préventive favorise le plus souvent l'implantation d'*ISO 14001* sur le système de gestion environnementale. Ce système permet aux dirigeants de mettre en œuvre des politiques, des programmes et des pratiques en matière environnementale reposant sur des principes de gestion plutôt que sur les équipements techniques. Toutefois, la réalité permet de constater que l'approche préventive n'est pas la chose la mieux partagée. Elle semble être plus présente dans les discours que dans la pratique.

3.3.1. Les entreprises entre pressions réglementaires et compétitivité :

Dans la théorie classique qui examine la relation entre les enjeux économiques et environnementaux, les pressions écologiques sont perçues comme des contraintes et des coûts potentiels susceptibles de remettre en question la pérennité des organisations. Cette théorie est contestée par plusieurs scientifiques, qui offrent une perspective nouvelle, concernant la relation entre la protection de l'environnement et la compétitivité économique de l'entreprise. Le modèle de *Porter et van der Linde* proposé en 1995 émet l'hypothèse que des normes environnementales solides et judicieusement pensées stimulent l'innovation et développent par ailleurs la compétitivité de l'entreprise contrairement aux idées reçues. *Hart (1995)* propose,

quant à lui, un modèle fondé sur les ressources naturelles de l'entreprise, où l'avantage compétitif réside dans la nature de ses relations avec l'environnement naturel. Adopter des stratégies axées sur la durabilité crée un avantage concurrentiel en apportant des innovations dans des domaines comme l'efficacité énergétique, la réduction des déchets...

Cette approche s'aligne avec les travaux de Rondinelli et Vastag (2000) qui met en évidence le rôle de l'ISO 14001 dans l'amélioration de l'efficacité des entreprises. En d'autres termes, elle contribue à améliorer leur performance environnementale tout en renforçant leur compétitivité. Pour Melnyk et al (2003), la norme ISO 14001 exerce un impact également positif sur la performance globale des entreprises telle que l'amélioration de l'image de marque et la réputation des entreprises.

Des études récentes, à l'instar de celle menée par Eccles, et al. (2014), révèlent que les entreprises incluant le développement durable dans leur stratégie globale ont tendance à être plus performantes à long terme. Elles bénéficient d'une meilleure réputation, d'un engagement accru des parties prenantes et d'un accès facilité aux financements.

De plus, des études empiriques indiquent une absence de consensus sur les impacts des réglementations environnementales sur la performance organisationnelle. Certaines études fournissent des preuves solides d'une relation positivement significative entre les restrictions environnementales et les performances. Les réglementations améliorent non seulement les avantages financiers des technologies vertes, mais réduisent également les dépenses de fabrication des entreprises. Wagner et Schaltegger (2004) ont souligné que les SME, lorsqu'ils sont bien intégrés dans la stratégie globale de l'entreprise, peuvent conduire à une amélioration de l'efficacité organisationnelle en favorisant une culture d'amélioration continue et en renforçant la collaboration entre les différents départements.

3.3.2. L'impact de la mise en place du SME sur les aspects économiques de l'entreprise :

La certification ISO 14001, permet aux entreprises d'améliorer leur performance en gérant de manière proactive leurs impacts écologiques. Elle encourage l'utilisation efficace des ressources, la réduction des déchets et la conformité aux réglementations, cela aide à minimiser les risques et les coûts opérationnels. Elle renforce par ailleurs la réputation des entreprises, offre un avantage concurrentiel et facilite l'accès à de nouveaux marchés, tout en répondant aux attentes des clients et des investisseurs soucieux de l'environnement. De plus,

elle favorise l'engagement des employés leur implication dans une culture axée sur la durabilité et les objectifs environnementaux. Grâce à l'importance accordée à l'amélioration continue, via des cycles comme le PDCA, les entreprises peuvent s'adapter aux évolutions réglementaires et améliorer constamment leurs performances.

3.3.3. L'impact sur la compétitivité

Répondre aux exigences de la norme *ISO 14001* aide les entreprises à faire face à la concurrence et contribue amplement au maintien et l'accroissement de ses parts de marché. Plusieurs études empiriques exposées ci-après révèlent que son implémentation participe à l'amélioration de la compétitivité, la part de marché et l'image de l'entreprise. Les initiatives vertes et les pressions réglementaires boostent leur avantage concurrentiel et poussent à l'innovation.

3.3.3.1. L'avantage concurrentiel :

Il porte sur tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents, autrement dit, d'être plus performante. D'après une étude réalisée aux USA, auprès de 152 entreprises certifiées *ISO 14001*, plus de 60 % de ces entreprises considèrent que la certification génère un avantage concurrentiel (*Delmas, 2001*). Une autre étude de *Dermall et al. (2001)*, réalisée sur trois secteurs, montre que la mise en place de *l'ISO 14001* permet aux entreprises de se démarquer de la concurrence.

3.3.3.2. La part de marché :

Elle constitue un indicateur clé pour l'entreprise, il permet de connaître et d'évaluer sa position par rapport à ses concurrents. Des études comme celle de *Brammer et al. (2011)*, indiquent que la certification *ISO 14001* entraîne une augmentation des parts de marché. Une autre étude réalisée sur 18 entreprises certifiées montre que leurs parts de marché peuvent augmenter de 2 % après la certification (*Tan, 2005*).

3.3.3.3. L'image de l'entreprise :

La certification *ISO 14001* constitue un outil de relations publiques visant à promouvoir l'image verte de l'entreprise, auprès des parties prenantes (*Coglianesi et Nash, 2001*). Elle apporte un plus en termes d'image et d'acquisition de statut d'entreprise

citoyenne. Ce dernier peut être utilisé comme un argument commercial sérieux (*Merlant 2005*) et figure comme une exigence contractuelle des clients sur les marchés internationaux (*Corbett et Kirsh, 2001*). De grandes entreprises comme Toyota, Sony et IBM ont fait de la certification ISO 14001 un critère formel de sélection de leurs fournisseurs. Cet exemple montre que l'adoption de cette norme représente déjà, dans certains secteurs, une source d'avantages concurrentiels à ne pas négliger.²⁵

3.3.3.4. L'accès aux marchés internationaux :

Trois barrières limitent l'accès aux marchés internationaux:

- Les droits spécifiques et les tarifs douaniers ;
- Les normes de sécurité alimentaire ;
- Les exigences en matière de certification environnementale.

La certification *ISO 14001* offre une certaine assurance aux clients et partenaires étrangers en termes de conformité. Ajouté à cela, de nombreuses entreprises de différents pays exigent de leurs fournisseurs une certification environnementale. Une étude sur 1 510 entreprises certifiées (*Montabon et al., 2000*) montre que l'amélioration de l'accès aux marchés internationaux est significative. Une autre étude du cabinet *Paul de Backer (1999)*, réalisée sur 52 entreprises certifiées et 32 en cours de certification, conclut que l'accès aux marchés internationaux est l'une des principales motivations pour obtenir la norme *ISO 14001*.

3.3.4. L'impact de l'iso 14001 sur la productivité :

La productivité joue un rôle clé pour mesurer l'efficacité de l'entreprise au travers de l'utilisation de ses facteurs de production et le degré de production des actions menées par les managers sur le développement et la croissance économique de l'entreprise, dont le système de management environnemental. Trois variables peuvent identifier la productivité de l'entreprise : augmentation de la production, amélioration de la qualité des produits et la diminution des coûts de production.

²⁵Rahmani, M. (2016). *Les enjeux de l'adoption de la norme ISO 14001*. Revue des Sciences Humaines – Université Mohamed Khider Biskra, (44), 45–65.

3.3.4.1. Augmentation de la production :

Plusieurs études qui traitent de l'impact de la norme *ISO 14001* sur la production de l'entreprise, montrent une amélioration de la production de l'entreprise grâce à l'implantation d'un SME. Dans une revue qui traite de l'impact de *l'ISO 14001* sur la performance organisationnelle, réalisée par *TayoTene (2015)*, plus de 75 % des articles traitent des impacts d'*ISO* sur la production montrent une relation positive entre l'implantation de *l'ISO* et l'amélioration de la production.

3.3.4.2. Amélioration de la qualité des produits :

Elle constitue l'un des bénéfices de l'implantation de la norme *ISO 14001*. *Brammer et al (2011)*, montrent dans une recherche sur un échantillon de 102 entreprises que l'un des impacts positifs du SME est l'amélioration de la qualité des produits. Cette amélioration contribue à réduire les impacts environnementaux des opérations de production de l'entreprise.

3.3.4.3. Diminution des coûts de production :

Les entreprises les plus aptes à bénéficier de réduction des coûts sont celles lourdement réglementées. Une étude réalisée auprès des entreprises chinoises par *Zeng et al en 2005* montre que 55% des entreprises enquêtées ont enregistré une réduction dans la consommation des ressources naturelles. Cette dernière contribue à l'amélioration de l'efficacité des opérations de production. Dans la même année, une étude de *Tan* révèle que sur les 83% des répondants ont observés une réduction de 16% des coûts de production tels que les coûts d'emballage, réduction du gaspillage, consommation de moins d'énergie.²⁶

Dans le prolongement de cette idée, *Porter* s'appuie sur les économies de matières et d'énergie pour démontrer que les contraintes réglementaires et le respect de l'environnement, peuvent être la base d'une stratégie gagnante. Pour lui, l'émission de rejets polluants, l'action même de polluer doit être interprétée comme le signe d'une « inefficience » de l'entreprise (*Porter et Van Derlinde, 1995*). La pollution est le signe que des coûts inutiles sont assumés par l'entreprise, car elle correspond à une déperdition de matières achetées (matières premières, ressources énergétiques) dans l'environnement et à du temps de travail gaspillé.

²⁶ Amrani Saloua. (2019), « Evaluation économique et environnementale d'un Système de Management Environnemental (SME) : cas des entreprises algériennes ». *Université Abderrahmane Mira de Béjaia*, p. 91

Pour redevenir efficiente, l'entreprise ne doit pas se contenter d'investir dans des équipements de dépollution, elle doit agir en amont, c'est-à-dire réduire le gaspillage des ressources en phase initiale. La mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME), permet de maîtriser au mieux les consommations d'énergie et de matières premières, de limiter les déchets, et de réaliser des économies substantielles. Elle contribue ainsi à la réduction des coûts et à la prévention des impacts environnementaux (Shrivastava, 1995 ; Stead et J.G., 1996).²⁷

3.4. L'impact sur la performance environnementale :

L'intégration d'un SME dans le fonctionnement d'une organisation passe par l'adoption d'une démarche d'amélioration continue qui vise à déployer et à développer sur le long terme une stratégie environnementale durable (Kudlak 2017). C'est une partie intégrante du système de management global dont le rôle est d'assurer une meilleure gestion des aspects liés à l'environnement de l'entreprise, et ce par l'instauration d'une politique environnementale qui réduit l'incidence des activités de l'entreprise lors des phases d'approvisionnement, de production, de distribution, de transport et autres. Il suit une approche volontaire contrairement aux restrictions réglementaires imposées aux organisations. Il contient : l'audit environnemental, l'évaluation de la PE, à côté de l'analyse de cycle de vie. (Voinea et al. 2020).²⁸

La mise en place d'un SME apporte des changements notables sur la performance environnementale, des entreprises telles que Patagonia²⁹ ou The Body Shop³⁰ ont bâti leur stratégie marketing sur la performance environnementale car elles vendent des produits verts qui sont fortement valorisés par les consommateurs. Il contribue aussi et de manière significative à préserver l'environnement par l'élimination ou l'atténuation des impacts environnementaux négatifs. Il permet entre autre, une meilleure utilisation des ressources de telle sorte à éliminer toute forme de gaspillage et accroître ses bénéfices financiers (à titre d'exemple, l'entreprise HSBC a réalisé une économie de plusieurs millions de dollars en supprimant simplement l'éclairage des enseignes lumineuses de ses agences après 10 heures

²⁷Rahmani, M. (2016). *Les enjeux de l'adoption de la norme ISO 14001*, op-Cit

²⁸Drouzi, M., & Rajaa, M. (2024). « La relation entre le système du management environnemental et la performance environnementale : Une revue de littérature sélective. » *IJAME*, Vol 2, n°9, pp : 299–322. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13710708>

²⁹Patagonia est une entreprise californienne de vêtements techniques de sports de montagne et de surf, créée par Yvon Chouinard en 1973.

³⁰ The Body Shop est une chaîne britannique de magasins de cosmétiques créée par Anita Roddick en 1976.

du soir) et opérationnels pouvant résulter de la mise en œuvre d'alternatives respectueuses de l'environnement qui renforcent la position de l'organisme sur le marché. Le SME constitue une manière d'assister l'organisme à respecter les obligations de conformité, cela éviterait toute forme de sanctions ou d'amendes à l'entreprise. Pour conclure, il aide à maîtriser la manière dont les produits et services sont conçus, fabriqués, distribués, consommés et éliminés en adoptant une perspective de cycle de vie de produits afin d'éviter que des impacts environnementaux ne se reportent involontairement dans d'autres phases de cycle de vie.³¹

3.5. Les défis et critiques liés à l'implémentation d'un SME :

L'adoption d'un système de management environnemental peut offrir divers bénéfices à l'entreprise, mais cela n'exclut en rien l'émergence de certains obstacles face à son déploiement et son ancrage. Sur ce point, on relève trois effets susceptibles de contraindre sa mise en œuvre. Le premier est le manque d'engagement et d'adhésion au système par les employés, une résistance au changement. Le deuxième effet marquant est lié à la documentation souvent jugée excessive du système *ISO 14 001*. Le troisième effet découle des deux précédents et concerne les audits ainsi que le processus de certification en soi. La crédibilité de ce processus, qui prend parfois des allures cérémonielles suscite de nombreuses critiques. De plus, la durée des audits jugés trop courte, les vérifications se concentrent sur la documentation du système plus que sur les pratiques réelles.³²

Boiral et al. (2018) ont identifié d'autres obstacles tels que le manque de compétences, les coûts initiaux élevés. Cependant, ils soulignent également que ces défis peuvent être surmontés grâce à un leadership fort, une communication transparente et une formation adéquate des employés.

Vue sous un autre prisme, l'adoption des normes environnementales est un moyen pour les entreprises d'assurer leur légitimité et survie. Elles réagissent le plus souvent de manière réactive ou proactive et ce dépendamment de la sensibilité verte des dirigeants, de l'intensité des contraintes externes ou encore du développement de compétences distinctives dans ce domaine (*Boiral, 2006*).

³¹Debbal .D& al (2019) « L'impact de la certification ISO 14001 sur la performance environnementale de l'entreprise », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Vol 4, n° 3, pp : 606 - 629.

³²Boiral, O. (2006), « La certification ISO 14001 : une perspective néo institutionnelle », *Management International*, Vol 10, n°3, pp: 67-79.

Dans une étude antérieure Boiral (2004), souligne que le processus d'isomorphisme est inhérent aux normes ISO qui, par définition, supposent un cadre de référence formel et institutionnalisé. L'auteur suggère que le SME de type ISO 14001 soit considéré comme « *une structure formelle plus ou moins dissociée des activités réelles, mis en œuvre en réponse à des pressions institutionnelles dans le souci d'offrir une image rationnelle et légitime de la gestion environnementale de l'organisation* »³³. Les entreprises tombent facilement dans l'imitation, le besoin de se ressembler prône sur la transformation réelle de la gestion environnementale de l'entreprise. Certaines organisations adoptent l'ISO 14001 plus pour se créer une image de responsable et rationnelle et l'utilise pour asseoir leur légitimité à la fois sociale et institutionnelle que d'en faire un véritable levier de performance.

En somme, on peut dire que c'est un parcours semé d'embûches. Les entreprises qui s'y engagent peuvent se retrouver facilement prises au piège, à osciller entre les ambitions écologiques et les réalités opérationnelles. Cependant, l'intégration des valeurs environnementales dans la culture d'entreprise avant la mise en place d'un SME est essentielle pour faciliter l'adoption et l'acceptation de ses principes. Les bénéfices ne sont pas immédiats, c'est une démarche qui s'inscrit dans le long terme. Les coûts sont généralement élevés au départ, en raison des investissements lancés comme l'acquisition de nouvelles technologies, les programmes de formations et les audits. A cela s'ajoute le manque de ressources comme c'est le cas des PME qui peut constituer un handicap pour certaines entreprises. Il faut également prendre en compte la complexité des normes et leur évolution rapide, la nécessité d'adopter de nouvelles manières de faire et d'apporter des ajustements aux processus de production peut causer une perturbation des opérations.

Les défis sont multiples, néanmoins, la mise en place d'une bonne communication interne entre les différents départements favorise l'harmonie dans l'action et aide à réduire les incompréhensions et les retards liés à l'instauration d'un SME.

³³Dohou-Renaud, A. (2011). « *Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001* ». *Revue Management et Avenir*, pp. 344–362.

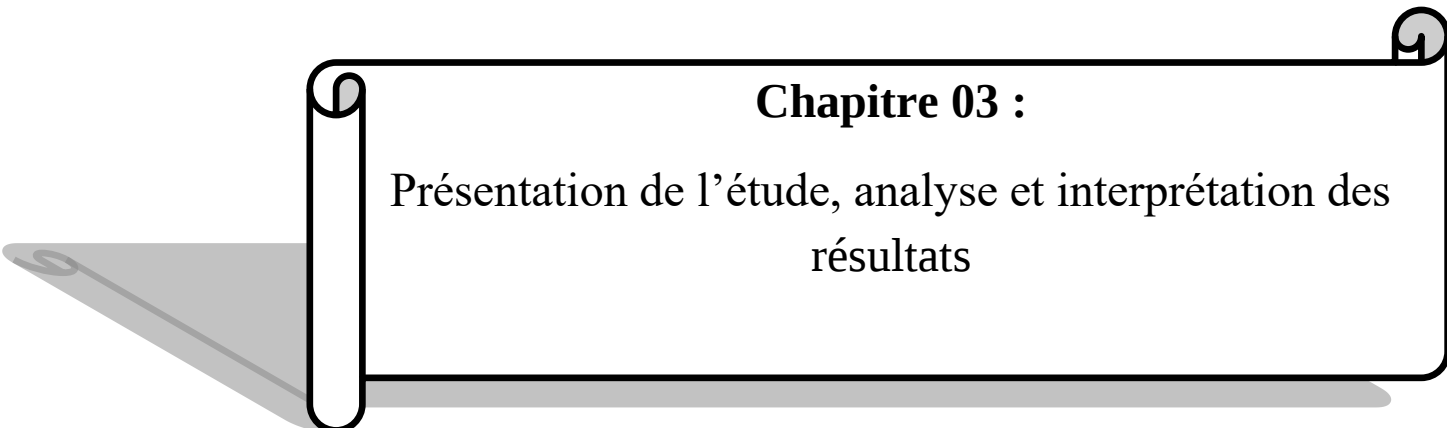
En conclusion, la mise en place d'un SME apporte divers bénéfices à l'entreprise. Cependant, cette démarche n'est pas sans défis, elle nécessite une planification rigoureuse et un engagement de la direction et une forte implication des employés pour répondre aux obstacles potentiels et garantir son déploiement.

Conclusion :

La performance environnementale est un concept essentiel pour toute entreprise souhaitant asseoir sa compétitivité dans un environnement économique concurrentiel et en constante évolution. Elle constitue un levier stratégique permettant d'assurer sa pérennité.

Au-delà de la simple réduction de son impact environnemental, elle offre de nombreux avantages. Elle permet notamment aux entreprises soucieuses de l'environnement ou engagées dans cette voie de renforcer leur crédibilité et leur attractivité auprès des clients, des investisseurs et des partenaires potentiels. Elle contribue également à réduire le risque de sanctions ou d'amendes en garantissant le respect des lois et normes environnementales.

Enfin, la performance environnementale stimule l'innovation et prépare l'entreprise à s'adapter aux défis futurs, tels que les changements climatiques ou les pénuries de ressources.



Chapitre 03 :

Présentation de l'étude, analyse et interprétation des
résultats

Introduction :

Dans ce chapitre, nous verrons la démarche utilisée ainsi que la méthodologie déployée pour la collecte de données et assurer de ce fait la fiabilité des résultats obtenus. L'analyse de ces derniers servira à vérifier, confirmer ou infirmer les hypothèses énoncées en amont.

Pour mieux cerner et comprendre les conséquences induites par l'instauration du système de management environnementale sur l'efficacité organisationnelle et la performance des entreprises. Nous avons, en premier lieu, effectué un stage au sein de l'entreprise Cevital Agro-Industrie pour une durée d'un mois. Cela nous a permis de mieux observer et comprendre les pratiques en place de manière plus concrète, notamment celles adoptées dans leur démarche de mise en place du système de management environnemental (SME) et l'obtention de la certification ISO 14001. Nous avons clôturé notre stage avec un guide d'entretien dans lequel nous avons abordé certains éléments jugés essentiels pour mesurer et appréhender au mieux la performance organisationnelle obtenue par l'entreprise, en l'occurrence :

- L'intégration du management environnemental dans l'organisation ;
- La gestion des compétences et des connaissances environnementales ;
- La culture environnementale de l'entreprise ;
- La veille environnementale et réglementaire ;
- L'évaluation et l'amélioration continue ;
- La communication et l'engagement des parties prenantes ;
- L'impact économique et compétitivité ;
- La gestion des enjeux économiques et environnementaux.

Ce guide d'entretien a été abordé avec les cadres de l'entreprise Cevital Agro-industrie à savoir : Le responsable environnement, coordinateur hygiène et environnement et le superviseur HSE chargé d'environnement.

En second lieu, nous avons menées une enquête par sondage auprès des entreprises de la Wilaya de Bejaïa à travers laquelle nous avons mesuré leur performance.

Section 01 : Cevital Agro-industrie, structure, engagements et valeurs

Dans cette section, nous présenterons l'entreprise d'accueil Cevital Agro-industrie d'une manière détaillée, ses certifications ainsi que ses pratiques environnementales

1.1. Présentation de Cevital :

Cevital est une industrie multisite, portée par 18 000 employés répartis sur 3 continents dont le principal est le complexe de Bejaïa. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias, le Groupe Cevital s'est construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Le site de Bejaïa, qui abrite neuf usines, est le plus grand d'Afrique et figure parmi les plus importants au niveau mondial grâce à sa concentration unique d'unités de production interconnectées en un seul lieu.

Cevital, société par actions, a été fondée en 1998. Avec un capital de 68,760 milliards de DA, elle s'impose comme l'un des leaders de l'industrie agroalimentaire en Algérie. Dotée de plusieurs unités de production équipées des technologies les plus récentes, Cevital représente le fleuron de l'économie algérienne. Grâce à son expansion continue et à divers projets en cours de réalisation, elle joue un rôle majeur dans la création d'emplois et de richesses, renforçant ainsi son impact sur le développement économique du pays.

1.2. Présentation du complexe Cevital Agro-industrie :

Cevital Agro-industrie possède diverses unités de production ultramodernes de sucre, corps gras, eau minérale, boissons et sauces. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

Le complexe est situé à l'arrière-port de Bejaïa, à 200 mètres linéaires (ML) du quai (*Voir annexe N°03*). Le terrain, initialement marécageux et inconstructible, a été en partie

recupéré d'une décharge publique et viabilisé grâce à des technologies de pointe pour la consolidation des sols. Cela a été réalisé notamment par le système de colonnes ballastées, avec 337 kilomètres de colonnes ballastées de 18 mètres linéaires chacune. Une partie du terrain a également été gagnée sur la mer, permettant ainsi une implantation solide et moderne.

Cevital Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultramodernes :

- 2 raffineries de sucre 3000 et 3500 Tn
- 1 unité de sucre liquide et une unité de production de sucre roux
- 2 unités de conditionnement de sucre
- 1 raffinerie d'huile
- 1 unité de conditionnement d'huile
- 1 margarinerie
- 1 unité d'eau minérale et gazéifiée
- 1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons fruitées et de production de conserves et confitures
- 1 unité de production des sauces
- 1 unité de fabrication de chaux calcinée et CO2

Elle possède également des silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/jour ce qui en fait le premier terminal de déchargement portuaire en Méditerranée.

1.3. Une entreprise engagée, responsable et innovante :

Cevital a mis en place des systèmes de management de la qualité reconnus à l'échelle internationale, garantissant une qualité supérieure et un fonctionnement optimal à tous les niveaux. Au fil de son parcours, Cevital Agro-industrie a toujours veillé à offrir les meilleurs produits à ses consommateurs, grâce à l'engagement constant de son personnel en innovation, R&D et production. Aujourd'hui plus que jamais, cette valeur reste la plus grande motivation. Sur le plan entrepreneurial, stratégique, social et économique, Cevital Agro-industrie s'inscrit dans une démarche citoyenne, relevant le défi de la pérennité, du renforcement de l'économie nationale et de la promotion du développement local. À travers diverses plateformes, Cevital Agro-industrie se rapproche des consommateurs, des partenaires industriels, des prospects,

des partenaires étrangers, ainsi que des centres de recherche et clubs universitaires, favorisant ainsi une relation d'écoute et d'échange.

1.4. La vision de Cevital :

Porté par une quête incessante d'investissements et guidé par une mission centrale «*contribuer au développement économique de l'Algérie et de servir ses concitoyens* », Cevital saisit les opportunités de croissance et de diversification rentables afin de s'imposer comme un acteur majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin méditerranéen.

1.5. Les valeurs fondamentales de Cevital :

Intégrité, Respect, Initiative et Solidarité, représentent les axes directeurs d'une philosophie centrée sur le développement humain, la création de richesse et la protection de l'environnement, au bénéfice de toutes ses parties prenantes, internes comme externes.

1.6. Les produits de l'entreprise Cevital Agro-industrie (Voir annexe N°04):

L'entreprise propose une large gamme de produits garantissant la sécurité alimentaire et la satisfaction des clients que nous avons synthétisés ci-dessous.

Tableau N° 08 : Les produits de Cevital Agro-industrie :

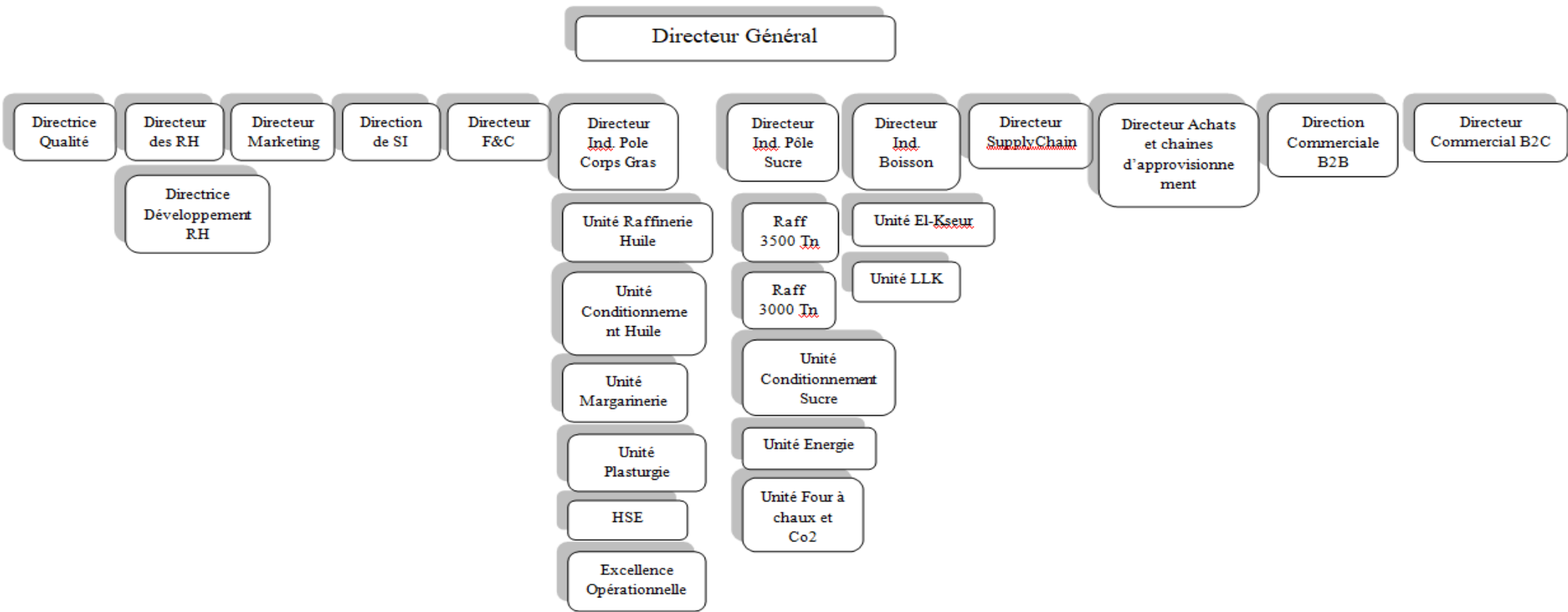
Catégories	Marques et Dérivées		Conditionnement
Huile	Fleurial	Huile Spéciale Friture	1.8L
		Huile de Colza	1.8L et 4L
		Huile de Tournesol	1.8L et 4L
	Elio	Huile de Soja	1L, 2L et 5L
Sucre	SKOR	SKOR Roux	Doypack 500g
		Sucre blanc raffiné	En morceaux : 750g
			En poudre : 1kg, 2kg et 5kg
		Sucre Glace	700g
Sauces	Ketchup	Sauce Ketchup Foody's	850g
		Ketchup Fleurial	Flacon 220g et 435g
	Harissa	Sauce Harissa Foody's	850g
		Sauce Harissa Elio	235g
		Harissa Fleurial	150g
	Vinaigrette	Sauce vinaigrette	En bouteille 500ml

		ciboulette et persil	
		Sauce vinaigrette huile d'olive et citron	
		Sauce vinaigrette maison	
	Mayonnaise	Mayonnaise Fleurial	Flacon 395g Bocal 450g
		Mayonnaise ail et fines herbes	Flacon 395g
		Sauce mayonnaise Elio	Flacon 220g et 420g Bocal 235g et 485g
		Mayonnaise Foody's	3kg
	Moutarde	Moutarde Fleurial	Bocal 150g et 350g
Boissons	Eau minérale	Lalla Khedidja eau minérale naturelle gazéifiée	33CL et 1L
		Lalla Khedidja eau minérale naturelle	0.5L, 1L et 1.5L
	Jus	Tchina Citronnade	1L
		Tchina jus	En verre
		Tchina Pep's	En canette 24CL
		Tchina orange	33CL, 1L et 2L
		Tchina cocktail	33CL, 1L et 2L
Confitures	Matina		Flacon 280g et 530g Bocal 295g et 440g
Chocolats	Chocolat en poudre Matina		300g, 500g et 1kg
Margarines et Beurre	Beurre	Beurre tendre gourmand	250g
	Margarine	Mélange matière grasse Matina	250g
		Fleurial active	250g
		Margarine de feuilletage la parisienne	500g, 1 Kg et 5 Kg
		Margarine de table Fleurial	Plaquette 250g, barquette 500g et 250g
Miel	Médina	Assila	0,5 Kg, 1Kg, 2Kg, 3kg, 5Kg
Smen	Médina	Smen special gateau	250g, 500g et 900g
		SmenMédina	500g, 900g et 1,8 Kg

Source : élaboré à partir des données disponibles sur le site officiel de Cevital Agro-industrie (<https://www.cevital-agro-industrie.com/nos-produits/>) et des informations collectées lors de notre stage en place.

1.7. La structure du complexe Cevital Agro-industrie : le schéma ci-dessous représente la structure hiérarchique du complexe ainsi que les différentes directions et services :

Figure N° 09: Organigramme de Cevital Agro-industrie



Source : Document interne à l'entreprise

Notre stage s'est déroulé au sein du service HSE dont le rôle principal est d'établir, maintenir et améliorer les différents systèmes de management conformément aux standards internationaux. Veiller au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité. Enfin, il garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations. Il contrôle et assure la qualité de tous les produits afin de satisfaire les exigences clients.

1.8. Les certifications de Cevital Agro-industrie :

Dans le cadre de son engagement pour la qualité, la sécurité et l'environnement et sa quête avide vers l'excellence, l'entreprise a obtenu plusieurs certifications internationales. En effet, l'entreprise dispose des certifications suivantes :

- **ISO 22000 :**

Norme internationale qui spécifie les exigences relatives aux systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA).

- **ISO 9001 :**

Norme de management de la qualité. Elle aide les organismes de toutes tailles, quelle que soit le secteur, à améliorer leurs performances, à répondre aux attentes de leurs clients et à démontrer leur engagement en faveur de la qualité. Ses exigences définissent de quelle manière il convient d'établir, de mettre en œuvre, de tenir à jour et d'améliorer en continu un système de management de la qualité (SMQ).

- **ISO 45001 :**

Norme internationale qui spécifie les exigences que doit remplir un système de management de la santé et la sécurité au travail (S&ST). Elle fournit un cadre permettant aux organismes de gérer les risques et d'améliorer leur performance en matière de S&ST.

- **FSSC 22000 :**

La norme FSSC 22000 contient un système de certification complet pour les systèmes de gestion de la sécurité alimentaire aligné sur l'approche du système de gestion ISO et la structure harmonisée ISO.

1.9. Les certifications en cours d'obtention :

L'entreprise poursuit toujours sa démarche dans une logique d'amélioration continue vers l'obtention de nouvelles normes et l'élargissement de son champ de conformité. Ainsi, les certifications citées ci-après sont en cours d'obtention.

- **ISO 22301 :**

Norme internationale pour les systèmes de management de la continuité d'activité (SMCA). Elle fournit aux organisations un cadre de référence pour planifier, établir, mettre en œuvre, exploiter, surveiller, passer en revue, maintenir et améliorer en continu un système de management documenté afin de leur permettre de se protéger contre les perturbations, d'en réduire la probabilité et de s'assurer qu'elles sont en mesure de se rétablir. Grâce à cette certification, Cevital sera pionnière en Algérie, en ce qui concerne l'ISO 22301.

- **ISO 14001 :**

Norme reconnue à l'échelon international pour les systèmes de management environnemental (SME). Elle fournit un cadre permettant aux organismes de concevoir et de mettre en œuvre un SME et d'améliorer en permanence leurs performances environnementales. En adoptant cette norme, les organismes peuvent s'assurer qu'ils prennent des mesures proactives pour réduire leur empreinte environnementale, se conformer aux exigences légales en vigueur et atteindre leurs objectifs environnementaux. Le cadre fourni par cette norme englobe divers aspects, de l'utilisation des ressources et la gestion des déchets jusqu'au suivi des performances environnementales et à l'implication des parties prenantes dans les engagements environnementaux.¹

A ce sujet, Cevital est en phase de diagnostic. Le complexe Agro-industrie avait accueilli un organisme de certification pour une durée de 14 jours, consacré à l'observation, l'évaluation des pratiques mises en œuvre et la conformité aux obligations réglementaires. Un plan d'action a été mis en place par l'entreprise et est en cours de déploiement. La démarche pour la certification sera engagée une fois le plan finalisé et approuvé par la direction générale.

¹<https://www.iso.org/fr/search.html> consulté le 10/03/2025.

Figure N° 10: Certifications actuelles et celles en cours de Cevital Agro-industrie



Source : élaboré par nous-mêmes

Section 02 : Engagement environnemental de Cevital Agro-industrie

A une époque où les enjeux environnementaux s'imposent comme préoccupation première à l'échelle internationale, Cevital Agro-industrie s'engage dans la protection et la préservation de l'environnement en intégrant des pratiques éco responsables dans sa stratégie. Sur ce, des actions concrètes sont menées sur le terrain mobilisant des investissements techniques importants et des campagnes de sensibilisations visant à réduire son impact écologique, valoriser les ressources et contribuer de manière significative au développement durable et l'amélioration du cadre de vie.

2.1. Actions pour l'environnement :

Dans le cadre de son engagement pour l'environnement, Cevital a mené deux grandes initiatives écologiques : une opération de reboisement dans la forêt de Yakouren (Tizi-Ouzou) et une campagne de curage et de nettoyage des rivières à Bejaïa (*Voir annexe N°07*).

Le 2 février, à l'occasion de la Journée mondiale des zones humides, plus de 200 participants ont planté plus de 1.000 eucalyptus pour stabiliser une zone sujette aux glissements de terrain, contribuant ainsi à la régénération de la forêt de Yakouren. Sous le slogan « Je plante et j'en prends soin » l'initiative a rassemblé des employés de Cevital et leurs familles, des représentants des autorités locales et des habitants, illustrant une démarche collective en faveur de la préservation de l'environnement et du développement durable.

Parallèlement, à Bejaïa, Cevital a coordonné une opération de nettoyage des oueds, mobilisant ses équipes, des bénévoles et les autorités locales pour préserver les ressources naturelles et améliorer le cadre de vie. Ces initiatives témoignent de l'engagement de Cevital en faveur du développement durable et de la protection de l'environnement.

De plus, Cevital s'engage activement dans la santé de ses employés en organisant des campagnes de dépistage, comme celle menée dans son complexe agro-industriel de Bejaïa. Une équipe médicale composée d'oncologues, de gynécologues et de sages-femmes a ainsi réalisé un dépistage du cancer du sein et du col de l'utérus auprès des employées. Cet engagement s'inscrit dans une démarche de prévention et de bien-être, reflétant le soutien constant de Cevital aux initiatives de santé publique et aux associations luttant contre le cancer.

2.2. La gestion des déchets :

Le complexe agro-alimentaire CEVITAL génère différents types de déchets catégorisés comme suit :

- Déchets ménagers et assimilés ;
- Déchets spéciaux ;
- Déchets spéciaux dangereux ;
- Déchets inertes ;
- DASRI ;
- Effluents liquides.

Le traitement de ces déchets repose sur deux approches :

- La valorisation consiste dans le réemploi, le recyclage ou toute autre action visant à obtenir, à partir des déchets, des matériaux réutilisables ou de l'énergie.
- la non-valorisation par l'acheminement vers une décharge contrôlée ou ils sont incinérés.

Les déchets collectés pour une valorisation (réutilisables) sont séparés des déchets destinés à l'élimination (non réutilisables).

2.2.1. Les déchets non valorisables (non réutilisables) :

- la terre décolorante usagée ;
- les écumes de sucreries ;
- les déchets ménagers et assimilés ;
- les déchets de construction.

L'ensemble de ces déchets sont évacués quotidiennement vers la décharge publique de Boulimate, où ils sont traités par l'enfouissement final.

2.2.1.1. La terre décolorante usée (TDU) :

La terre décolorante vierge (TDV) est un type d'argile utilisé dans le processus de raffinage et de décoloration des huiles alimentaires. Après son emploi, elle devient un déchet dangereux appelé terre décolorante usée (TDU). En raison de sa teneur en huile

résiduelle, cette dernière peut s'oxyder rapidement et atteindre le point de combustion spontanée. Une exposition prolongée au soleil ou à une température élevée peut entraîner un risque d'explosion ou d'incendie. (*Voir annexe N°06*).

Elle est stockée par entreposage dans des bigbags dans une zone dite « zone de décharge » ensuite, elle est chargée dans des camions.

Chaque matin, le camion effectue deux passages sur le pont bascule afin d'obtenir avec précision le poids net des déchets collectés. Une première pesée à vide (sans déchets) et une seconde pesée est effectuée en charge (avec les déchets à bord).

2.2.1.2. Les écumes usées

A l'issue du processus de raffinage de sucre, une boue dense et pâteuse résulte de l'extraction des impuretés contenue dans le jus de canne (*Voir annexe 08*). Après filtration, cette boue est éliminée en décharge sans traitement supplémentaire.

2.2.1.3. Les déchets ménagers :

Leurs stockages se font dans des bacs hermétiquement fermés, et sont transférés par la suite vers des points de regroupement pour leur collecte.

2.2.1.4. Déchets inertes :

Il s'agit de déchets issus des travaux de construction comme le béton, pierres, briques, carrelages, gravats ... etc. Ils sont sans danger pour l'environnement mais constituent une pollution visuelle par l'enlaidissement des espaces environnants.

2.2.2. Les déchets valorisables (réutilisables) :

Les déchets en question font l'objet d'un tri sélectif et sont mis par la suite dans des bacs de différentes couleurs puis stockés dans des zones d'enlèvement. Les bacs Jaunes pour les cartons et papier, les Bleus sont réservés aux bouteilles en plastique et enfin les gris aux films plastiques. Ces déchets sont ensuite vendus aux entreprises de récupération et recyclage des déchets.

Un huissier de justice est mandaté pour être présent sur place (au centre de recyclage), afin de suivre de manière officielle les opérations liées au devenir des déchets. Il dresse un procès-verbal détaillé relatant les constats effectués, les types de déchets concernés,

ainsi que leur mode de traitement ou de destination finale. Ce document, ayant une valeur légale, est ensuite transmis à la direction de Cevital à des fins de traçabilité, de transparence et de conformité réglementaire.

Au sujet des palettes, deux types sont utilisés, celles en plastique et de couleur bleue sont envoyées à un prestataire spécialisé qui les broie en poudre pour fabriquer de nouvelles palettes. Quant aux palettes en bois, elles sont destinées à l'exportation et subissent un traitement insecticide conformément aux exigences de la norme internationale pour les mesures phytosanitaires n°15 (NIMP 15).

2.2.2.1. Les effluents liquides :

Le complexe compte une station d'épuration pour traiter les effluents liquides industriels.

2.2.2.2. Les déchets d'activités de soins à risques infectieux(DASRI) :

Ils sont triés dès leur production et placés dans des conteneurs spécifiques destinés à l'incinération avec des températures pouvant dépasser les 1000°C.

2.2.2.3. La gestion des émissions atmosphériques :

Cevital Agro-industrie s'est dotée d'un aérocondenseur pour récupérer la vapeur émise dans l'atmosphère (*Voir annexe N°05*). La vapeur est aspirée par des tubes métalliques agissant comme des échangeurs de chaleurs puis transformée en eau grâce à un système de ventilation qui refroidit la vapeur à l'intérieur et la condense de ce fait en liquide. L'eau récupérée est traitée afin d'en éliminer les impuretés et les contaminants telles que les particules de sucre. Cette eau est ensuite réutilisée dans le cycle industriel.

2.3. Analyse comparative des déchets valorisés (DV) :

Entre 2022 et 2024, l'entreprise a connu des évolutions divergentes dans la valorisation de ses déchets, selon les types et les unités de mesure. Nous avons en premier lieu, les déchets valorisés en kilogramme. Ils concernent les déchets solides ou en vrac et sont mesurés en poids (comme les déchets plastiques, cartons et les déchets métalliques ou en verre). En deuxième lieu, viennent les déchets valorisés en unité, pour les objets valorisables individuellement ou un par un (comme les bouteilles en verre, bidons, palettes et les big-

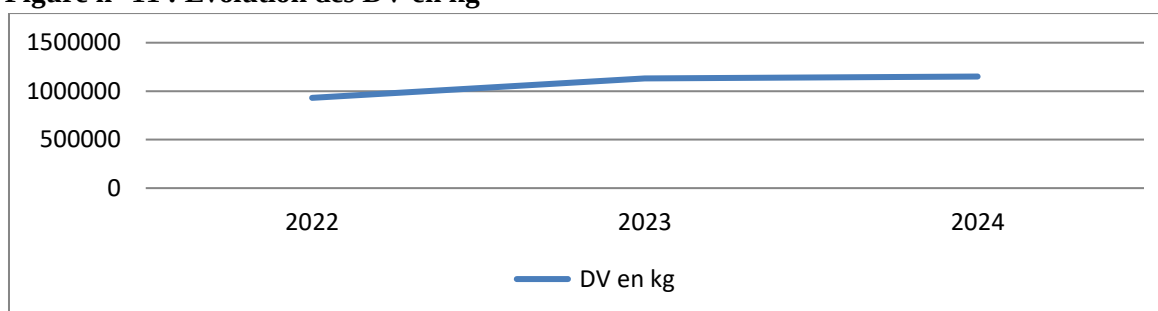
bags). Enfin, nous avons les déchets valorisés en litres qui regroupent les déchets liquides, et parfois dangereux (comme les huiles usées, les produits chimiques ou solvants, les eaux usées industrielles et les liquides de nettoyage ou lubrifiants).

Tableau n° 09 : Les DV en kg

Année	Quantité valorisée en kg	Evolution
2022	931094	-
2023	1130590	+21,4 %
2024	1151007	+1,8 %

Source : Données internes de l'entreprise

Figure n° 11 : Evolution des DV en kg



Source : Réalisé à partir des données internes de l'entreprise

Commentaire :

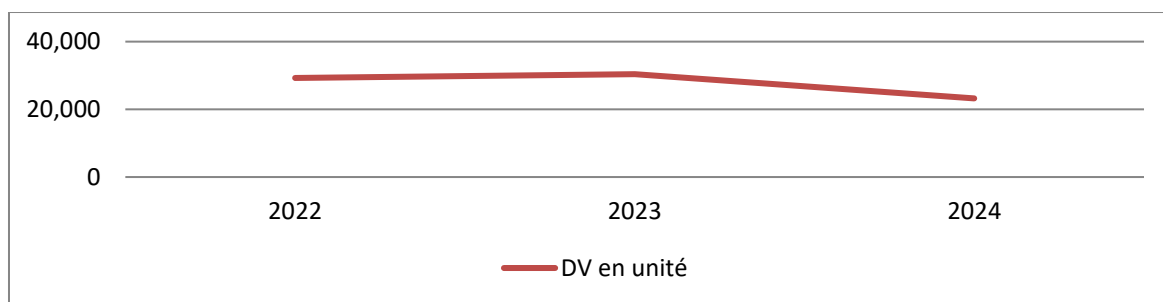
On constate une forte progression en 2023 (+21,4 %) qui témoigne des efforts considérables fournis par l'entreprise en matière de gestion environnementale. Mais cette dynamique ralentit en 2024 (+1,8 %), une phase que l'on peut décrire comme étant de stabilisation.

Tableau n°10: Les DV en unité

Année	Quantité valorisée en unité	Evolution
2022	29294	-
2023	30 386	+3,7 %
2024	23231	-23,6 %

Source : Données internes de l'entreprise

Figure n° 12 : Evolution des DV en unité



Source : Réalisé à partir des données internes de l'entreprise

Commentaire :

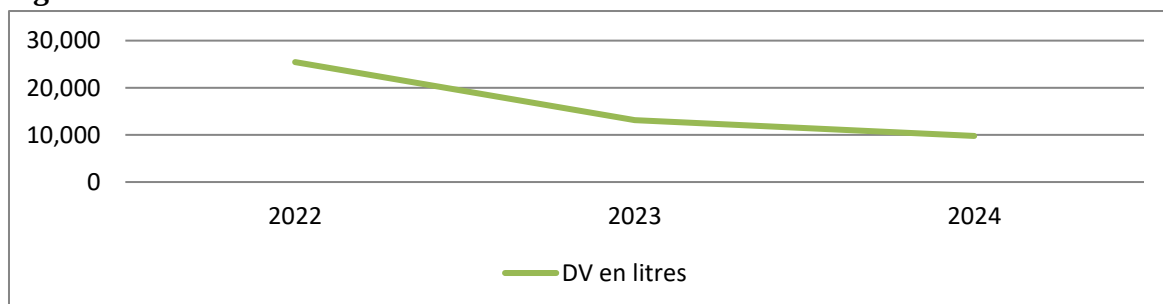
On remarque une légère hausse de 3,7 % entre 2022 et 2023. Par contre, une chute de 23,6 % a été observée en 2024.

Tableau n°11 : les DV en litres

Année	Quantité valorisée en litres	Evolution
2022	25444	-
2023	13115	-48,4 %
2024	9780	-25,4 %

Source : Données internes de l'entreprise

Figure n°13 : Evolution des DV en litres



Source : Réalisé à partir des données internes de l'entreprise

Commentaire :

On note une réduction de près de moitié entre 2022 et 2023, puis de -25,4 % en 2024. Cette réduction laisse prétendre que des mesures en matière de gestion environnementale sont appliquées dans l'entreprise comme la prévention de la pollution.

Tableau n°12 : Analyse récapitulative et suppositions sur l'évolution des DV(exercices 2022, 2023 et 2024)

Les DV en kg	Les DV en unités	Les DV en litres
L'augmentation observée dans ce cas, laisse suggérer soit une amélioration dans les pratiques de tri et de valorisation, ou une augmentation du volume de production.	La baisse observée en 2024 pourrait indiquer des changements dans le mode de conditionnement, une réduction de la consommation des contenants ou des failles dans le suivi.	Les fortes baisses enregistrées dans ce cas pourraient s'agir d'une réduction à la source, via une optimisation de procédés ou le remplacement de produits liquides.

Source : réalisé par nous-mêmes

Les données recueillies montrent une évolution favorable en ce qui concerne la valorisation des déchets solides. Quant aux évolutions enregistrés dans les deux autres cas, à savoir les déchets liquides et ceux traités en unité, nous pousse à établir deux constats :

- Soit l'entreprise a adopté des mesures de réduction de gaspillages à la source ou en amont avec des technologies réduisant les rejets et assurant une meilleure maîtrise des fuites.
- Soit, il y a une défaillance dans la collecte et le suivi de ces déchets, ce qui appelle dans ce cas à se focaliser encore plus sur les déchets liquides et ceux traités en unité pour maintenir une performance environnementale globale et équilibrée.

2.4. Guide d'entretien (Voir annexe N°01):

L'entretien a permis d'aborder des points essentiels tels que la certification ISO 14001, l'implication des acteurs internes, la culture d'entreprise, les formations, l'évaluation des pratiques et performances environnementales, ainsi que la communication et les obstacles rencontrés.

- **Certification ISO 14001 : motivations et formalisation des processus clés :**

Pour le moment, seules les lignes directrices de la norme ISO 26000 ainsi que la politique de l'entreprise sont formalisées, mais aucune certification environnementale n'a été obtenue, la démarche est en cours. Une charte environnementale a bien été mise en place et formalisée et la politique générale de l'entreprise comporte une section dédiée à l'aspect environnemental.

Plusieurs motivations sont à l'origine de la démarche environnementale de Cevital Agro-industrie, parmi elles on peut citer : assurer une conformité réglementaire, améliorer l'image de l'entreprise, optimiser les coûts en réduisant la consommation d'énergie et de matières premières, tout en limitant la production de déchets. Il s'agit également de renforcer son avantage concurrentiel en répondant aux attentes des clients et partenaires sensibles aux enjeux environnementaux, d'accéder à de nouveaux marchés et d'assurer une meilleure gestion des risques pour mettre l'entreprise à l'abri des sanctions et des litiges.

- **Mobilisation interne, implication de la direction et des employés dans la démarche environnementale :**

La direction a mis en place une politique alignée sur la stratégie globale de l'entreprise. Les employés sont impliqués à travers des actions de sensibilisation à la démarche environnementale. L'entreprise utilise des outils tels que le management visuel et la promotion du tri sélectif pour encourager les bonnes pratiques et les éco gestes au quotidien.

- **Programmes de formation et de sensibilisation aux pratiques environnementales :**

Oui, il existe des programmes de formation à tous les niveaux et de sensibilisation aux pratiques environnementales. Elles sont organisées par thématiques (gestion des déchets par exemple) et sont accompagnées par la présence d'un délégué de l'environnement chargé d'assurer la communication entre l'entreprise, l'Etat et les Organisations Non Gouvernementales (ONG).

Cevital dispose aussi d'un service intitulé GPEC en charge de la gestion des compétences et des connaissances, qui est en constante amélioration. Des plannings de formations sont organisés chaque année ajoutée aux formations réglementaires. En effet,

chaque direction détecte ses propres besoins en formation et les sessions sont programmées par la suite en fonction de ces besoins. Les collaborateurs bénéficiaires de formations, sont tenus à remettre à leur retour, un résumé ou un compte rendu qui sera communiqué et partagé avec le personnel non bénéficiaire de ladite formation.

- **Perception des employés et leur rôle dans la mise en œuvre des pratiques environnementales :**

Les employés se sentent un peu plus impliqués. Cela a fait naître en eux non seulement un sentiment d'appartenance mais aussi de responsabilité individuelle, certains perçoivent leur rôle comme essentiel car son impact est jugé positif à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Les formations sont vues comme un atout pour leur carrière et des gestes éco responsables se manifestent au quotidien à travers notamment le tri des déchets.

Des initiatives comme le nettoyage de la ville de Bejaïa ou les actions de reboisement illustrent parfaitement l'engagement des employés, ainsi que celui de leurs familles, qui ont pris part aux actions menées. Des recensements ont été effectués afin de comptabiliser le nombre de participants.

- **La culture d'entreprise axée sur le développement durable :**

La culture d'entreprise et le développement durable chez Cevital Agro-industrie ne repose pas uniquement sur des actions ponctuelles isolées mais fait partie intégrante de son fonctionnement. Elle implique la direction, les employés et les parties prenantes. Elle se manifeste à travers la définition et la mise en place d'une politique claire, la fixation d'objectifs durables et mesurable, ainsi que la promotion d'une vision écologique forte. L'entreprise encourage également l'utilisation des transports en commun et des véhicules électriques comme les chariots élévateurs pour réduire son empreinte carbone. L'entreprise organise aussi des ateliers et prend part à des séminaires sur les bonnes pratiques écologiques.

En ce qui concerne le choix des fournisseurs, l'entreprise privilégie des partenaires engagés dans le développement durable. Cevital est également membre de la communauté « économie circulaire » initiée par BNP Paribas où chaque entreprise participante partage ses expériences et pratiques en matière d'environnement avec les autres, favorisant un échange de connaissances et de savoir-faire.

- **Évaluation des pratiques mises en place :**

L'entreprise évalue sa performance environnementale à travers le suivi d'indicateurs, des audits internes et externes, ainsi qu'un audit spécifique sur la culture environnementale, qui permet d'évaluer le niveau de conscience des employés dans chaque unité. L'entreprise est aussi soumise à des inspections réglementaires menées par les autorités locales. Des réunions et des groupes de travail sont organisés pour permettre aux équipes d'échanger, d'identifier les obstacles et de proposer des pistes d'amélioration.

Un système de boîtes à idées est mis en place dans chaque unité. Toute idée ou suggestion visant à réduire les coûts économiques est considérée comme une manière de réduire l'impact négatif sur l'environnement.

Les performances environnementales sont publiées de façon régulière dans chaque unité, un tableau de bord permet de suivre les résultats. Enfin, l'entreprise communique aussi avec ses clients et fournisseurs pour valoriser ses engagements en matière d'environnement. Par exemple, les clients doivent approuver certaines clauses dans le cahier des charges, qui imposent le respect des normes environnementales et du code du travail de l'entreprise.

- **Les principaux obstacles ou résistances rencontrés dans l'adoption des nouvelles pratiques environnementales :**

La résistance au changement est l'un des obstacles les plus observés, vu que les nouvelles méthodes sont perçues comme un chamboulement des anciennes pratiques auxquelles les employés étaient habitués. Pour y remédier, une forte démarche de sensibilisation a été établie pour convaincre les employés réticents et assouplir la transition vers les nouvelles méthodes. Sur ce, l'entreprise associe ses parties prenantes notamment ses employés grâce à de nouvelles méthodes comme l'organisation de quiz, l'offre de cadeaux symboliques, la participation aux salons comme le Salon International de l'Environnement et des Energies Renouvelables SIEERA.

- **La veille sur les réglementations et les aspects environnementaux :**

L'entreprise dispose d'une veille réglementaire en matière de santé et sécurité au travail (SST) selon les exigences ISO 45000. Un comité de veille multidisciplinaire est mis en

place impliquant plusieurs services. Ce comité travaille avec des textes réglementaires et les exigences légales en vigueur.

La veille adoptée est de type réactif, dès la réception d'un nouveau texte réglementaire, une étude approfondie est réalisée pour évaluer sa faisabilité et son applicabilité aux différents processus de l'entreprise. L'impact de cette veille est important, car le non-respect des nouvelles réglementations peut entraîner des sanctions ou des amendes, ce qui nuirait à la performance de l'entreprise, aussi bien sur le plan environnemental qu'organisationnel.

- **Evaluation de la performance environnementale :**

Pour mesurer la performance notamment d'un point de vu environnementale, Cevital Agro-industrie procède par le suivi de plusieurs indicateurs tel que la gestion des effluents liquides industriels, les paramètres de pollution, la consommation énergétique, le pourcentage de valorisation des déchets (objectif atteindre des taux de valorisation toujours supérieurs à ceux de l'année écoulée), les incidents environnementaux (objectif zéro incident), taux de traitement des non conformités environnementales.

- **Réalisation d'audits pour évaluer l'efficacité du SME :**

Des audits sont réalisés pour détecter les lacunes. Ensuite, des plans d'actions et des mesures correctives sont menés pour y remédier. Après investigations, comprenant la collecte des avis, les réunions d'évaluation et les résultats d'audits, les feedbacks sont soumis à une analyse approfondie pour élaborer un plan d'action ciblé. Par exemple, à la suite d'un audit ou d'un accident de travail, des mesures correctives sont définies, le tout s'inscrivant dans une logique d'amélioration continue selon le cycle PDCA.

- **Communication et engagement des parties prenantes**

La communication de l'entreprise se fait à travers les rapports RSE, bilan, les réseaux sociaux, le management visuel incluant des affichages à tous les niveaux jusqu'à l'intégration dans les postes de travail des messages de rappel apparaissant en écran de veille. Des canaux de communications internes et externes sont utilisés afin de valoriser l'image responsable de l'entreprise et inciter les autres parties prenantes à adopter des comportements semblables et axés sur la durabilité.

A l'issue de notre entretien nous avons conclu que l'objectif actuel de Cevital Agro-industrie est l'obtention de la certification ISO 14001. L'atteinte de la neutralité carbone et la réduction accrue des déchets figurent aussi parmi leurs nombreuses ambitions. D'autres aspects et questions ont été évoqués mais sans réponses possibles, soit parce qu'elles relèvent des compétences du top management, soit parce qu'il est encore trop tôt pour y répondre car l'entreprise n'est qu'au début de la mise en place de son Système de Management Environnemental (SME).

Section 03 : Analyses des résultats de l'enquête et étude des corrélations

Dans cette section, nous allons aborder l'échantillon sondé ainsi que la répartition des répondants, la structure de notre questionnaire avant de procéder à l'analyse des résultats obtenus.

3.1. Composition de l'échantillon :

Pour notre enquête, nous avons élaboré un questionnaire appuyé sur approche mixte combinant des données quantitatives et qualitatives. S'agissant de sa distribution, nous avons sollicité une trentaine d'entreprises réparties entre Bejaïa, Sidi Aïch et Akbou. Dix-sept entreprises ont accepté notre questionnaire et parmi elles, seules 9 entreprises nous ont vraiment répondu. Sur ce, le nombre de questionnaires récupérés s'élève à 43 exemplaires.

L'échantillon sondé a été sélectionné et classer par catégorie socioprofessionnelle comprenant cadres, agents de maîtrise et agents d'exécutions des 9 entreprises qui ont répondu favorablement à notre questionnaire.

Le tableau suivant synthétise la structure ou la répartition de notre échantillon en fonction des secteurs d'activité et des effectifs :

Tableau N°13 : Répartition de l'effectif sondé par secteur d'activité et catégorie socioprofessionnelle.

Entreprises	Année de création	Secteur d'activité	Catégorie socioprofessionnelle			Total effectif sondé par entreprise
			Cadres	Agents de maîtrise	Agents d'exécution	
Cevital Agro-Industrie	1998	Agroalimentaire	5	0	1	6
CIC Moulins de la Soummam	1983	Agroalimentaire	4	2	2	8
EATIT	1959	Industrie textile	4	1	1	6
Naftal	1984	Hydrocarbure	1	5	0	6
ERENAV Bejaïa	1988	Service (Réparation navale)	3	1	2	6
EPE Bejaïa liège	1933	Industrie Manufacturière	3	1	1	5
SARL IFC	2015	Industrie Manufacturière	1	1	1	3
All Plast	1998	Industrie plastique	1	1	0	2
Laiterie Soummam	1993	Agroalimentaire	1	0	0	1
Effectif total sondé			23	12	8	43

Source : réalisé par nous-mêmes grâce aux données collectées durant notre enquête.

- Cevital Agro-industrie ne dispose pas actuellement de SME, l'obtention de la certification 14001 est en cours, et l'entreprise se trouve actuellement en phase de diagnostic comme rapporté dans la partie réservée à la présentation de l'entreprise.

- CIC Moulins de la Soummam, l'entreprise a été certifiée ISO 9001 mais aucune démarche en matière de mise en place de SME ou de certification ISO 14001 n'est envisagée pour le moment. Néanmoins, un service incluant l'aspect environnement a bien été mis en place.

- SARL All Plast ne dispose pas actuellement de SME, elle se trouve en phase de diagnostic tout comme Cevital Agro-industrie. Néanmoins des pratiques liées à la gestion environnementale ont été adoptées par l'entreprise comme le recyclage des déchets et des emballages. Des installations ont été mises en place pour le traitement des eaux usées, l'évacuation des eaux de pluies ainsi qu'un dispositif de désenfumage. L'entreprise intervient à la fois comme auditeur auprès de ses fournisseurs et soumise à des audits par ses clients en matière de respect de l'environnement.

- La laiterie Soummam est certifiée en matière de management de la qualité (ISO 9001), et prévoit d'engager dans un futur proche une démarche en vue de l'obtention d'une certification environnementale. Actuellement, une station d'épuration est en cours de réalisation qui s'annonce comme le début d'une démarche de mise en place de SME. A cela s'ajoutent les pratiques environnementales déjà appliquées par l'entreprise comme la réduction de la consommation énergétique et l'optimisation des ressources. Enfin, des processus relevant du développement durable ont été formalisés comme le traitement des déchets.

- ERENAV Bejaïa dispose d'un indicateur de performance qualité (Nombre de mise en demeure environnementale = Zéro/mois). Le tri sélectif, la réduction de la consommation énergétique, l'optimisation des ressources et la gestion des émissions polluantes sont des pratiques appliquées par l'entreprise.

- NAFTAL dispose d'une certification SMI combinant les trois normes ISO 9001, ISO 14001 et l'ISO 45001. Le processus de management environnemental est également formalisé. Des indicateurs environnementaux comme la gestion des déchets, la gestion des émissions gazeuses et des panneaux de signalisation sont également utilisés.

- EATIT ne s'est pas encore dotée d'un SME, mais rien n'empêche que l'entreprise évolue dans une logique d'optimisation des ressources et la recyclabilité des déchets.

- Bien que l'EPE Bejaia liège n'ait pas encore procédé à la formalisation d'une politique claire et des objectifs bien définis, des actions sont menées dans ce sens. Les déchets générés par leur activité sont cédés à des entreprises agréées en charge de recyclage.

- SARL IFC, bien qu'elle ait été créée il y a une dizaine d'années (en 2015), elle n'a pas encore intégré une démarche de certification dans ses plans et se concentre sur les activités courantes avec un mode de fonctionnement simple.

3.2. Elaboration du questionnaire :

Comme évoqué précédemment, le sondage a été réalisé à l'aide d'un questionnaire composé de données quantitatives et qualitatives (*Voir annexe N°02*), destinés à déterminer si la mise en œuvre d'un système de management environnemental (SME) influence ou agit positivement sur la performance de l'entreprise, aussi bien en terme d'efficacité qu'en terme d'efficience économique. Nous avons entamé notre démarche par la collecte d'informations préalable à l'élaboration du questionnaire, notamment celles liées à la gestion environnementale des entreprises. Nous avons ensuite, choisi le type de questions jugées pertinentes afin d'apporter une analyse appropriée au problème étudié. Sur ce, trois formes de questions clés ont été posées :

- Questions ouvertes : Elles sont posées sans réponses prédéterminées ou fixées à l'avance, laissant le champ libre aux interrogés de s'exprimer à leur manière.
- Questions aux choix multiples : Pour ce type de questions, une série de réponses est proposée, permettant à la personne interrogée de répondre simplement en cochant la case correspondant à sa réponse. Pour les cas non listés, une option « Autre » a été intégrée pour permettre l'ajout ou la formulation de toute réponse non indiquée.
- Questions fermées : Dans ce cas, nous avons opté pour les questions dichotomiques, offrant deux possibilités de réponse « Oui » ou « Non ». Cependant, nous avons intégré et seulement pour quelques questions les rubriques « En cours » et « Pas sûr » en cas d'incertitude. D'autres formes plus détaillées ont été mises en place, basées sur les échelles d'attitudes en termes de priorité accordée (Priorité élevée/Prioritaire/Priorité faible), ou encore en termes de satisfaction (Très satisfait/Satisfait/Peu satisfait/ Insatisfait).

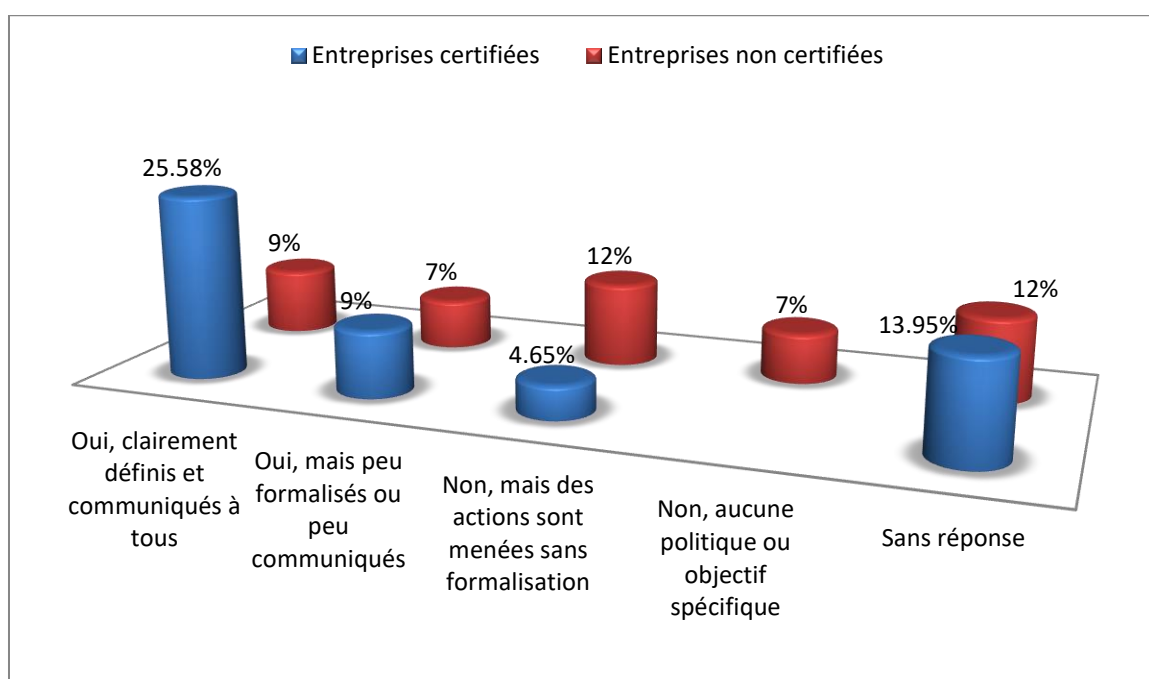
Notre questionnaire comprend 53 questions relevant de l'impact du SME sur l'efficacité organisationnelle et l'efficience économique. Parmi les questions abordées on trouve celles liées aux pratiques environnementales des entreprises, les systèmes de suivi et d'indicateurs mis en place et les améliorations souhaitées dans le contexte Algérien. La distribution du questionnaire a été faite par la remise en mains propre à chaque entreprise sollicitée et nous les avons récupérés après plus de 6 semaines d'attente.

3.3. Interprétation des résultats :

Notre analyse vise à comparer les entreprises certifiées (soit en ISO 9001, ISO 14001 ou autres) et celles qui ne le sont pas, afin de faire ressortir les différences en termes de pratiques environnementales.

Les données recueillies sont représentées sous formes graphiques pour une meilleure visualisation et faciliter ainsi la lecture et leur interprétation :

Figure N°14 : Existence d'une politique qualité et environnement avec objectifs formalisés



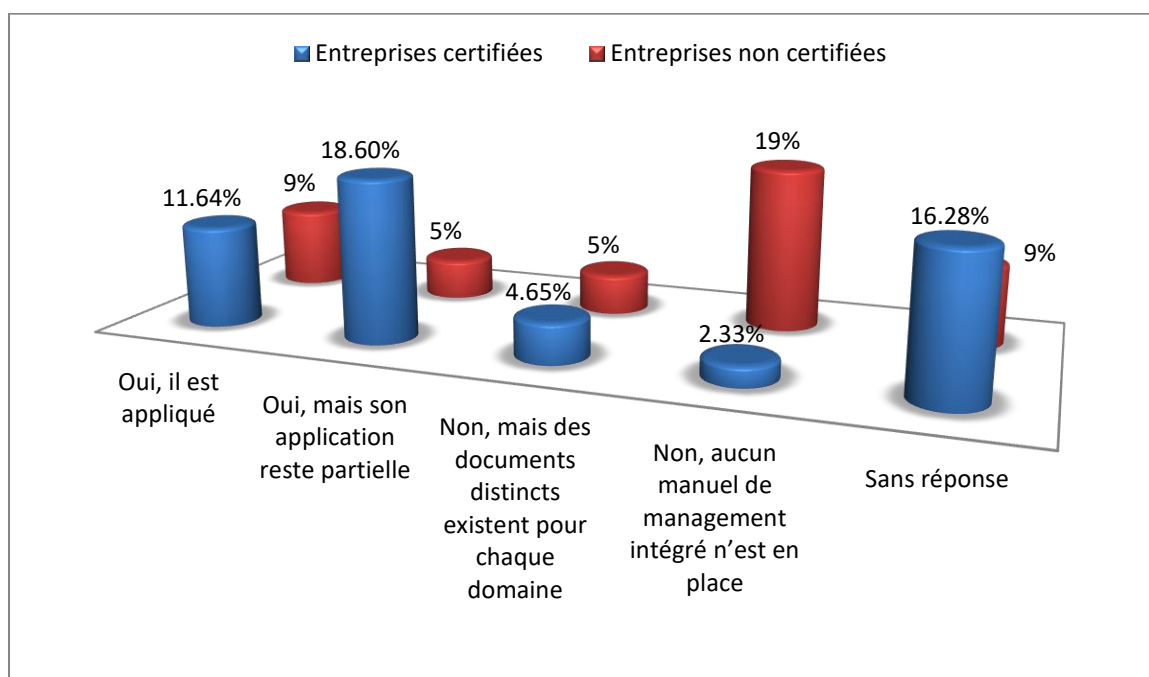
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- 25,58 % des entreprises certifiées disposent d'une politique clairement définie et communiquée à tous les niveaux et affirme une certaine volonté d'intégrer des standards organisationnels en matière de qualité et d'environnement, contre seulement 9 % pour les entreprises non certifiées. Cependant, 12 % de ces dernières mènent des actions sans formalisation contre seulement 4,65% chez les entreprises certifiées. En plus, 7 % des interrogés chez les entreprises non certifiées ne disposent d'aucune politique ou objectifs spécifiques, alors que cette réponse est absente dans les entreprises certifiées.

- 13,95 % des entreprises certifiées et 12 % pour les non certifiées restent neutre et n'ont pas apporté de réponse, soit par un désintérêt, soit par manque d'information.
- La certification contribue à la mise en place d'une politique qualité et environnement. On constate que les entreprises certifiées sont plus avancées dans la formalisation et la mise en œuvre d'objectifs environnementaux. En revanche, les entreprises non certifiées présentent un manque d'anticipation et de vision à long terme.

Figure N°15 : Existence d'un manuel de management intégré (qualité, sécurité et environnement) :



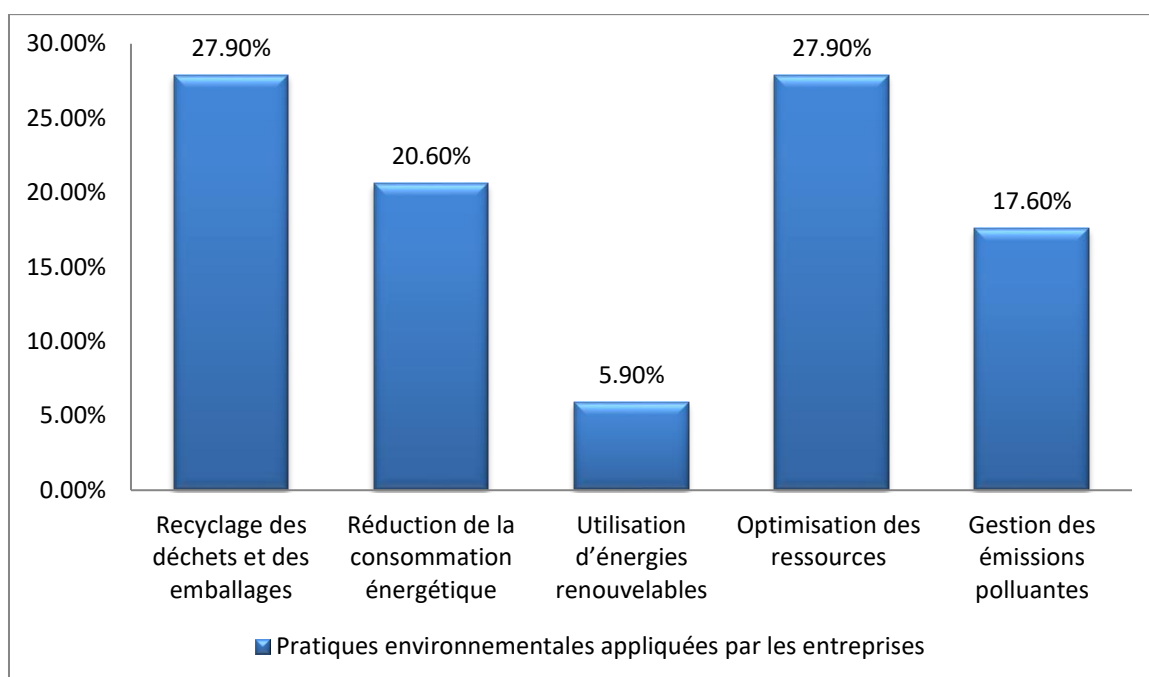
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- Les entreprises certifiées sont légèrement plus avancées concernant l'intégration d'une démarche QSE avec 11,64% contre 9% pour les entreprises non certifiées. Cependant, un plus grand écart est observé en ce qui concerne l'application de ce manuel. En effet, 18,60% déclarent que son application est partielle chez les entreprises certifiées contre 5 % chez les non certifiés.
- On trouve une minorité d'entreprises disposant de documents distincts pour chaque domaine : 4,65 % chez les certifiées et 5 % chez les non certifiés.
- Seul 2,33 % des interrogés des entreprises certifiées déclarent n'avoir aucun manuel de management intégré, contre 19 % chez les non certifiés.

- On constate un taux de non-retour plus élevé chez les certifiées (16,28 %) que chez les non certifiées (9 %), ce qui pourrait indiquer que malgré la certification, le concept de management intégré reste flou pour certains répondants, ou peu communiqué dans certaines structures.
- Les entreprises certifiées disposent d'une meilleure structuration en management intégré QSE, malgré une application encore partielle.

Figure N°16 : Les pratiques environnementales appliquées par les entreprises



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- Le recyclage des déchets et des emballages et l'optimisation des ressources dominent nettement avec 27,9 % des réponses. Les entreprises faisant partie de notre échantillon donnent priorité aux actions liées à la gestion des déchets et à une utilisation plus efficace des intrants.
- La réduction de la consommation énergétique (20,6 %) et la gestion des émissions polluantes (17,6 %) confirme la prise en compte des enjeux climatique et énergétiques mais demeure secondaire face au traitement des intrants et des déchets.
- L'utilisation d'énergies renouvelables reste marginale, avec seulement 5,9 %, ce qui peut s'expliquer par des obstacles technologiques, financiers ou réglementaires.

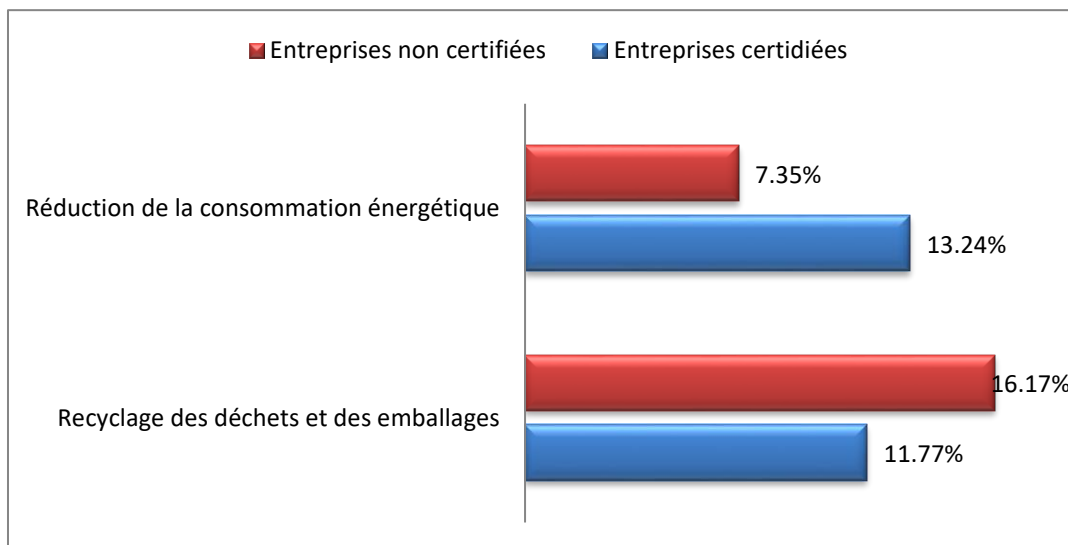
Dans l'ensemble, les interrogés prônent une approche axée sur l'action immédiate de la protection de l'environnement, privilégiant la réduction des déchets et l'optimisation des coûts, plutôt qu'une réorientation ou une transition marquante vers des modèles énergétiques durables ou à bas carbone.

La comparaison entre les deux catégories d'entreprises (certifiées et non certifiées) révèle peu de différences, les taux enregistrés sont plus ou moins similaires, à l'exception de deux cas à savoir :

- le recyclage des déchets et des emballages ;
- la réduction de la consommation énergétique.

Ainsi, la figure suivante met en exergue une analyse comparative et approfondie sur les écarts réels entre les deux pratiques citées.

Figure N°17 : Les pratiques environnementales (focus sur le recyclage et la consommation énergétique)



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

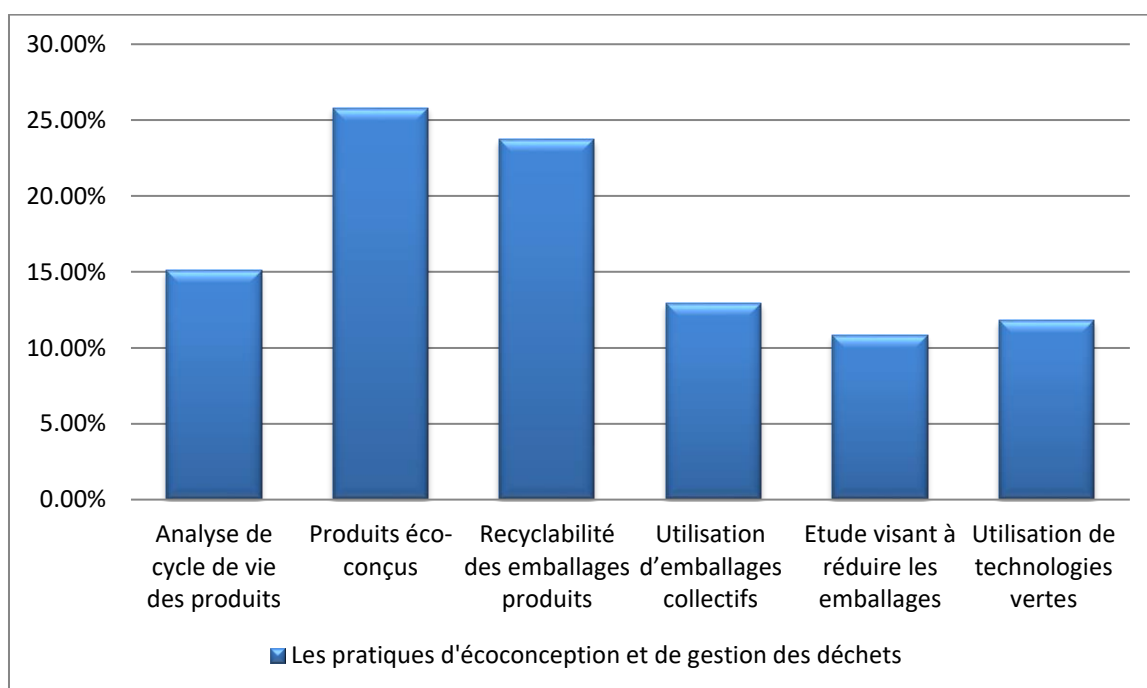
Commentaire :

- Dans le cas des entreprises non certifiées, les répondants déclarent un taux plus élevé de recyclage des déchets et des emballages (16,17 %) que les certifiées (11,77 %). En

revanche, les entreprises certifiées se distinguent par une forte réduction de la consommation énergétique à savoir 13,24 % contre 7,35 %.

- A travers les écarts observés on peut déduire que la certification pousse davantage à adopter des actions structurées et tournées vers le long terme qui nécessite parfois un travail de fonds, une réorganisation des processus et surtout un investissement technologique pour atteindre une certaine efficacité en termes d'énergie, tandis que les non certifiés adoptent des actions plus simple, telles que le recyclage, souvent plus visibles mais avec peu d'impact sur le cadre organisationnel.

Figure N°18 : Pratiques d'éco conception et de gestion des déchets



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- 25,8 % qui est la part prédominante déclare que leurs produits sont éco-conçus pour minimiser les déchets, un engagement notable en matière de prévention à la source, en amont de la production.

- La recyclabilité des emballages avec 24,7 %, montre une volonté de réduire son empreinte écologique et d'orienter ses choix vers des matériaux ou solutions axés sur l'économie circulaire.

- En revanche, seule 15,1 % des entreprises ont identifié les impacts environnementaux tout au long du cycle de vie de leurs produits, ce qui montre une faible intégration de

l'analyse du cycle de vie (ACV) dans leurs démarches. Cette approche est pourtant essentielle pour quantifier les effets environnementaux, de l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie.

- L'utilisation d'emballages collectifs reste peu développée avec un taux de 12,9 %, tout comme la réalisation d'études spécifiques visant à réduire les emballages qui constituent pourtant des solutions logistiques, peut s'expliquer par un manque de moyens techniques, humains ou financiers, ou d'ordre commerciale.

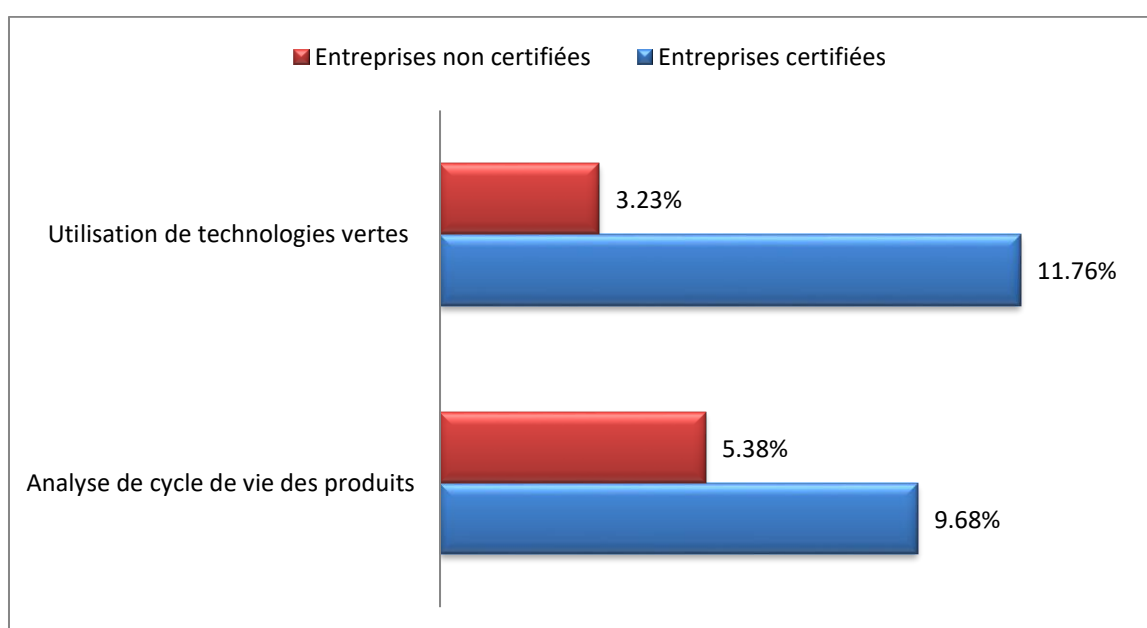
- Nous notons un retard notable dans l'adoption des technologies vertes par les entreprises algériennes ou du moins celles interrogées, qui pourrait être inaccessibles ou non prioritaires face à d'autres urgences économiques.

La comparaison entre les deux catégories d'entreprises (certifiées et non certifiées) montre peu de disparité, et l'écart est minime, à l'exception de deux cas à savoir :

- Analyse de cycle de vie des produits ;
- Utilisation de technologies vertes.

La figure montre une analyse approfondie sur les écarts observés entre les deux pratiques citées.

Figure N°19 : Pratiques d'éco-conception et de gestion des déchets (focus sur l'utilisation de technologies vertes et ACV)



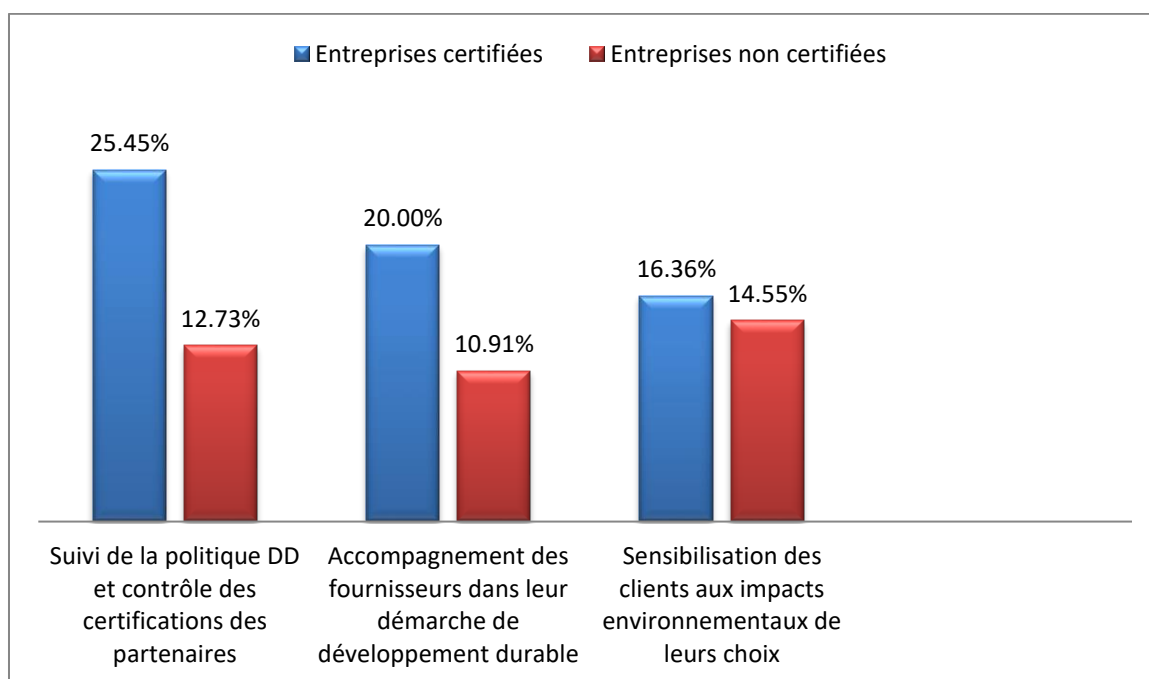
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- Les résultats obtenus révèlent que les entreprises certifiées sont plus aptes à adopter des pratiques d'éco-conception, surtout dans l'acquisition et l'utilisation des technologies vertes avec 11,76 % contre seulement 3,23 %.
- L'analyse du cycle de vie (ACV), reste peu pratiquée dans l'ensemble, mais plus présent au sein des entreprises certifiées avec 9,68 % contre 5,38 %.

En somme, les entreprises ayant une certification évoluent beaucoup plus dans une approche systémique et axées sur la durabilité, tandis que les entreprises non certifiées restent davantage centrées sur des pratiques simples et limitées dans leur portée.

Figure N°20 : Relation avec les fournisseurs et client



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

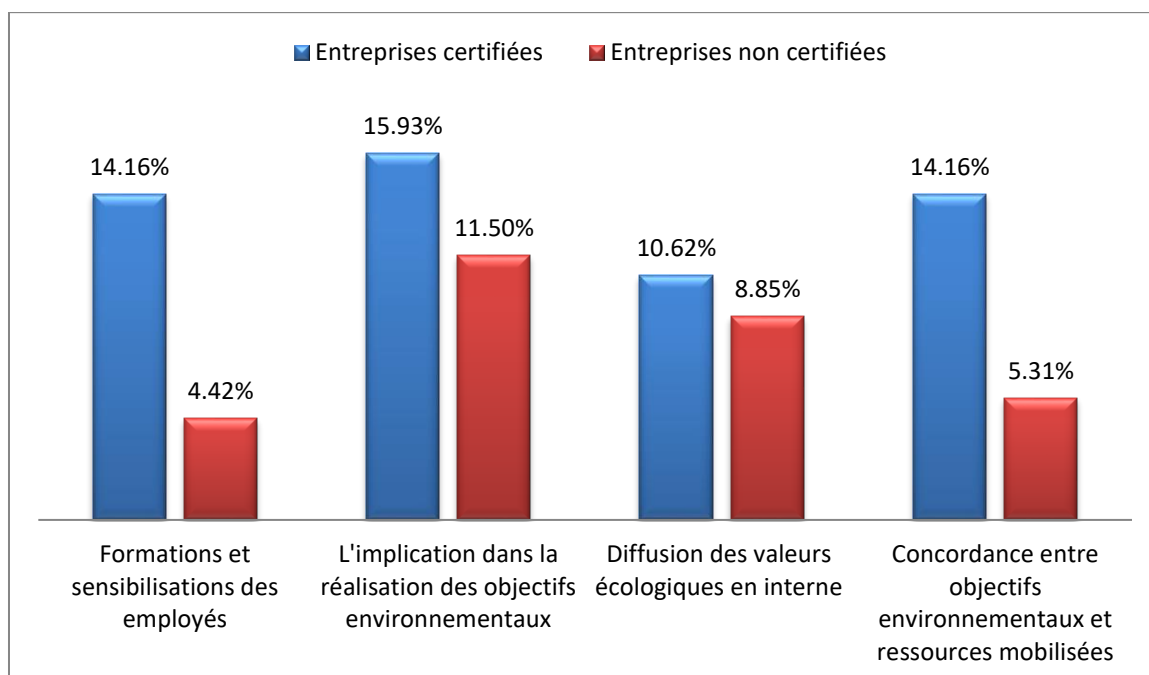
Commentaire :

- Les entreprises certifiées affichent un taux plus élevé dans le suivi de la politique DD et le contrôle des certifications des partenaires avec 25,45 % contre 12,73 %, de même pour l'accompagnement des fournisseurs 20 % contre 10,91 %.
- La sensibilisation des clients aux impacts environnementaux reste relativement faible dans les deux catégories, avec un écart peu important 16,36 % pour les certifiées contre

14,55% pour les non certifiés. Cette démarche contribue à influencer les comportements des consommateurs et à renforcer l'écocitoyenneté (en aval).

- En somme, la certification pousse les entreprises à adopter des approches plus collaboratives et responsables vis-à-vis des fournisseurs et partenaires. Les non certifiés en revanche, bien qu'engagés dans certaines actions, cela reste limité et peu systématiques vis-à-vis des relations externes liées au développement durable.

Figure N°21 : Implication des employés et culture environnement



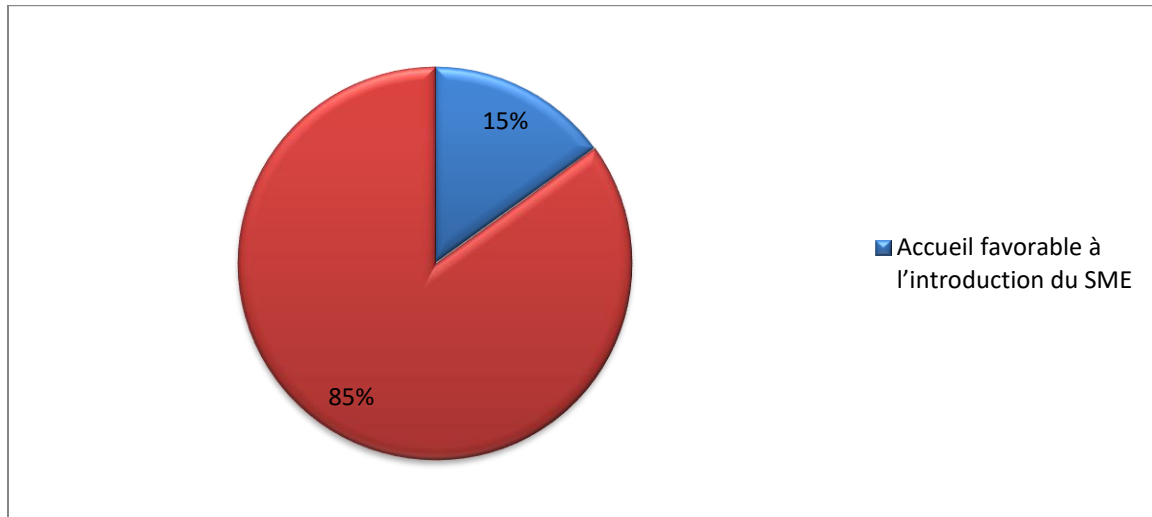
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- Les résultats enregistrés montrent des taux plus élevés en formation et sensibilisation avec 14,16 % pour les entreprises certifiées contre 4,42 %. L'implication dans la réalisation des objectifs environnementaux 15,93 % contre 11,50 %, suivi de la cohérence entre les objectifs environnementaux et les ressources mobilisées avec 14,16 % contre 5,31 %.
- Les taux enregistrés dans la diffusion des valeurs écologiques, montrent la nécessité d'efforts supplémentaires dans ce sens, même dans les structures engagées.
- Les entreprises non certifiées montrent un niveau d'implication plus faible, ce qui pourrait être liée à l'absence de dispositifs de formation et de mobilisation.

Sur ce, on peut déduire que la certification environnementale agit comme un levier de structuration et de diffusion d'une culture écologique, en impliquant davantage les employés.

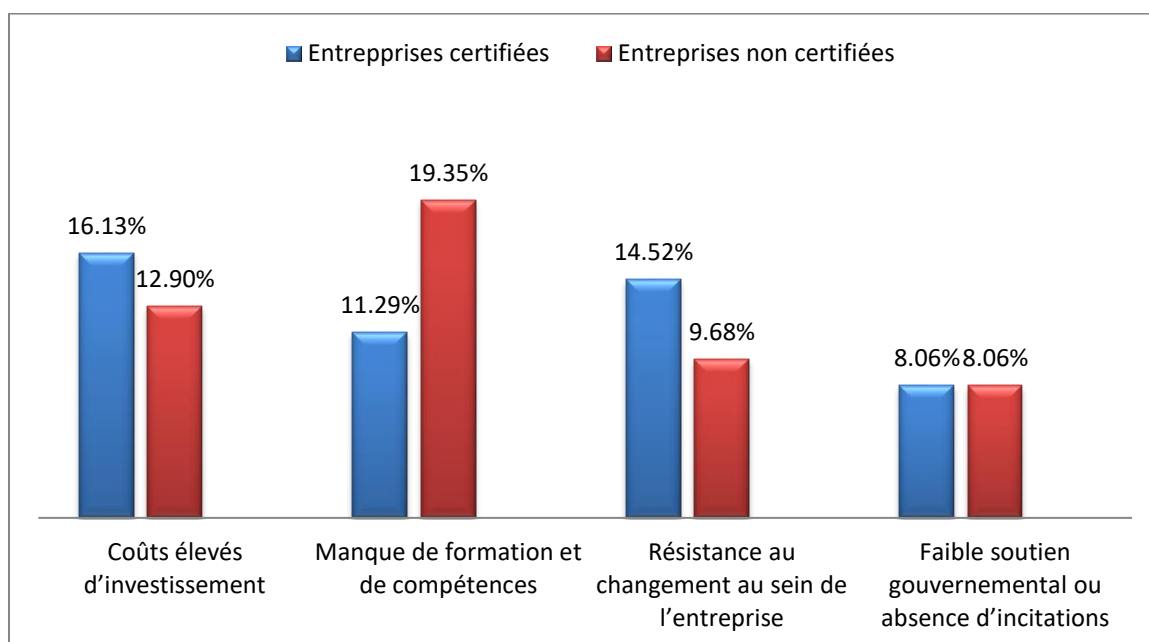
Figure N°22 : Perception du SME



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

En ce qui concerne le comportement des interrogés vis-à-vis de l'instauration du SME, seul 15% ont très bien accueilli sa mise en place, un taux relativement faible qui peut être expliqué par le peu d'entreprises disposant d'un SME. Le taux restant est soit en cours de certification ISO 14001, soit titulaire d'une certification ISO 9001, comme l'indique la figure ci-dessous.

Figure N°23 : les difficultés liées à l'adoption des pratiques environnementales

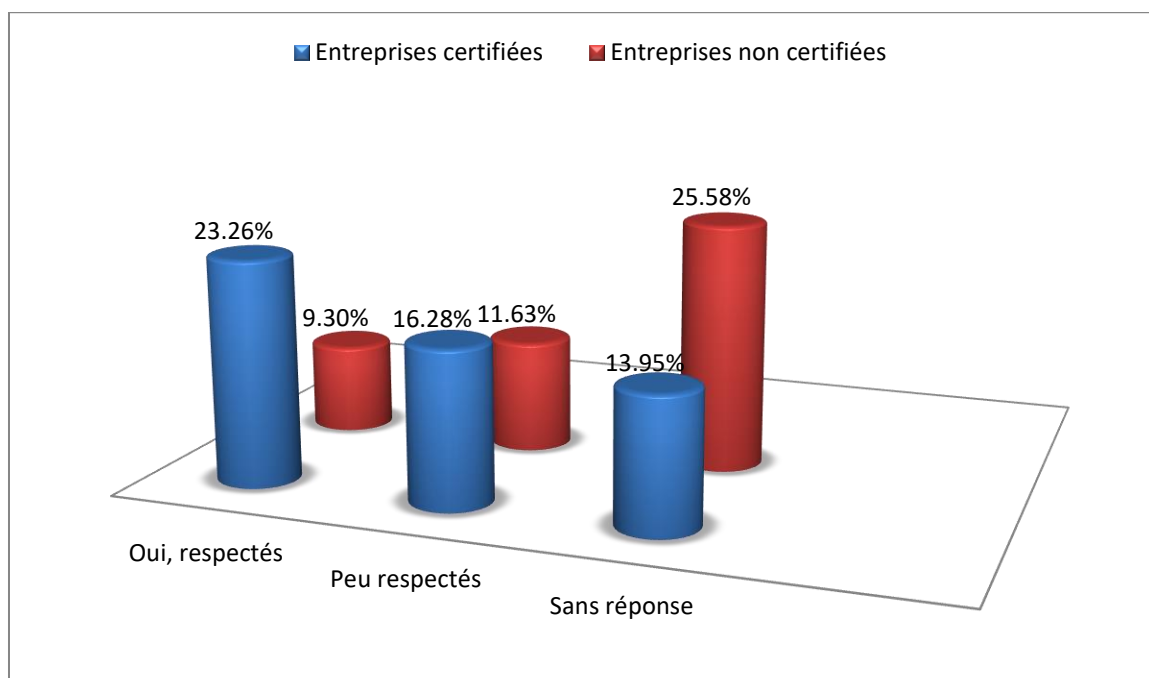


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- Les entreprises certifiées sont plus confrontées aux coûts d'investissement avec 16,13 % contre 12,90 % et à la résistance au changement 14,52 % contre 9,68 %. Cela peut s'expliquer par leur engagement environnemental, impliquant dans la plupart des cas des transformations profondes, coûteuses et qui peuvent perturber les habitudes internes.
- À l'inverse, les entreprises non certifiées souffrent davantage du manque de formation et de compétences 19,35 % contre 11,29 % pour les entreprises certifiées. Ce déficit en ressources humaines qualifiées peut constituer un obstacle à l'intégration de pratiques durables.
- Le faible soutien gouvernemental ou l'absence d'incitations est perçu de manière égale dans les deux groupes (8,06 %), signalant un besoin plus incitatif en dispositifs d'accompagnement plus important et qui stimule l'engagement.

Figure N°24 : Le respect des plans d'amélioration environnementale



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

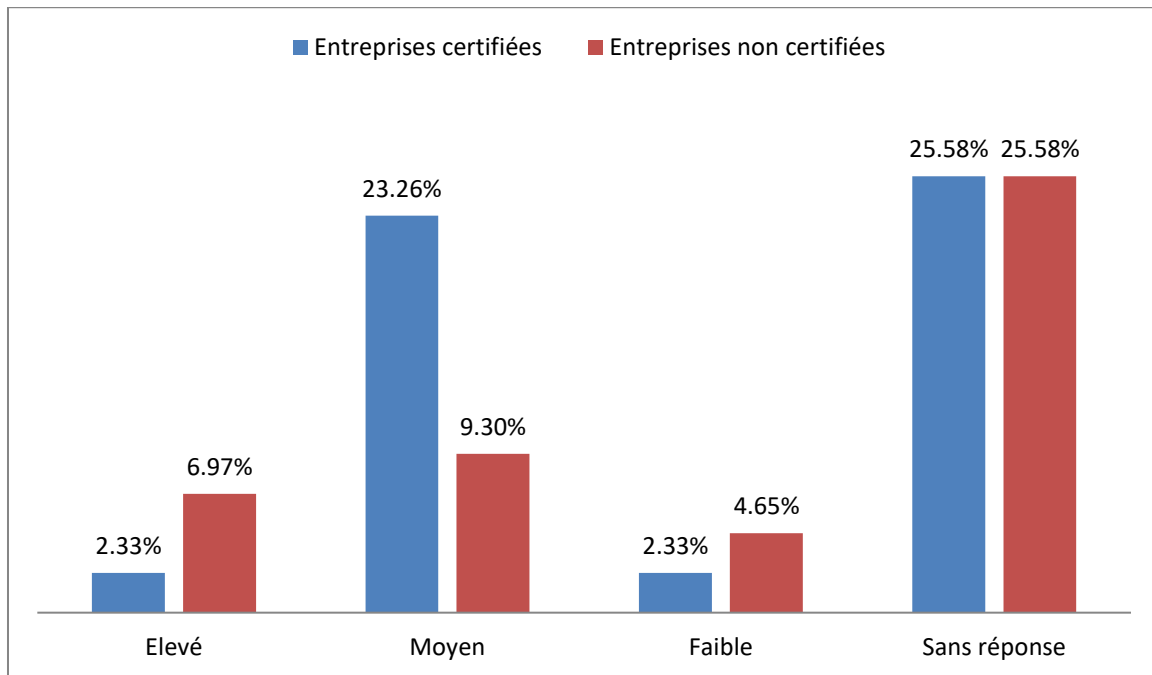
- 23,26 % des interrogés (entreprises certifiées) déclarent les respecter, contre 9,30 % des non certifiés, ce qui démontre une meilleure planification et discipline dans l'exécution des actions liés à la démarche environnementale des entreprises certifiées.

- Pour le respect partiel, on remarque également un taux plus élevé chez les certifiées avec 16,28 % contre 11,63 %. On peut dire que même si certaines lacunes persistent dans l'application, une volonté ou bien une dynamique de suivi et de mise en œuvre est bien en place.

- En revanche, le taux élevé de non-réponse chez les non certifiées 25,58 % contre 13,95 %, peut être interprété comme un manque d'indicateurs de suivi dans certaines de ces entreprises.

- Les entreprises certifiées montrent une certaine rigueur dans la mise en œuvre des pratiques environnementales, tandis que la gestion des entreprises non certifiées peut être qualifiée d'informelle.

Figure N°25 : Degré d'efficacité du SME

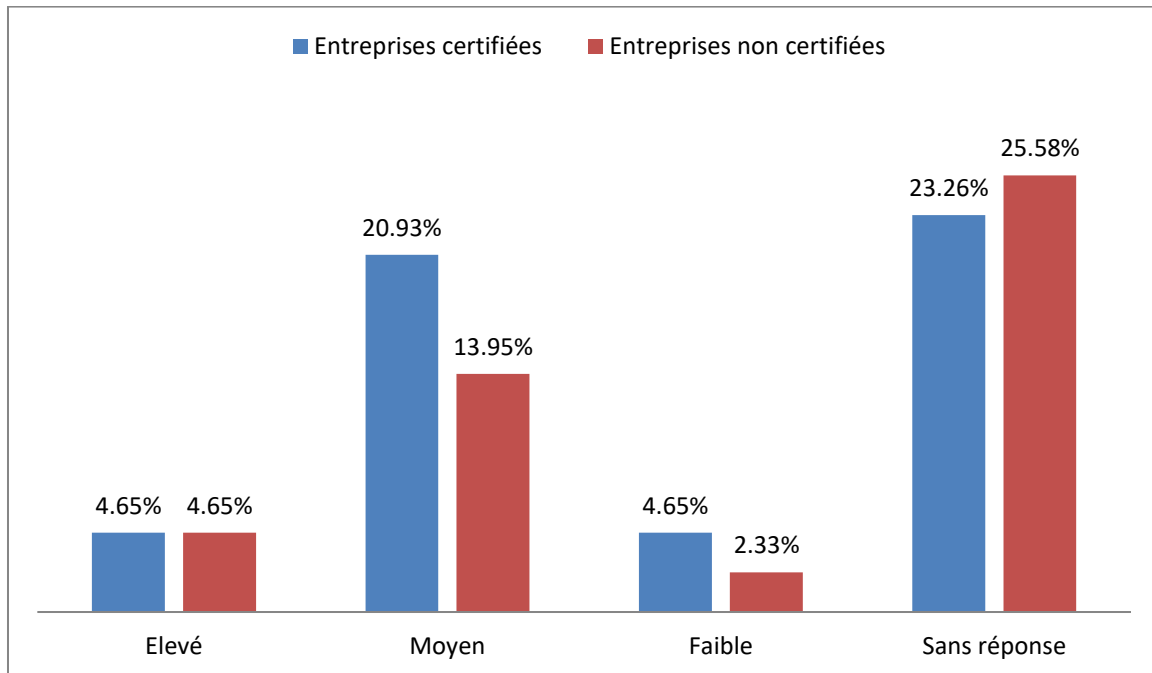


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- Les entreprises non certifiées sont plus nombreuses à juger le SME efficace avec 6,97 % contre 2,33 %, ce qui peut être un peu surestimé en l'absence de critères d'évaluation.
- En revanche, les interrogés parmi les entreprises certifiées sont 23,26 % à estimer leur SME d'efficacité moyenne. Ces résultats sont probablement fondés sur des outils de mesure et les exigences légales et de conformité. Le taux de perception d'un SME faible reste relativement bas dans les deux cas, mais plus marqué chez les non certifiés.
- Le taux élevé de non-réponse, peut être révélateur d'une difficulté à évaluer la performance environnementale.

Figure N°26 : Degré d'efficacité du SME

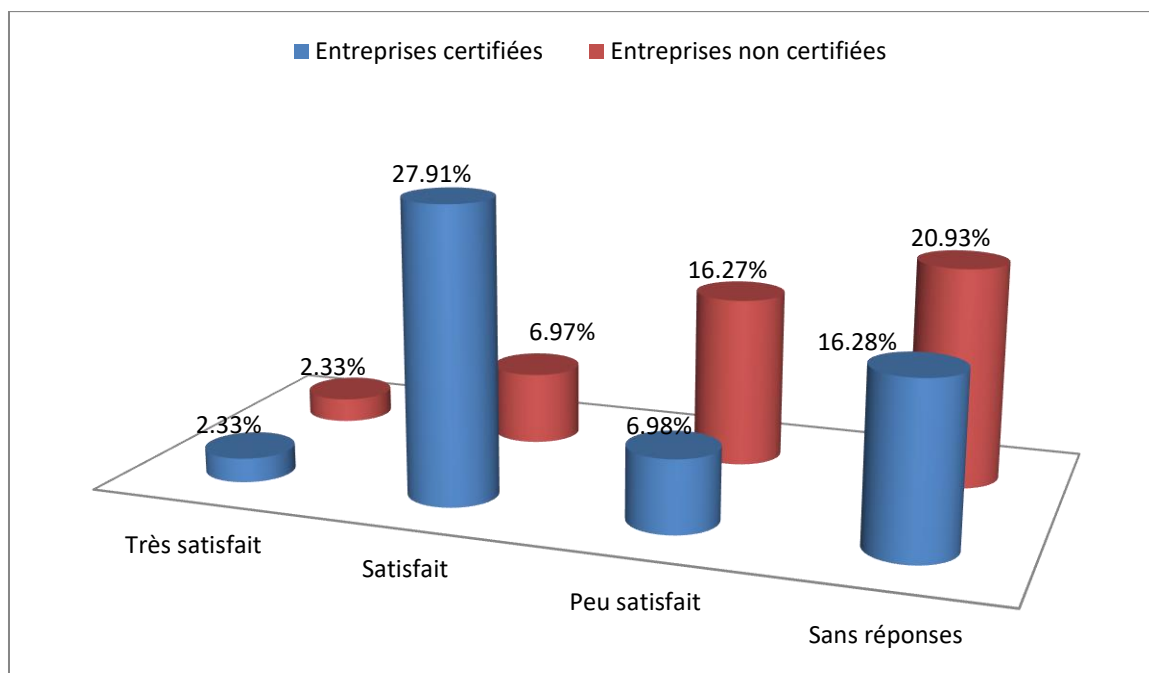


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- Les répondants des deux groupes d'entreprises s'accordent sur le niveau élevé avec 4,65%. Quelle que soit leur certification, dans les deux cas on considère le SME comme efficace.
- Le niveau moyen est beaucoup plus important chez les entreprises certifiées dû aux outils de mesures en place. Suivi d'un nombre peu significatif et un écart relativement faible concernant le troisième et dernier degré.
- Le taux élevé de non-réponse, reste préoccupant dans les deux groupes et peut témoigner d'une mauvaise communication ou de non compréhension du concept étudié (efficacité).

Figure N°27 : Le degré de satisfaction par rapport aux actions environnementales menées



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

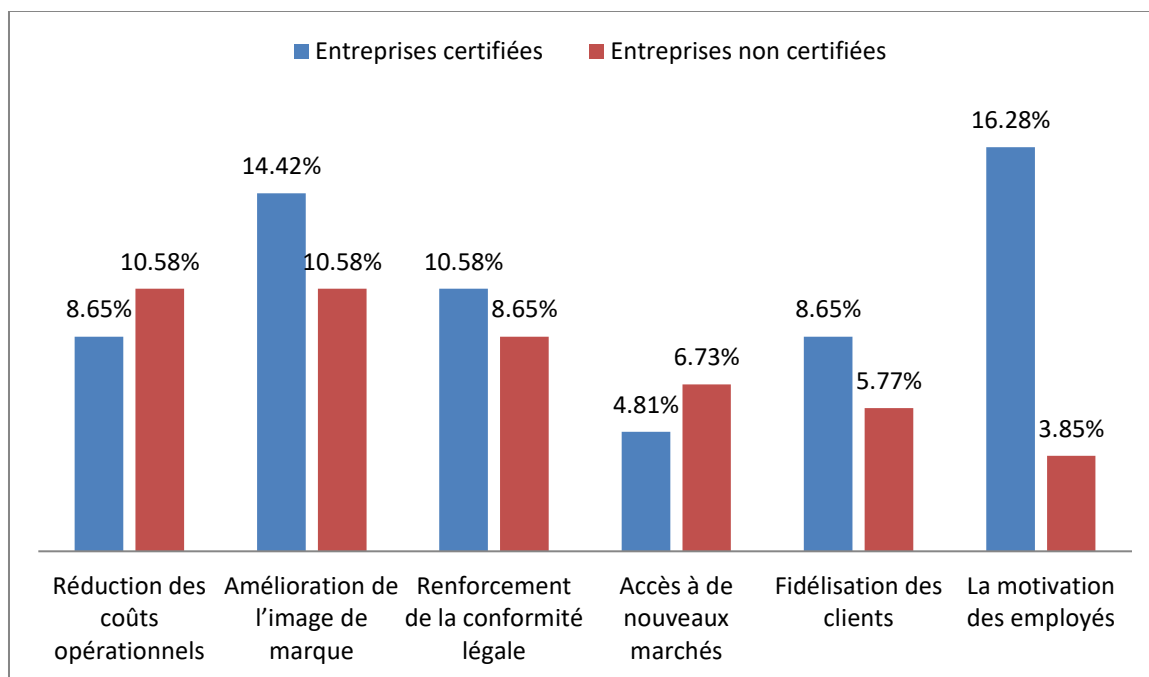
Commentaire :

- Les répondants des entreprises certifiées sont 27,91 % à se déclarer satisfaits, contre 6,97 % chez les non certifiés. Les entreprises certifiées sont mieux structurées coté environnement avec des objectifs claires et des pratiques guidées et orientées par un système de management environnemental. Par contre, les interrogés appartenant aux entreprises non certifiées sont plus nombreux à se dire peu satisfaites avec 16,27 % contre 6,98 %. Ce résultat peut témoigner d'un écart constaté entre les intentions et les résultats obtenus en matière d'environnement.
- Le degré le plus élevé de satisfaction reste faible et identique pour les deux groupes, ce qui montre que même en étant certifiées, les entreprises font face à certains obstacles et peinent à atteindre un niveau d'excellence.
- Les sans réponse représentent une part importante. Les taux enregistrés dans ce cas pourraient être un signal révélateur d'une difficulté à évaluer les résultats environnementaux ou un manque d'indicateurs de suivi.

En somme, nous déduisons à travers le taux de satisfaction élevé et observé chez les entreprises certifiées que l'idée selon laquelle la certification aide à agir pour l'environnement

se confirme avec une certaine reconnaissance vis-à-vis des efforts fournis, à l'inverse des entreprises non certifiées qui expriment un certain doute sur le sujet.

Figure N°28 : Les bénéfices des pratiques environnementales adoptées



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

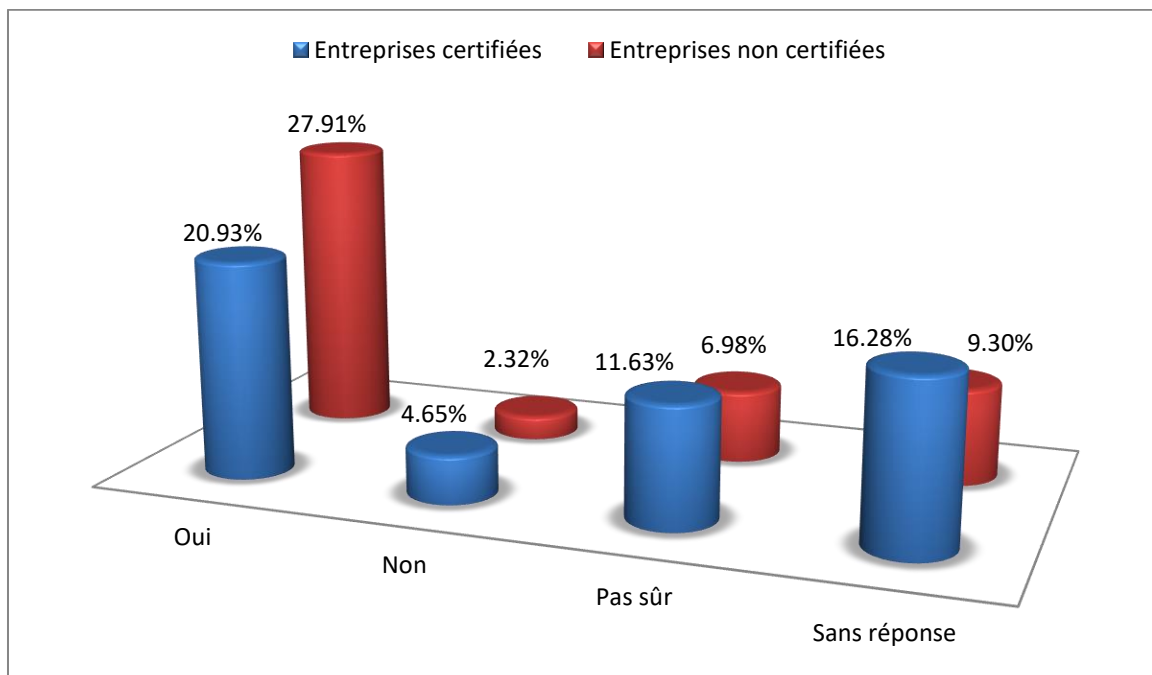
Commentaire :

- Nous notons une forte motivation des employés avec 16,28 % chez les entreprises certifiées, témoignant d'une meilleure adhésion interne et culture organisationnelle axée sur l'environnement. L'amélioration de l'image de marque est également mieux perçue chez les certifiées, suggérant que celle-ci misent beaucoup sur la communication et les bénéfices immatériels pour faire valoir leur engagement environnemental.

- En revanche, les entreprises non certifiées mettent davantage l'accent sur des bénéfices immédiats, comme la réduction des coûts opérationnels et l'accès à de nouveaux marchés, mais avec des écarts peu importants ou modérés.

- La fidélisation client est perçue avec un léger écart chez les certifiées avec 8,65 % contre 5,77 %, ce qui peut indiquer que la certification contribue d'une certaine manière à tisser des liens de confiance avec les parties prenantes. De même avec la conformité légale, les entreprises certifiées se distinguent légèrement, ce qui reflète une certaine rigueur réglementaire imposée par la certification.

Figure N°29 : La contribution du management environnemental à l'efficacité organisationnelle

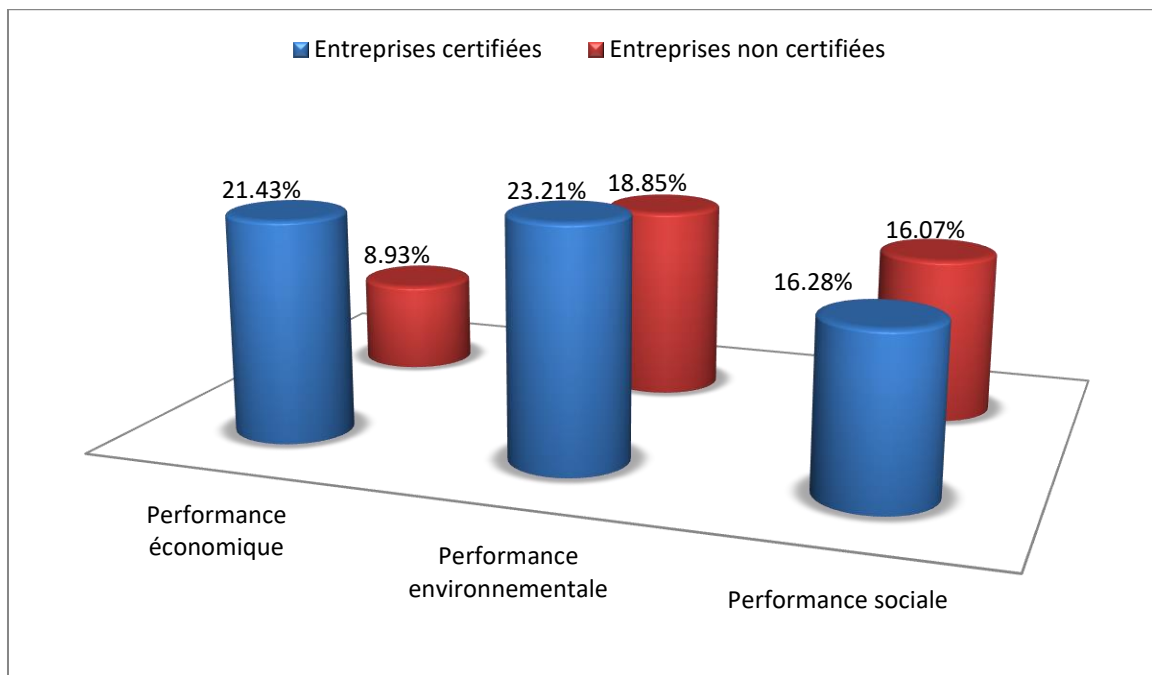


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- Les interrogés dans les entreprises non certifiées sont plus nombreux à affirmer que le management environnemental contribue à l'efficacité organisationnelle. Les résultats obtenus laissent paraître un véritable paradoxe qui ne peut être expliqué que par une perception trop positive des bénéfices environnementaux, sans réelle démarche structurée en matière d'environnement.
- Les entreprises certifiées, présentent un taux plus élevé de doutes ou de réponses négatives avec 16,28 % de « pas sûr » et « non » contre 9,30 %. Une hésitation qui pourrait être liée aux difficultés rencontrées dans la mise en œuvre comme les contraintes de coût, de temps et d'adhésion interne, qui peut affecter négativement les bénéfices souhaités.
- Le taux élevé de sans réponse chez les certifiées peut être lié au manque d'informations sur le sujet ou une difficulté à évaluer l'impact de leur politique environnementale sur la performance de l'entreprise.

Figure N°30 : Contribution du SME à la performance de l'entreprise

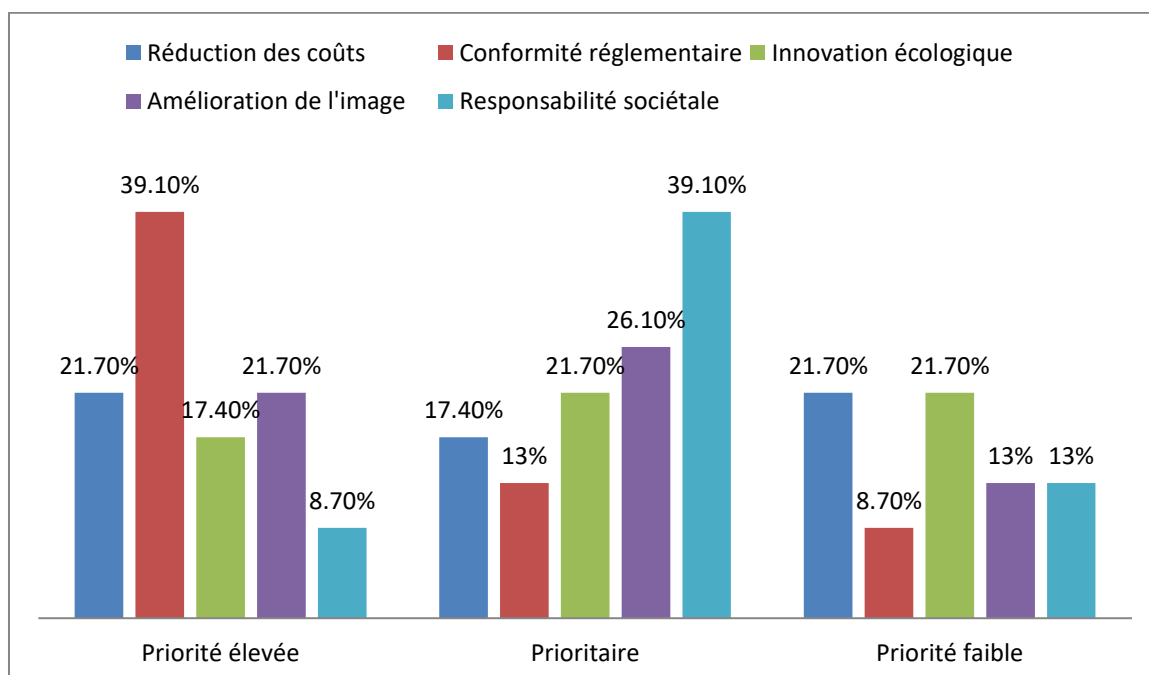


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

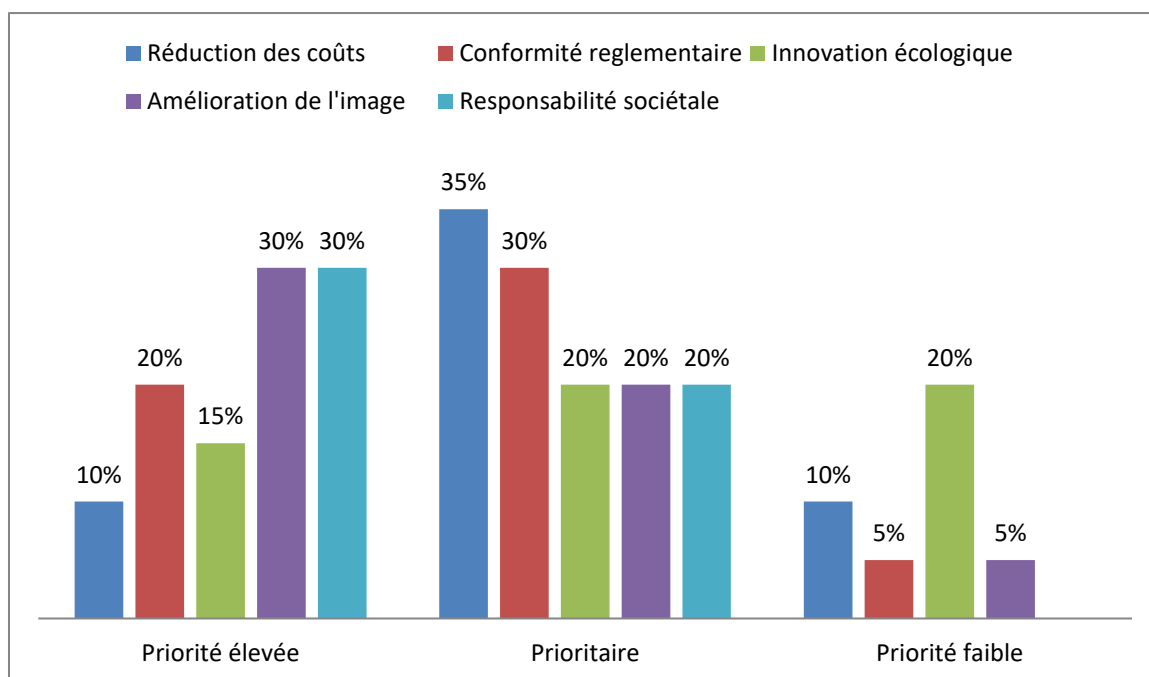
- Les entreprises certifiées perçoivent davantage les bénéfices du SME sur les plans économique et environnemental. La certification aide mieux sur le volet organisation en favorisant une gestion efficace des ressources et maîtrise des impacts.
- Pour la performance sociale, elle est identique dans les deux groupes. Des retombées positives sur le plan social sont observées même si l'entreprise ne détient pas encore de certification environnementale.

Figure N°31 : l'importance accordée aux aspects coûts, image, innovation, conformité réglementaire et responsabilité sociale chez les entreprises certifiées



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Figure N°32 : l'importance accordée aux aspects coûts, image, innovation, conformité réglementaire et responsabilité sociale chez les entreprises non certifiées

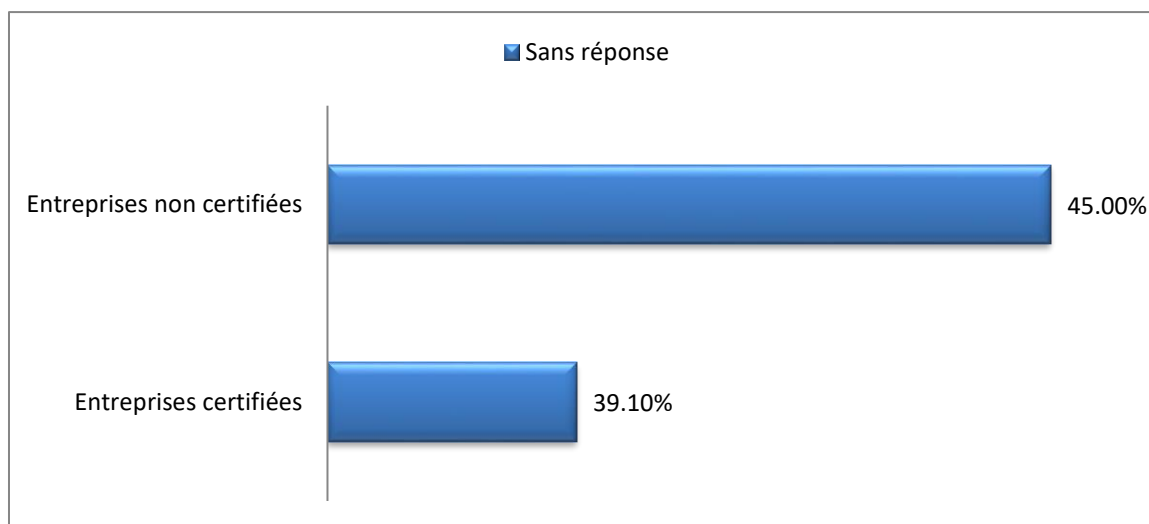


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire (pour les figures 31 et 32) :

- La conformité réglementaire s'avère plus prioritaire pour les entreprises certifiées, avec 52,1 % en priorité élevée ou prioritaire avec un niveau plus important en exigence, contre 50 % chez les non certifiés.
- La réduction des coûts présente une priorité pour les non certifiées avec un taux de 45 %, qui peut être qualifié d'une tendance à chercher le gain rapide ou à minimiser les dépenses. Alors que chez les certifiées on aperçoit un équilibre de cette dimension avec des enjeux plus larges (39,1 %) et vision stratégique intégrant éco-conception et culture d'entreprise.
- Concernant l'innovation écologique, les certifiées sont légèrement plus nombreuses à lui accorder une priorité élevée ou juste modérée, cela peut être synonyme de l'effort fourni pour intégrer des solutions durables dans le fonctionnement de l'entreprise.
- Les non certifiés sont légèrement plus sensibles à l'image de marque avec 50 % contre 47,8 % pour les certifiées, cela peut s'identifier comme un besoin de faire asseoir une certaine crédibilité sans passer par la certification.
- Enfin, pour la responsabilité sociétale, il se trouve qu'elle est plus valorisée chez les non certifiés avec un taux de 50 % l'estimant prioritaire ou très prioritaire, contre 47,8 %.

Figure N°33 : l'importance accordée aux aspects coûts, image, innovation, conformité réglementaire et responsabilité sociétale (focus sur les non réponse)

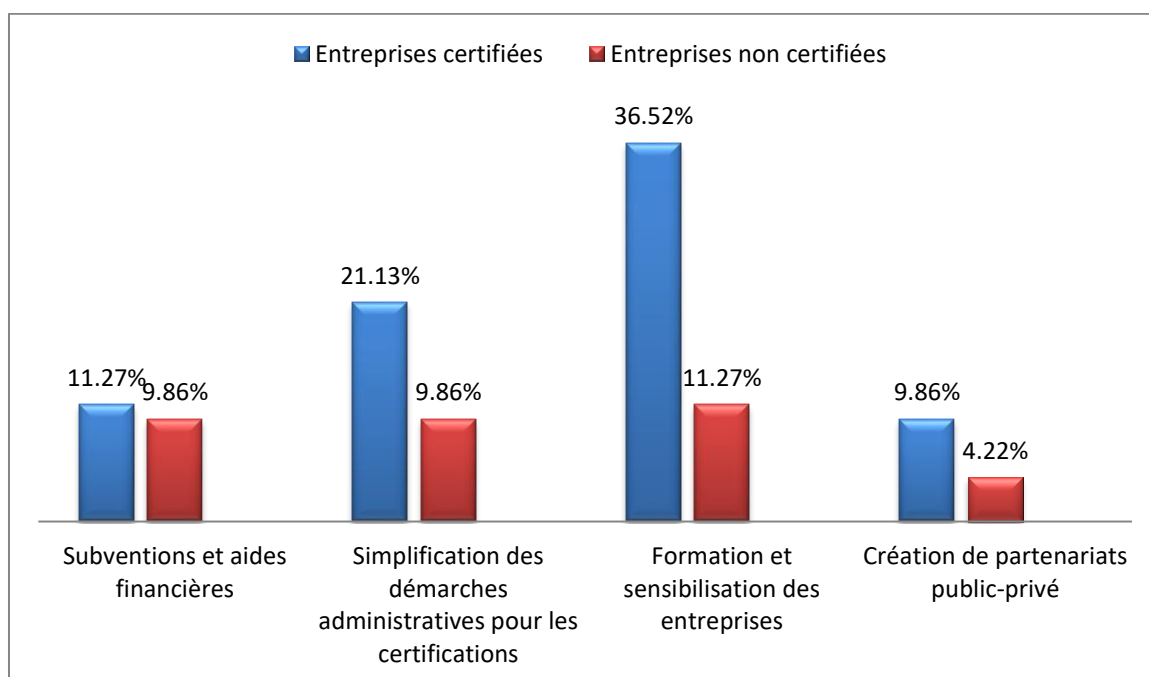


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

Malgré un taux notable de non-réponses a été enregistré de part et d'autre, les entreprises certifiées ont plutôt une stratégie plus claire, centrée sur le respect des règles. Les non certifiés en revanche, se concentrent plutôt sur la réduction des coûts et l'amélioration de leur image, tout en accordant un intérêt à la responsabilité sociétale, mais sans suivre forcément un cadre officiel ou bien structuré ou formalisé.

.Figure N°34 : Les mesures prioritaires pour favoriser l'adoption du management environnemental en Algérie



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- Les entreprises certifiées accordent beaucoup plus d'importance à la formation et la sensibilisation avec 36,52 % et font du besoin d'accompagnement technique et culturel un facteur clé dans le déploiement et la réussite de la transition environnementale. La simplification des démarches administratives vient en deuxième position avec un taux de 21,13 %, mettant l'accent sur les obstacles bureaucratiques rencontrés dans les démarches de certification.

- À l'inverse, les entreprises non certifiées semblent moins engagées, avec des taux très faibles pour la formation et les aides financières. Il pourrait s'agir d'un manque d'information ou désintérêt envers le management environnemental.
- La création de partenariats public-privé est perçue comme peu prioritaire par les deux groupes avec des taux ne dépassant pas les 10 %, reflétant une faible culture de collaboration ou un manque de confiance.

3.3.1. Synthèse des interprétations et témoignages recueillis :

Les résultats obtenus à travers l'analyse des réponses et données collectés nous poussent à croire que les enjeux environnementaux demeurent encore partiels ou fragmentés dans les entreprises algériennes. Malgré le fait que certaines laissent paraître une volonté de réduire leurs déchets, optimiser leurs ressources et coûts, cette démarche revêt une dimension défensive, axée sur la conformité réglementaire plutôt que sur une stratégie de transition écologique ou de développement durable.

Le management environnemental demeure encore peu implanté, sans implication partagée ou adhésion collective ni vision systémique. L'utilisation très restreinte des technologies verte témoigne d'un réel retard qui peut être lié au manque de financement et d'expertise locale ou bien elles ne priment pas sur les orientations actuelles du marché algérien. En plus, la majeure partie des entreprises constituant notre échantillon n'a pas formalisé ses démarches ce qui reflète le manque de structuration et de diffusion des bonnes pratiques.

La faible mise en avant des pratiques relevant du système de management environnemental SME, l'absence d'une adhésion prononcée des salariés et le déficit observé en matière de communication interne remet en cause son efficacité. Les réponses recueillies portent une faible reconnaissance de la dimension sociale et une compréhension très limitée des profits et retombées positives à long terme en matière d'environnement. Dès lors, renforcer la formation, la transparence, l'implication des équipes et les mécanismes d'évaluation est indispensable pour faire du SME un levier de performance globale. Si l'éco-conception, la réduction des emballages ou la cartographie des processus existent çà et là, ils demeurent sous-exploités.

Le renforcement du management environnemental passe par un engagement accru de l'État en matière d'accompagnement, de formation et de structuration, afin de créer un

écosystème propice à l'action concrète et durable. Chaque entreprise se doit d'envisager une amélioration des plans d'assistance environnementale avec les opérateurs voisins. Un déploiement et suivi rigoureux des exigences de la norme ISO 14001 s'impose avec une orientation accentuée sur les objectifs de développement durable.

Les entreprises certifiées ont tendance à évoluer dans une dynamique d'amélioration continue avec une gestion environnementale beaucoup plus structurée et une intégration du système QSE, même si son application est parfois jugée partielle. Elles adoptent une approche systémique favorisant non seulement l'implication des employés mais aussi la collaboration avec les parties prenantes. A l'inverse, les entreprises non certifiées évoluent dans une démarche marquée par le pilotage informel avec un manque de vision stratégique. Leurs actions sont souvent mal coordonnées et sans réelle évaluation. Enfin, le manque de compétences et d'engagement et des attentes non définies révèlent un besoin important en matière de sensibilisation et d'accompagnement.

3.3.2. Etude de corrélation :

Avec l'objectif d'obtenir une analyse de corrélation fiable, nous avons eu recours aux logiciels Excel et SPSS. Ainsi nous avons cherché à examiner l'existence d'une éventuelle relation entre deux variables. En premier lieu, nous avons réalisé une analyse de corrélation entre l'existence d'un SME au sein de l'entreprise et la satisfaction des objectifs fixés. En second lieu, entre l'existence d'un SME dans l'entreprise et l'optimisation des ressources. Afin d'évaluer l'influence du système de management environnemental sur l'efficacité organisationnelle, nous avons utilisé le logiciel SPSS. Les résultats obtenus à travers le test khi-deux ont été validés par le test exact de Fisher.

3.3.2.1. L'impact du SME sur l'efficacité des entreprises :

Les résultats suivants ont été obtenus par l'utilisation du logiciel SPSS :

- Teste d'indépendance :

Tableau N°14 : Test de Khi-deux sous SPSS

	Les entreprises certifiées			Les entreprises non certifiées		
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,020 ^a	2	,049	10,963 ^a	6	,090
Rapport de vraisemblance	6,716	2	,035	6,722	6	,347
Association linéaire par linéaire	5,169	1	,023	,818	1	,366
Nombre d'observations valides	23			20		
Interprétation des résultats	Le seuil de significativité est inférieur à 0,05 ($p = 0,049 < 0,05$), signifie que l'hypothèse nulle H_0 qui suppose l'indépendance des deux variables est rejetée. Autrement dit, il existe une relation significative entre les deux variables étudiées. Le rapport de vraisemblance aboutit à la même conclusion. La p-value étant inférieur à 0,05 confirme les résultats de Khi-deux.			La p-value est largement supérieur à 0,05. L'hypothèse nulle H_0 qui suppose l'indépendance des deux variables n'est pas rejetée. Il n'y a aucune relation significative entre les deux variables testées. Le rapport de vraisemblance évolue dans le même sens.		

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

- Interprétation du test d'indépendance :

H_0 : Les deux variables sont indépendantes.

H_1 : Il existe un lien entre les deux variables étudiées.

Seuil de signification : $\alpha = 0,05$

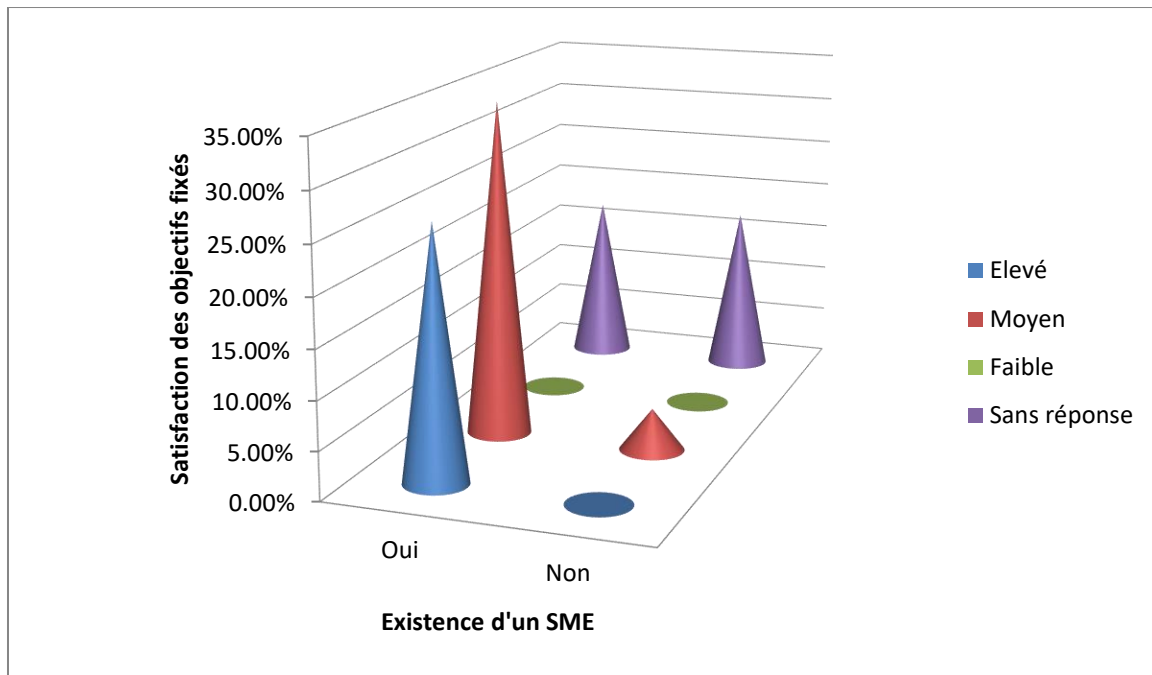
- Pour valider et confirmer les résultats obtenus grâce au test de Khi-deux, nous avons utilisé le test exact de Fisher :

Tableau N°15: Test exact de Fisher

	Entreprises certifiées			Entreprises non certifiées		
	Valeur	Signification approximée	Signification exacte	Valeur	Signification approximée	Signification exacte
Phi	,512	,049	,044	,740	,090	,122
V de Cramer	,512	,049	,044	,524	,090	,122
Total	23			20		
Interprétation des résultats	La valeur de Phi étant de 0,512 indique une association de force modérée entre les deux variables étudiées. La signification exacte ($0,044 < 0,05$) confirme l'existence d'une relation significative entre la présence de SME et la satisfaction des objectifs fixés.			La valeur obtenue (Phi = 0,740) indique une forte association entre les variables, mais les deux significations ($p = 0,090$ et $p = 0,122$) sont toutes les deux supérieures à 0,05 ce qui confirme que la relation entre les variables n'est pas significative.		

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Figure N° 35 : Etude de corrélation entre l'existence d'un SME et l'efficacité chez les entreprises certifiées

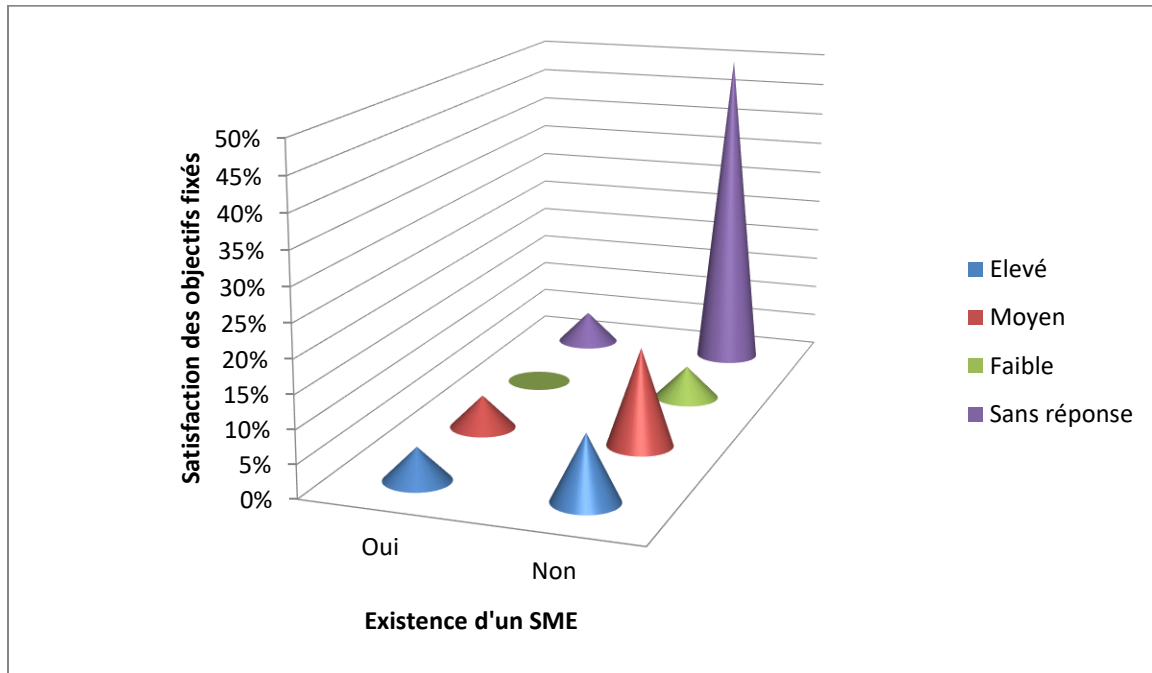


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

L'efficacité est perçue comme étant moyenne dans la majeure partie des entreprises sondées et certifiées. Comme aucun des répondants n'a jugé l'efficacité de faible degré dans le cas cité porte un indice favorable à l'impact du SME sur la performance perçue. Cette évaluation vient confirmer celle de la *figure n°29* où la moitié des interrogés ont perçu une corrélation positive entre la responsabilité environnementale et la performance globale des entreprises incluant l'aspect économique, opérationnelle ou même d'image.

Figure N° 36: Etude de corrélation entre l'existence d'un SME et l'efficacité chez les entreprises non certifiées



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

- En l'absence de certification, On note que des efforts ont été faits en matière d'environnement mais restent tout de même très limité faute d'outils et méthodes nécessaires ainsi que d'engagement stratégique.
- Sans certification, la gestion environnementale reste flou, peu appliqué ou peu crédible. Les interrogés de ces entreprises ont tendance à évaluer la performance environnementale de manière symbolique et ne relève pas d'une approche formelle.

3.3.2.2. L'impact du SME sur l'efficacité des entreprises :

Les résultats suivants ont été obtenus par l'utilisation du logiciel SPSS :

- Teste d'indépendance :

Tableau N°16 : Test de khi-deux sous SPSS

	Les entreprises certifiées			Les entreprises non certifiées		
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,150 ^a	2	,046	4,956 ^a	6	,549
Rapport de vraisemblance	6,541	2	,038	4,629	6	,592
Association linéaire par linéaire	,166	1	,684	,242	1	,622
Nombre d'observations valides	23			20		
Interprétation des résultats	Le seuil de significativité est inférieur à 0,05 ($p = 0,046 < 0,05$), signifie que l'hypothèse nulle H_0 qui suppose l'indépendance des deux variables est rejetée (on accepte H_1). Le rapport de vraisemblance avec une p-value de 0,038 et inférieur à 0,05 confirme le résultat de Khi-deux.			La p-value est largement supérieur à 0,05. Cela signifie que l'hypothèse nulle H_0 qui suppose l'indépendance des deux variables n'est pas rejetée. Il n'y a aucune relation significative entre les deux variables testées. Le rapport de vraisemblance évolue dans le même sens.		

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

- Interprétation du test d'indépendance :

H_0 : Les deux variables sont indépendantes.

H_1 : Il existe un lien entre les deux variables étudiées.

Seuil de signification : $\alpha = 0,05$

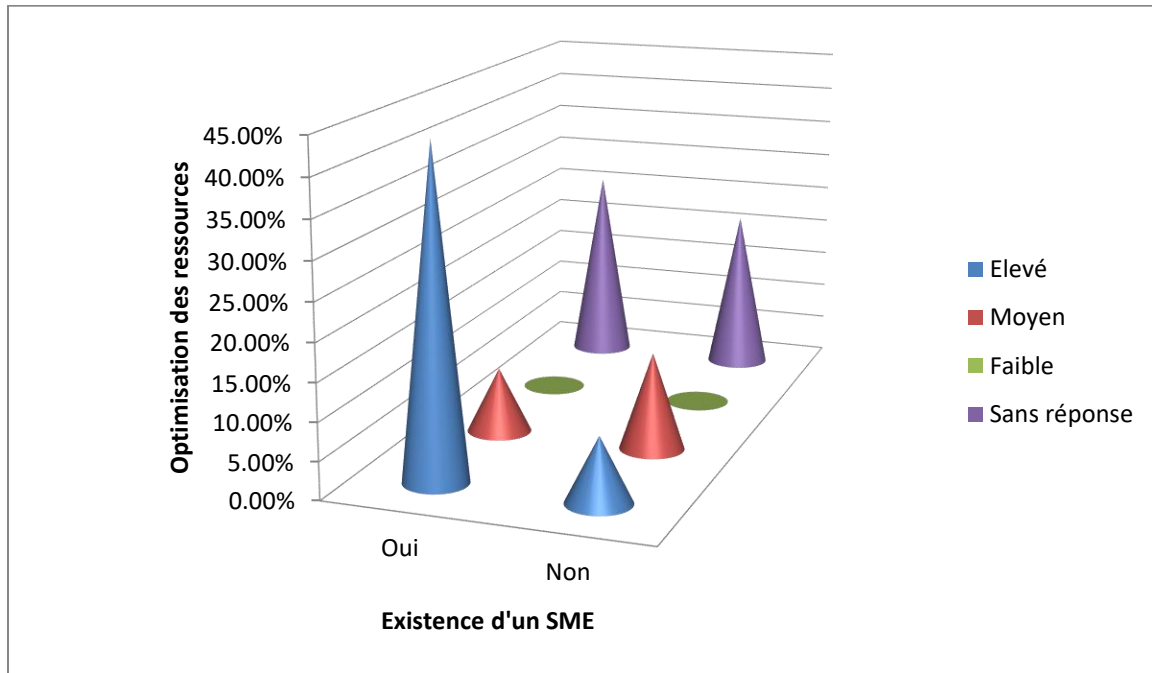
- Pour valider et confirmer les résultats obtenus grâce au test de Khi-deux, nous avons utilisé le test exact de Fisher :

Tableau N°17: Test exact de Fisher

	Entreprises certifiées			Entreprises non certifiées		
	Valeur	Signification approximée	Signification exacte	Valeur	Signification approximée	Signification exacte
Phi	,517	,046	,040	,498	,549	,489
V de Cramer	,517	,046	,040	,352	,549	,489
Total	23			20		
Interprétation des résultats	La valeur de Phi indique une forte association entre les deux variables étudiées. La signification exacte étant inférieure ($0,040 < 0,05$) confirme la première interprétation.			La valeur obtenue (Phi = 0,498) indique une association modérée entre les variables testées, ni faible ni forte. Cependant, les deux significations sont toutes les deux largement supérieures à 0,05 ce qui confirme que la relation entre les variables n'est pas significative.		

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Figure N° 37: Etude de corrélation entre l'existence d'un SME et l'efficience chez les entreprises certifiées

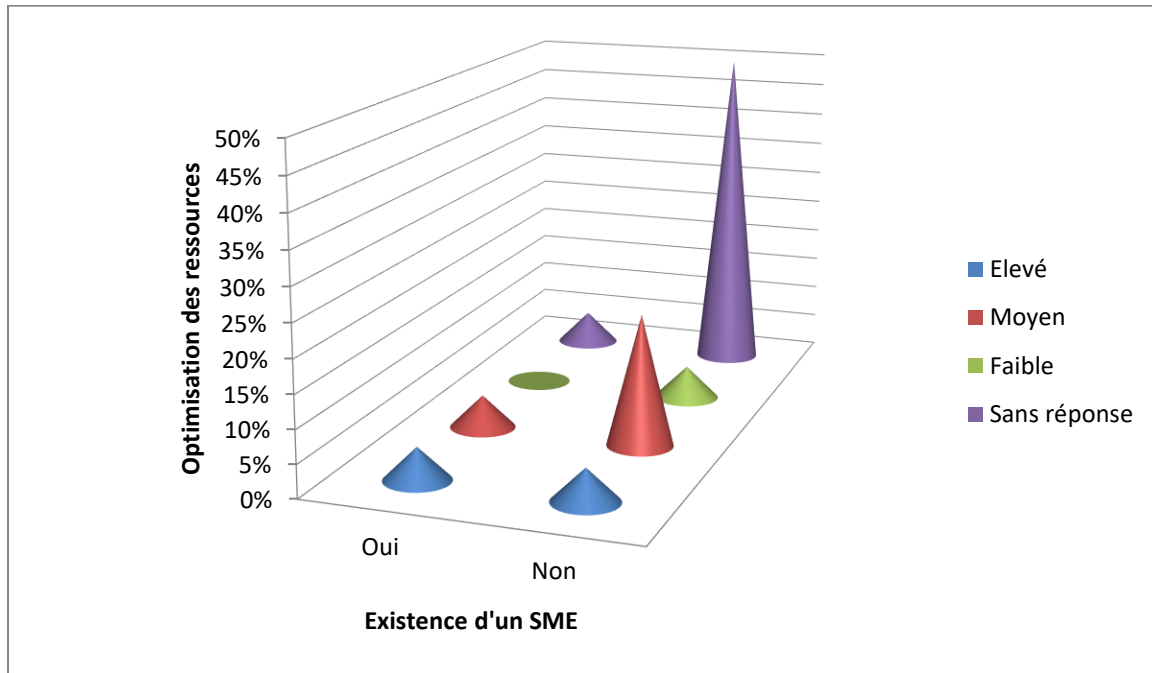


Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

Commentaire :

La majorité des retours obtenus vont dans le sens d'une évaluation élevée. Le taux de non-réponses que l'on peut qualifier de moyen, suggérerait un manque de compréhension concernant le critère d'efficience. Ce constat s'approche des résultats observés dans la *figure n°30* dans laquelle les interrogés s'accordent sur l'impact positif de la gestion environnementale sur la performance économique et environnementale de l'entreprise.

Figure N° 38: Etude de corrélation entre l'existence d'un SME et l'efficience chez les entreprises non certifiées



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête (analyse SPSS)

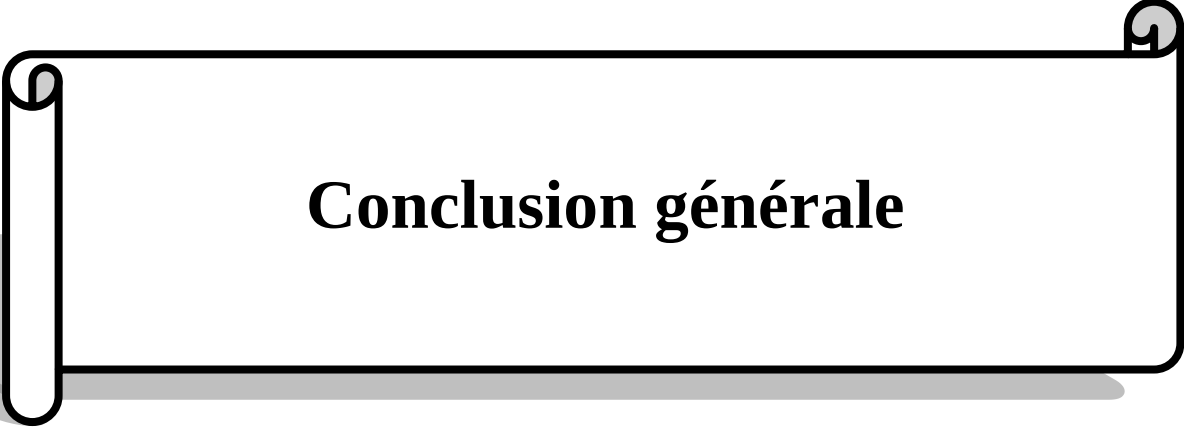
Commentaire :

Dans les entreprises non certifiées, une minorité perçoit une contribution du SME à l'efficience. Tandis que, la plus grande partie des interrogés demeurent neutre et sans réponse. Cette absence de positionnement suggère l'absence d'outils d'évaluation, ou encore l'inexistence d'un système formellement structuré en matière d'environnement, ce qui rend l'évaluation des impacts de la gestion environnementale difficile.

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre, l'analyse des données recueillies auprès des entreprises étudiées ainsi que le traitement et la lecture des résultats nous mènent à affirmer l'hypothèse émise au départ soutenant l'idée que le SME contribue positivement à l'efficacité des entreprises. De même pour la seconde hypothèse qui stipule que le SME améliore l'efficacité des entreprises. Cependant cette conclusion doit être interpréter avec prudence, car elle repose sur un échantillon restreint et bien spécifique et ne peut être valable et généraliser à tous les cas.

Nous notons par ailleurs, un taux important de non réponse dû peut être à l'absence d'indicateurs pour en évaluer l'efficacité. La non certification semble être un frein à la formalisation de certain processus et pratiques environnementales et révèle des difficultés à intégrer pleinement une démarche environnementale structurée et mesurable.



Conclusion générale

Conclusion générale :

À l'issue de notre recherche, nous constatons que le management environnemental ne constitue plus un choix optionnel pour l'entreprise, mais s'impose au fil des années comme une obligation stratégique et levier incontournable de la performance organisationnelle. Devant l'éveil écologiques, les pressions réglementaires croissantes et les attentes sociétales, les entreprises, y compris en Algérie, doivent adopter des pratiques axées sur la durabilité afin de rester compétitive, accroître leur résilience et leur acceptabilité sociale.

La problématique formulée en amont, nous à servi de repère tout au long de notre recherche et s'énonce comme suit : « **Quel est l'impact du système de management environnemental sur l'efficacité et l'efficience d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaia ?** »

Pour y répondre, nous sommes revenus dans un premier temps sur les origines et fondements du développement durable, les piliers qui le compose et la manière par laquelle il s'intègre dans le monde de l'entreprise, notamment à travers la RSE et le système de management environnemental (SME). Nous avons exposé par la suite, le référentiel international ISO 14001 qui définit aujourd'hui le cadre qui oriente l'action environnementale au sein des organisations.

Le DD ne s'agit pas seulement de penser globalement et d'agir localement mais de combiner les deux, il faudrait donc agir et penser simultanément, globalement et localement, s'aligner à tous les niveaux que ce soit à l'échelle internationale, nationale ou territoriale. Sur ce, l'Algérie doit se conformer aux exigences de notre époque et aller au-delà d'une lecture centrée sur les réalités internes pour s'affirmer sur la scène internationale.

Le champ d'action des organisations s'est élargi vers de nouvelles missions, et endossent des responsabilités supplémentaires, quant aux impacts de leurs activités sur la société, leurs salariés, l'ensemble de leurs parties prenantes et l'environnement écologique. Sur ce, l'entreprise s'engage dans une démarche de DD via la responsabilité sociétale. En effet, le DD et la RSE sont étroitement liées et se confondent parfois, en raison de leur ressemblance frappante. Cependant, ils interviennent à différents niveaux, le premier agit au niveau macro-économique et méso-économique à travers des politiques gouvernementales et

régionales, tandis que le second intervient à l'échelle micro-économique, à travers les choix et les orientations stratégiques que les entreprises adoptent. Dans la continuité, l'ISO 14001 renforce la prise en compte du pilier environnement par la mise en œuvre des recommandations du référentiel, tout en tenant compte des besoins socio-économiques.

Dans un second temps, nous avons étudié le lien entre l'adoption d'un SME et la performance globale des entreprises, en insistant sur ses dimensions économiques, sociales, environnementales et organisationnelles. L'analyse théorique relevant des études existantes, montre que la mise en place d'un SME contribue non seulement à la conformité réglementaire, mais aussi à l'amélioration continue, l'optimisation des processus, la réduction des coûts, à l'innovation, la motivation des employés ainsi qu'à l'image de marque.

L'enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaïa, ainsi que l'étude de cas sur Cevital Agro-industrie, ont permis de valider les hypothèses formulées initialement.

Nos analyses montrent que la mise en place d'un système de management environnemental (SME) contribue positivement à la performance des entreprises, en renforçant à la fois leur efficacité, à travers une meilleure organisation, une planification rigoureuse et l'implication des parties prenantes, et leur efficience, par une utilisation optimisée des ressources, une réduction des coûts liés aux déchets et une amélioration continue.

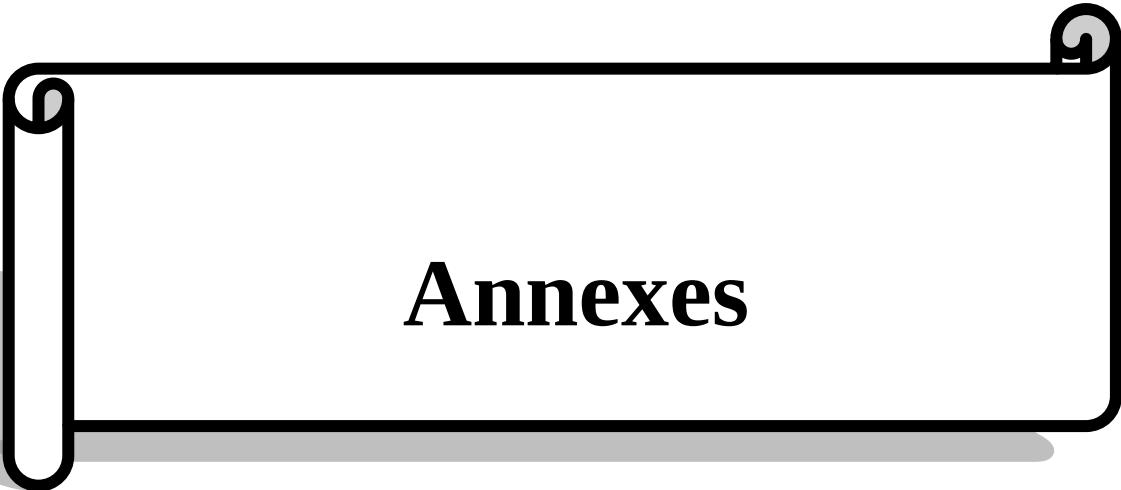
Les résultats soulignent également que les entreprises certifiées, intégrant la dimension environnementale dans leur stratégie, sont mieux positionnées pour atteindre une efficacité organisationnelle accrue, notamment en matière de gestion des ressources, de coordination des activités et de mobilisation des collaborateurs.

Toutefois, certaines limites et obstacles peuvent surgir et sont liés dans la plupart des cas aux moyens techniques, à la formation du personnel ou encore à l'évaluation de la valeur ajoutée du SME. Cela révèle l'importance d'un accompagnement renforcé, de politiques incitatives, ainsi que la nécessité de diffuser la culture environnementale à tous les niveaux de l'entreprise.

Nous avons conclu à l'issue de notre enquête que les entreprises approchées, agissent de différentes manières sur la question SME. Certaines le considèrent comme un enjeu majeur

Conclusion générale

et reconnaissent son importance stratégique en adoptant une démarche d'amélioration continue. Tandis que d'autres abordent l'étape post-certification avec légèreté, jusqu'à la perte du système en place et quelques-unes se contentent d'un fonctionnement simple et ne prévoient aucune démarche de certification pour le moment.



Annexes

Annexe N° 01 : Guide d'entretien

1. L'intégration du management environnemental dans l'organisation

- L'entreprise a-t-elle engagé une certification selon la norme ISO 14001 ? Si oui, quels ont été les motivations et les étapes clés ?
- Les processus clés relatifs au management environnemental sont-ils formalisés ? Existe-t-il une vision systémique (cartographie des processus) ?
- Comment la direction et les employés sont-ils impliqués dans la démarche environnementale ?
- Quels sont les objectifs environnementaux fixés par l'entreprise ? Sont-ils alignés avec la stratégie globale ?

2. La gestion des compétences et des connaissances environnementales

- Existe-t-il des programmes de formation ou de sensibilisation aux pratiques environnementales ? Si oui, comment sont-ils organisés ?
- Comment l'entreprise capitalise-t-elle et diffuse-t-elle les connaissances en matière d'environnement ?
- Quel est l'impact de la gestion des compétences environnementales sur l'efficacité organisationnelle ?
- Comment les employés perçoivent-ils leur rôle dans la mise en œuvre des pratiques environnementales ?

3. La culture environnementale de l'entreprise

- Existe-t-il une culture d'entreprise axée sur le développement durable ? Comment se manifeste-t-elle au quotidien ?
- La politique environnementale est-elle formalisée et communiquée à tous les niveaux de l'organisation ?
- Comment l'entreprise évalue-t-elle sa politique environnementale et les valeurs mises en pratique ?
- Quelle est l'image perçue par les salariés et le grand public en matière d'engagement environnemental ? Des études ou enquêtes ont-elles été réalisées pour vérifier cette image ?

- Quels sont les principaux obstacles ou résistances rencontrés dans l'adoption de nouvelles pratiques environnementales ?

4. La veille environnementale et réglementaire

- L'entreprise dispose-t-elle d'une veille sur les réglementations et les innovations environnementales ? Si oui, comment est-elle organisée ?
- Quels moyens sont alloués pour suivre les évolutions environnementales (réglementations, technologies, pratiques) ?
- Quel type de veille est pratiqué (proactive, réactive) et quel est son impact sur la performance environnementale et organisationnelle ?
- Comment l'entreprise anticipe-t-elle les changements réglementaires et les intègre-t-elle dans sa stratégie ?

5. Évaluation et amélioration continue

- Comment l'entreprise mesure-t-elle sa performance environnementale ? Quels indicateurs sont utilisés ?
- Des audits internes ou externes sont-ils réalisés pour évaluer l'efficacité du SME ?
- Comment l'entreprise intègre-t-elle les retours d'expérience et les feedbacks pour améliorer ses pratiques environnementales ?
- Existe-t-il un processus d'amélioration continue (comme le cycle PDCA) pour optimiser la performance environnementale ?

6. Communication et engagement des parties prenantes

- Comment l'entreprise communique-t-elle ses engagements et ses réalisations environnementales aux parties prenantes (clients, fournisseurs, investisseurs, grand public) ?
- Quels canaux de communication sont utilisés pour promouvoir les initiatives environnementales ?
- Comment l'entreprise implique-t-elle ses parties prenantes dans sa démarche environnementale ?
- Des partenariats ou collaborations ont-ils été établis pour renforcer l'engagement environnemental ?

7. Impact économique et compétitivité

- Quels sont les impacts économiques de la mise en place du SME (réduction des coûts, accès à de nouveaux marchés, avantage concurrentiel) ?
- Comment la performance environnementale contribue-t-elle à la compétitivité de l'entreprise ?
- Des études ont-elles été réalisées pour mesurer l'impact du SME sur la rentabilité ou la part de marché ?

8. Gestion des enjeux économiques et environnementaux :

- Comment l'entreprise gère-t-elle les conflits ou les contradictions entre objectifs économiques et environnementaux ?
- Quels sont les principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre du SME ?
- Comment l'entreprise envisage-t-elle l'évolution de sa démarche environnementale dans les années à venir ?

Annexe N°02 : Questionnaire

Introduction :

Dans le cadre de notre mémoire de Master intitulé « *Impact du management environnemental sur l'efficacité organisationnelle* », nous réalisons une enquête auprès des entreprises de la wilaya de Béjaïa. Ce questionnaire vise à recueillir des données sur les pratiques environnementales et leur influence sur les performances organisationnelles. Vos réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques. Merci pour votre précieuse collaboration.

Section 1 : Informations générales sur l'entreprise

1. Nom de l'entreprise :
2. Secteur d'activité (*Une seule réponse possible*) :
 - ☐ Agroalimentaire
 - ☐ Industrie manufacturière
 - ☐ Services
 - ☐ Transport et logistique
 - ☐ Autre :
3. Taille de l'entreprise (*nombre d'employés*) :
 - ☐ Micro-entreprise (moins de 10 employés)
 - ☐ Petite entreprise (10-49 employés)
 - ☐ Moyenne entreprise (50-249 employés)
 - ☐ Grande entreprise (250 employés et plus)
4. Année de création de l'entreprise :
5. Veuillez indiquer la catégorie socioprofessionnelle à laquelle vous appartenez (*Une seule réponse possible*) :
 - ☐ Cadre
 - ☐ Agent de maîtrise
 - ☐ Agent d'exécution
6. Avez-vous un service ou un responsable environnement dans votre entreprise ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

Section 2 : Pratiques de management environnemental

7. Votre entreprise dispose-t-elle d'un système de management environnemental ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
8. Avez-vous formalisé des processus de développement durable spécifiques ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
9. Si oui, précisez :
10. L'entreprise dispose-t-elle d'une certification environnementale (Ex : ISO 14001) ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ En cours d'obtention
11. Si oui, merci de préciser laquelle :
12. Y a-t-il des campagnes de sensibilisation avant la mise en œuvre du Système de Management Environnemental (SME) ?
 - ☐ Oui
 - ☐ Non

13. Est-ce que le SME a été audité et certifié par un organisme accrédité ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

14. Avez-vous accueilli favorablement la certification de votre entreprise ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

15. Quelles pratiques environnementales appliquez-vous dans votre entreprise ?

(Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Recyclage des déchets et des emballages
- ☐ Réduction de la consommation énergétique
- ☐ Utilisation d'énergies renouvelables
- ☐ Optimisation des ressources (consommation d'eau et d'énergies par exemple)
- ☐ Gestion des émissions polluantes
- ☐ Autre :

16. Disposez-vous d'un système de suivi des indicateurs environnementaux ? (par exemple : un tableau de bord vert)

- ☐ Oui
- ☐ Non

17. Si oui, merci d'indiquer lesquels :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

18. Quels sont, selon vous, les principaux bénéfices des pratiques environnementales ? *(Plusieurs réponses possibles)*

- ☐ Réduction des coûts opérationnels
- ☐ Amélioration de l'image de marque
- ☐ Renforcement de la conformité légale
- ☐ Accès à de nouveaux marchés

- ☐ Fidélisation des clients
- ☐ La motivation des employés
- ☐ Autre :

19. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'adoption de pratiques environnementales ? *(Plusieurs réponses possibles)*

- ☐ Coûts élevés d'investissement
- ☐ Manque de formation et de compétences
- ☐ Résistance au changement au sein de l'entreprise
- ☐ Faible soutien gouvernemental ou absence d'incitations
- ☐ Autre :

20. Votre entreprise dispose-t-elle d'une politique qualité et environnement ainsi que d'objectifs formalisés ?

- ☐ Oui, clairement définis et communiqués à tous
- ☐ Oui, mais peu formalisés ou peu communiqués
- ☐ Non, mais des actions sont menées sans formalisation
- ☐ Non, aucune politique ou objectif spécifique

21. Votre entreprise dispose-t-elle d'un manuel de management intégré couvrant la qualité, la sécurité et l'environnement ?

- ☐ Oui, il est appliqué systématiquement
- ☐ Oui, mais son application reste partielle
- ☐ Non, mais des documents distincts existent pour chaque domaine
- ☐ Non, aucun manuel de management intégré n'est en place

22. Avez-vous identifié les principaux impacts environnementaux des produits tout au long de leur cycle de vie ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

23. Vos produits ont-ils été conçus de manière à générer moins de déchets ?

- ☐ Oui
☐ Non

24. Les emballages de vos produits sont-ils recyclables ?

- ☐ Oui
☐ Non

25. Est-il possible d'utiliser des emballages collectifs si des grandes quantités sont livrées ?

- ☐ Oui
☐ Non

26. Si non, avez-vous déjà mené une étude visant à réduire vos emballages ?

- ☐ Oui
☐ Non

Section 3 : relation avec les fournisseurs et clients

27. Avez-vous mis en place un système de contrôle de la politique de développement durable et/ou de prise en compte des certifications de vos fournisseurs et sous-traitants ?

- ☐ Oui
☐ Non

28. Aidez-vous vos fournisseurs à mettre en place une démarche de développement durable (formation, accompagnement, conseils, aide à l'autodiagnostic) ?

- ☐ Oui
☐ Non

29. Quels sont les principaux clients de votre entreprise ? (*Plusieurs réponses possibles*)

- ☐ Entreprises
☐ Administrations publiques
☐ Particuliers

30. Donnez-vous des conseils à vos clients pour les sensibiliser aux impacts de leur choix de biens ou services sur l'environnement et leur bien-être ?

- ☐ Oui
☐ Non

Section 4 : Implication des employés et culture environnementale

31. Avez-vous accueilli favorablement la mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME) ?

- ☐ Oui
☐ Non

32. L'entreprise organise-t-elle des formations ou sensibilisations à l'environnement pour ses employés ?

- ☐ Oui
☐ Non

33. Vous sentez-vous impliqué dans la réalisation des objectifs environnementaux de votre entreprise ?

- ☐ Oui
☐ Non

34. Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

35. Les valeurs de protection de l'environnement sont-elles diffusées et intégrées dans la culture de votre entreprise ?

- ☐ Oui
☐ Non

36. Y'a-t-il une concordance entre les objectifs environnementaux de votre entreprise et les moyens (humains, matériels, financiers) mis en œuvre ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Section 5 : Perception de l'impact du management environnemental

37. Pensez-vous que le management environnemental contribue à l'efficacité organisationnelle ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Pas sûr

38. Si oui, dans quels domaines ? (*Plusieurs réponses possibles*)

- ☐ Performance économique (réduction des coûts, rentabilité)
- ☐ Performance environnementale (baisse des émissions, optimisation des ressources)
- ☐ Performance sociale (satisfaction des parties prenantes)

39. Comment estimez-vous le degré d'efficacité de votre SME par rapport aux objectifs fixés est :

- ☐ Elevé
- ☐ Moyen
- ☐ Faible

40. Le degré d'efficacité de votre SME par rapport aux moyens engagés (gestion optimale des ressources) est :

- ☐ Elevé
- ☐ Moyen
- ☐ Faible

41. Quel est l'impact du SME sur la performance financière de votre entreprise ?

- ☐ Elevé
- ☐ Moyen
- ☐ Faible

42. Depuis la mise en place du SME, la productivité de l'entreprise a-t-elle évolué ?

- ☐ Oui, elle s'est améliorée
- ☐ Non, aucun impact notable
- ☐ Elle s'est détériorée

43. Votre entreprise utilise-t-elle des technologies vertes pour améliorer son impact environnemental ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

44. Classez l'importance des aspects suivants dans votre stratégie environnementale (*Une seule réponse possible*) :

Réduction des coûts :

- ☐ Priorité faible
- ☐ Prioritaire
- ☐ Priorité élevée

Conformité réglementaire :

- ☐ Priorité faible
- ☐ Prioritaire
- ☐ Priorité élevée

Innovation écologique :

- ☐ Priorité faible
- ☐ Prioritaire
- ☐ Priorité élevée

Amélioration de l'image de marque :

- ☐ Priorité faible
- ☐ Prioritaire
- ☐ Priorité élevée

Responsabilité sociétale :

- ☐ Priorité faible
- ☐ Prioritaire
- ☐ Priorité élevée

45. Seriez-vous prêt à investir davantage dans le management environnemental si vous aviez accès à des incitations (financières ou autres) ?

- ☐ Oui
☐ Non
☐ Peut-être

Section 6 : Suivi et amélioration continue

46. Comment évaluez-vous la réduction des impacts environnementaux de votre entreprise depuis la mise en place du SME ? *(Une seule réponse possible)*

- ☐ Pas du tout suffisante
☐ Peu suffisante
☐ Satisfaisante
☐ Très satisfaisante

47. Les plans d'amélioration environnementale sont-ils respectés ?

- ☐ Oui
☐ Peu respectés
☐ Non respectés

48. Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux actions environnementales menées par votre entreprise ? *(Une seule réponse possible)*

- ☐ Pas du tout satisfait
☐ Peu satisfait
☐ Satisfait
☐ Très satisfait

Section 7 : Suggestions et perspectives

49. Que recommanderiez-vous pour améliorer l'engagement environnemental de votre entreprise ?

.....

.....

50. Selon vous, est-il important pour une entreprise d'intégrer des pratiques environnementales dans sa stratégie ?

- ☐ Oui
☐ Non

51. Quelles sont, selon vous, les mesures prioritaires pour favoriser l'adoption du management environnemental en Algérie ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Subventions et aides financières
☐ Simplification des démarches administratives pour les certifications
☐ Formation et sensibilisation des entreprises
☐ Création de partenariats public-privé
☐ Autre :

52. Souhaiteriez-vous participer à une initiative régionale pour mutualiser les efforts environnementaux (partage de ressources, formations, etc.) ?

- ☐ Oui
☐ Non

53. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions à partager ?

.....

Un grand merci pour le temps que vous avez consacré à répondre à ce questionnaire. Votre contribution est précieuse et essentielle pour la réussite de cette étude. Grâce à vos réponses, nous pourrions mieux comprendre et analyser les aspects abordés. Votre participation est grandement appréciée.

Annexe N°03 : Complexe de Cevital Agro-industrie



Annexe N° 04: les produits et marques de Cevital Agro-industrie

Nos Produits & Marques



Annexe N° 05: Aérocondenseur



Annexe N° 06: Terre décolorante

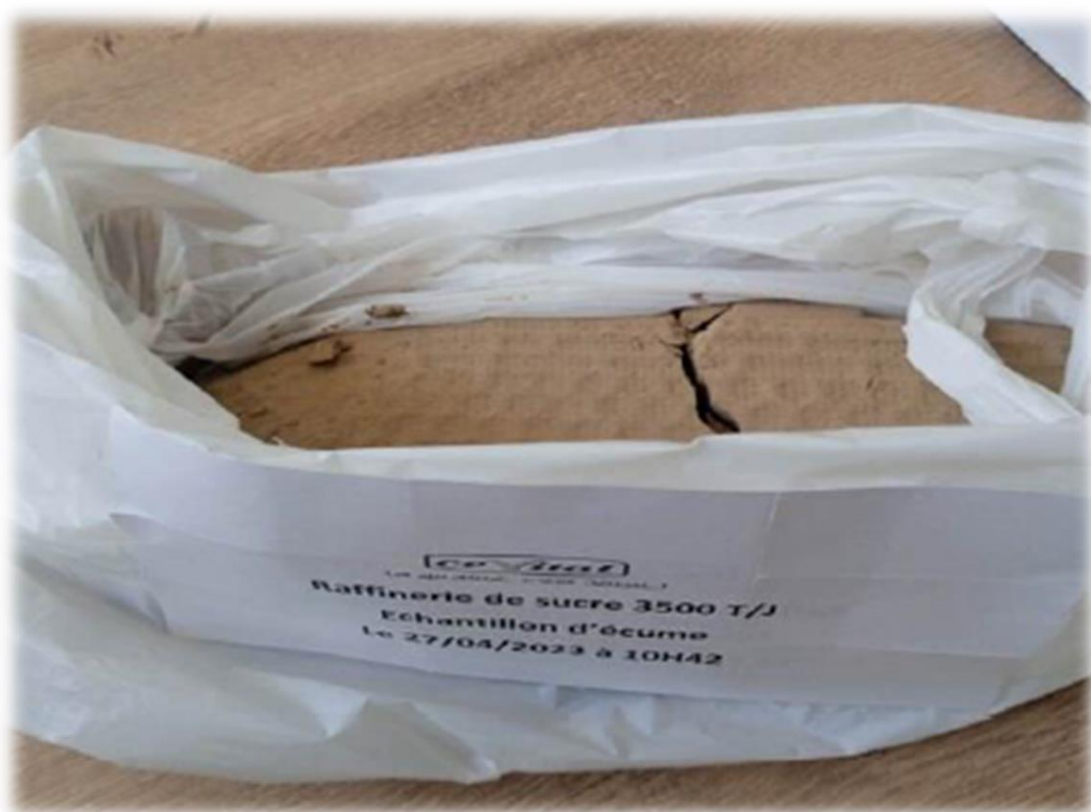


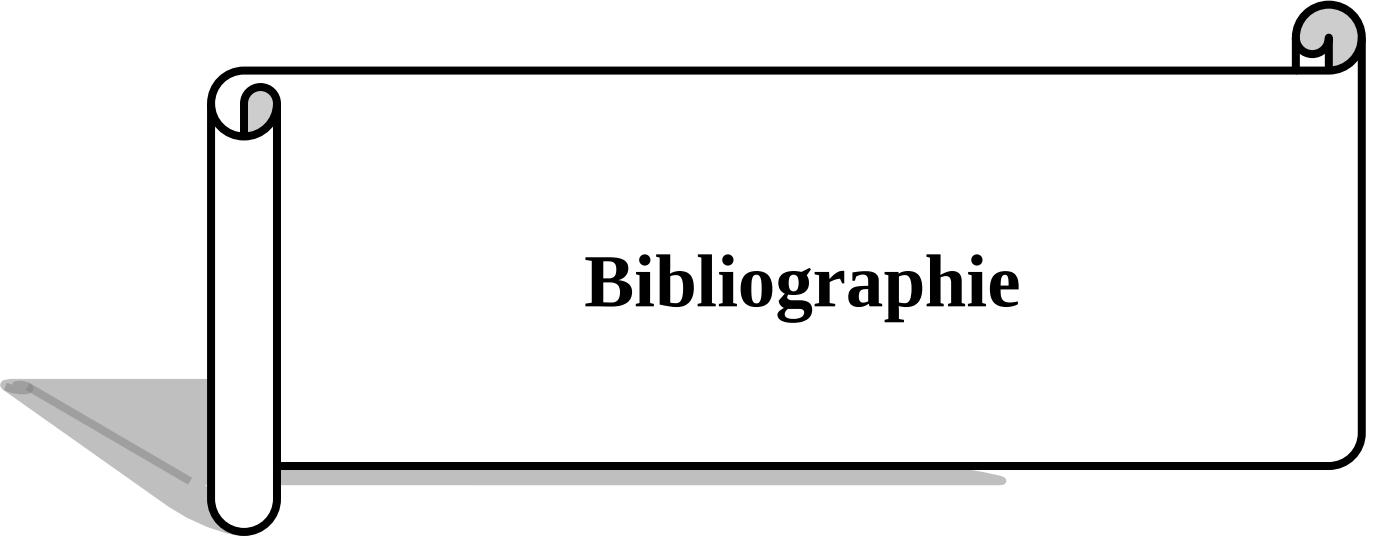
Annexes

Annexe N° 07: Curage et nettoyage des rivières (Cevital Agro-industrie)



Annexe N° 08: Les écumes usées





Bibliographie

Bibliographie :

Articles :

- Ait Iaza S, Daanoune R. (2018), « Les outils de mesure de performance environnementale : Cas d'une entreprise Aéronautique au Maroc ». *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. Numéro 4, pp. 449-474
- Amirouche S., & Chabi T. (2017), « Impact des Technologies d'Information et de Communication sur la performance des entreprises -cas des entreprises de la wilaya de Bejaia ». *La Revue du développement et des perspectives pour recherches et études*. Vol 2, n°2, pp. 13-28
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). "Business sustainability: It is about time". *Strategic Organization*, Vol 12, n°1, pp. 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Bengana F. Haddad F. Z. Guenachi K. (2019), « Le Développement Durable: Entre Objectifs de Développement Durable et Innovation Environnementale », *Revue Le Manager*, vol 6 n°1, pp. 148-168
- Boiral, O. (2006), « La certification ISO 14001 : une perspective néo institutionnelle », *Management International*, Vol 10, n°3, pp: 67-79.
- Chebila A. (2014), « La Responsabilité Sociale De L'entreprise », *Etudes économiques* Vol 8, N°3, pp. 381-389
- Cherif, C.A., & Tchouar, K., (2003), « Structure de gouvernance et développement durable », Vol 13 n°1, pp. 265-273
- Dargouch, B., & Aamoum, H. (2022). « RSE : Quel impact sur la réputation de l'entreprise ? Une revue de littérature ». *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, Vol 4, n° 3. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7071278>
- Debbal .D& al (2019) « L'impact de la certification ISO 14001 sur la performance environnementale de l'entreprise », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Numéro 11 : Décembre 2019 / Vol 4, n° 3 » pp : 606 - 629.
- Deutou Nkengwou Z. & al. (2019) « Outils de contrôle de gestion et performance organisationnelle des PME camerounaises ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » pp : 88- 118

- Dlimi S. & al. (2024) «Résilience en Temps de Crise : La RSE Comme Pilier de la Durabilité et de la Performance Économique», *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol 7, n°3, pp : 170 – 198
- Dorbane N., & Hachemi N. (2023), « L'économie Circulaire, une nouvelle approche de gestion des déchets. quelles possibilités d'application en Algérie ? », *Revue Tadamsa d-unegmu*. Vol 3, n°1, pp.20-35
- Dohou-Renaud, A. (s.d.). « Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001 ». *Revue Management et Avenir*, pp. 344–362.
- Drouzi, M., & Rajaa, M. (2024). « La relation entre le système du management environnemental et la performance environnementale : Une revue de littérature sélective ». *IJAME*, Vol 2, n°9, pp. 299–322. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13710708>
- Fikri, Y., & Rhalma, M. (2023). “Développement durable : Revue théorique.” *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, Vol. 4 n°5-1, pp. 124-141. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8378223>
- Guerchouh, M., & Si-Mohammed, D. (2023). « La responsabilité sociétale des entreprises : un enjeu stratégique pour le développement territorial durable ». *Les Cahiers du CREAD*, Vol 39, n°4, pp.202-244 <https://dx.doi.org/10.4314/cread.v39i4.8>
- Hamiti D. Bouzadi-Daoud S. (2021), « Etude du concept du développement durable », *Ibn Khaldûn Journal of Innovation and Development*, Vol 3, n°2, pp. 133-147
- Joualy D. (2022) «La responsabilité sociale des entreprises : historique et contexte d'émergence du construit», *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol 5, n° 3, pp : 1 032 – 1 052
- Mahida Hanane. (2016), « La performance des entreprises dans une perspective de pilotage organisationnel ». *Revue Organisation & Travail*, Vol 5, n°1, pp. 110-117
- Mesbahi F. Z. (2021), « Défis et enjeux du développement durable en Algérie », *Revue des Economies Financières Bancaires & de Management*, Vol 10 n°1, pp. 342-361
- Mounir Rahmani. (2016), « Les Enjeux de l'adoption de la norme ISO 14001 », *Revue des Sciences Humaines*, Vol 16, n°2, pp. 45-65
- Nejjar, W. N., & Kahil, F. (2023). « La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), un impératif de compétitivité ». *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, Vol 3, n°3, pp. 1109–1127. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12791064>

- Rahmani, M. (2016). « Les enjeux de l'adoption de la norme ISO 14001 ». *Revue des Sciences Humaines – Université Mohamed Khider Biskra*, (44), pp. 45–65.
- Raho R, Benchikh H. (2024), « La réalité de l'entrepreneuriat responsable en Algérie : défis et opportunités », *Industrial Economics Review (Khazzartech)*, Vol 14, n°1, pp. 160-185.
- Richer, F., Kisfalvi, V., & Maguire, S. (2003). « Imaginez un printemps silencieux... Rachel Carson, biologiste, pionnière du courant environnementaliste ». *Revue Internationale de Sciences de Gestion*, Vol 1, n°3, p. 3. https://www.agenda-2030.fr/IMG/pdf/printemps_silencieux.pdf
- Salem, A., & Chaimi, Y., (2020), « Les Accords Internationaux et Protection de L'environnement : un Etat des Lieux », *Al Bashaer Economic Journal*, Vol 6, n°1, pp. 908-921.
- Tramontano, R. (s.d.). Les approches critiques de la « responsabilité sociale de l'entreprise » et leurs retombées ou « responsabilité sociale des entreprises ? ». *Euromed-Marseille*.
- Triek- Saddar Messaouda. (2017), « Les enjeux d'un système de management environnemental (SME) », *Revue Le Manager*, Vol 4, n°1, pp. 21-34.

Ouvrages :

- Benhamou S. et al, (2016), *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, Évaluation et approche stratégique*, France Stratégie, Paris.
- Chassade P. 2002, « Développement durable, pourquoi ? Comment ? », Éditions EdiSud, Paris.
- David B Grant, Alexander Trautrim and Chee Yew Wong. (2017), *Sustainable Logistics and Supply Chain Management. Principles and practices for sustainable operations and management*. Second edition, Kogan Page, London.
- Gérard Cappelli. (2017), *Réinventer la PME : Le rôle essentiel de la RSE*, Les éditions du Club Rodin. Paris.
- H.Meadows, L.Meadows, J.Randers, &W.W.Behrens III.(2013), *The Limits to growth*. Ed. Universe books, United states of America.
- Iñaki Heras-Saizarbitoria. (2018), *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards*. Ed, Springer International Publishing AG. Italy, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-65675-5>

- M.Yelkouni, C.Duclaux-Monteil Ott, M. Mongo, P. Ouédraogo, F.Tchapga, & L.E. Pouget. (2018), *Développement durable : Comprendre et analyser des enjeux et des actions du développement durable*, Ed. IFDD. Montréal. <https://www.ifdd.francophonie.org>
- Paolo Baracchini. (2012), *Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001*, (4^e éd), Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne.
- Programme des Nations Unies pour le Développement. (2016), *Des OMD au développement durable pour tous*, New York, États-Unis.
- Strange T., & Bayley A., (2008). *Le développement durable, À la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement*. Éditions OCDE, Paris.
- Vaute L. Grevêche M., (2015), *Au cœur de l'ISO 14001 :2015, le système de management environnemental au centre de la stratégie*, Afnor, France.

Mémoire et thèses :

- Amrani S. (2010), « La relation entre l'entreprise et l'environnement dans le cadre du développement durable, cas des entreprises de la Wilaya de Bouira ». *Université Abderrahmane Mira de Bejaia*.
- Banerjee, S. B. (2003). Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature. *Organization Studies*, n. 24, 143-180. [Cité dans Tehar, K. (2015)]
- Bechakh N., & Sahraoui I. (2019), « L'éco innovation outil pour l'éco conception ». (*Mémoire, Université Saad Dahleb Blida*).
- Belaadi A. (2020), *Vers une approche écologique de l'habitat collectif à Guelma. Conception d'un Eco-quartier au Pos Sud-Guelma*, (Mémoire de fin de cycle, Université de 8 Mai 1945 – Guelma). <http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/10029>
- Belahcene W., Selami Z. (2019), « Etude de l'impact de la mise en place d'un Système de Management Environnemental suivant l'ISO 14001 sur la performance environnementale de l'entreprise, Cas de l'Entreprise Nationale des Services aux Puits (ENSP) ». (*Université Kasdi Merbah Ouargla*).
- Bendaoud, K., (2023). « La problématique d'intégration du Développement Durable dans les stratégies d'entreprise en Algérie Cas : SPSRS », (*Mémoire de fin de cycle, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou*). <https://dspace.ummto.dz/handle/ummto/23949>

- Bouatia L. (2018), « Intérêt écologique de l'application de la norme ISO 14001 au sein de la STEP d'Ain El Houtz », (*Mémoire de fin de cycle, Université de Tlemcen*).
- Christian Valery TAYO TENE. (2015), « Impacts d'ISO 14001 sur la performance organisationnelle : Une revue systématique de la littérature ». (*Thèse, Université de Laval*), Québec, Canada.
- Daoueddine B. Kadem Z. « Le développement durable par l'approche RSE, cas : General Emballage », *université Abderrahmane Mira de Bejaia*, 2019.
- Elisabeth Albertini, (2013). Le Management et la Mesure de la Performance Environnementale. Gestion et management. *Université Panthéon-Sorbonne - Paris I*.
- Ikhedji Y. (2016), « L'impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises ». (*Mémoire de fin cycle, Université Abderrahmane Mira de Béjaia*).
- Julien Garcia. (2015), « Développement d'une méthode d'évaluation de la performance environnementale des innovations incrémentales ». *Ecole Centrale Paris*. <https://theses.hal.science/tel-01142115v1>
- Patrice Megange. (2022), « Evaluation des impacts environnementaux par une ACV Dynamique Spatialisée ». *Université Paris-Saclay*. <https://theses.hal.science/tel-03945145v1>
- Samuel Chrétien. (s,d), « La performance environnementale des entreprises et le risque de réputation : Une approche axée sur le comportement ». (*Mémoire, Université de Sherbrooke*) Québec, Canada.
- Tehar, K. (2015). « Étude exploratoire sur les impacts du développement durable dans la gestion de projet des PME » (*Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi*). Mémoire présenté comme exigence partielle du programme de maîtrise en gestion de projet.
- YOUNICI K. (2010), *Essai d'analyse des enjeux des accords multilatéraux sur l'environnement pour l'organisation mondiale du commerce*, (*Mémoire de fin de cycle, Université Abderrahmane Mira de Bejaia*). <http://univ-bejaia.dz/dspace/123456789/7094>

Sites et documents internet :

- <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris> , consulté le 07/02/2025.
- <https://www.iso.org/fr/standard/71624.html> . consulté le 11/02/2025
- <https://www.bakertilly.fr/actualites/consulting-rse-quels-avantages-pour-les-entreprises>, consulté le 12/02/2025

- <https://www.qhse-concept.fr/role-des-audits-environnementaux-dans-lamelioration-continue/>, consulté le 22/02/2025
- <https://robindesbois.org/torrey-canyon-18-mars-1967-la-mere-des-marees-noires/> consulté le 01/03/2025
- <https://ise.unige.ch/isdd/spip.php?article293> consulté le 03/03/2025
- <https://fonda.asso.fr/ressources/les-17-objectifs-de-developpement-durable>, consulté le 03/03/2025
- <https://www.iso.org/fr/search.html> consulté le 10/03/2025.
- <https://shs.hal.science/halshs-02869244v1>, consulté le 12/03/2025
- <https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html>, consulté le 10/04/2025
- <https://www.me.gov.dz/fr/environnement-urbain/>, consulté le 15/04/2025
- <https://www.medef.com/uploads/media/node/0001/13/c5d091da4c259ea5e0dc8924f5463d4e009aa725.pdf>, consulté le 12/05/2025
- EHNE. (s.d.). *La naissance des marées noires : Le naufrage du Torrey Canyon, 1967*. EHNE. <https://ehne.fr/fr/node/14143/printable/pdf>
- Article 01 de la Loi n°83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/alg4047.pdf>.
- Article 03 de la loi N° 03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable, du journal officiel de la république Algérienne N°43, <https://droit.mjustice.dz/sites/default/files/loi-03-10-fr.pdf>
- Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS). (2008), Le management de l'environnement selon la série des normes ISO 14000 et la certification SQS. <https://ise.unige.ch/isdd/IMG/pdf/iso.pdf>
- Calcul des indicateurs de l'éco efficacité : guide à l'intention de l'industrie. Document a été préparé pour la TRNEE par IndEco Strategic Consulting et Carole Burnham Consulting, <https://publications.gc.ca/collections/Collection/En132-2-2001-3F.pdf>
- Législation nationale relative à la responsabilité et réparation Applicables aux dommages causés à la biodiversité. <https://www.cbd.int/doc/case-studies/lr/lr-ls-dz-fr.doc>
- Legal Doctrine. (19 Jun, 2022), Protection de l'environnement en Algérie. <https://legal-doctrine.com/en/edition/Protection-de-lenvironnement-en-Alg%C3%A9rie>



Liste des illustrations

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Récapitulatif des principales lois relatives au développement durable en Algérie.	28
Tableau N°02 : Différences entre les OMD et les ODD	35
Tableau N°03 : Les normes internationales pour le SME	52
Tableau N°04 : Les dimensions de la performance organisationnelle	62
Tableau N°05 : Synthèse des indicateurs de performance	64
Tableau N°06 : Matrice de la performance environnementale	66
Tableau N°07 : Les indicateurs de performance environnementale	71
Tableau N°08 : Les produits de Cevital Agro-industrie	98
Tableau N°09 : Les DV en kg	108
Tableau N°10 : Les DV en unité	108
Tableau N°11 : Les DV en litres	109
Tableau N°12 : Analyse récapitulative et suppositions sur l'évolution des DV (exercices 2022, 2023 et 2024)	110
Tableau N°13 : Répartition de l'effectif sondé par secteur d'activité et catégorie socioprofessionnelle.	117
Tableau N°14 : Test de Khi-deux sous SPSS	142
Tableau N°15 : Test exact de Fisher	143
Tableau N°16 : Test de khi-deux sous SPSS	146
Tableau N°17 : Test exact de Fisher	147

Liste des figures

Figure N°01 : Les piliers du développement durable	31
Figure N°02 : les 8 Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)	33
Figure N°03 : les objectifs du développement durable	34
Figure N°04 : La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de Carroll	39
Figure N°05 : La Roue de Deming de l'amélioration continue	50
Figure N°06 : Le triangle de la performance	58
Figure N°07 : Éléments sous-jacents à l'hypothèse de Porter	73
Figure N°08 : Définitions conceptuelles du développement soutenable (Mebratu, 1998)	79
Figure N°09 : Organigramme de Cevital Agro-industrie	100
Figure N°10 : Certifications actuelles et celles en cours de Cevital Agro-industrie	103
Figure N°11 : Evolution des DV en kg	108
Figure N°12 : Evolution des DV en unité	109
Figure N°13 : Evolution des DV en litres	109
Figure N°14 : Existence d'une politique qualité et environnement avec objectifs formalisés	120
Figure N°15 : Existence d'un manuel de management intégré (qualité, sécurité et environnement)	121
Figure N°16 : Les pratiques environnementales appliquées par les entreprises	122
Figure N°17 : Les pratiques environnementales (focus sur le recyclage et la consommation énergétique)	123
Figure N°18 : Pratiques d'éco-conception et de gestion des déchets	124
Figure N°19 : Pratiques d'éco-conception et de gestion des déchets (focus sur l'utilisation de technologies vertes et ACV)	125
Figure N°20 : Relation avec les fournisseurs et client	126
Figure N°21 : Implication des employés et culture environnement	127

Figure N°22 : Perception du SME	128
Figure N°23 : Les difficultés liées à l'adoption des pratiques environnementales	129
Figure N°24 : Le respect des plans d'amélioration environnementale	130
Figure N°25 : Degré d'efficacité du SME	131
Figure N°26 : Degré d'efficience du SME	132
Figure N°27 : Le degré de satisfaction par rapport aux actions environnementales menées	133
Figure N°28 : Les bénéfices des pratiques environnementales adoptées	134
Figure N°29 : La contribution du management environnemental à l'efficacité organisationnelle	135
Figure N°30 : Contribution du SME à la performance de l'entreprise	136
Figure N°31 : L'importance accordée aux aspects coûts, image, innovation, conformité réglementaire et responsabilité sociétale chez les entreprises certifiées	137
Figure N°32 : L'importance accordée aux aspects coûts, image, innovation, conformité réglementaire et responsabilité sociétale chez les entreprises non certifiées	137
Figure N°33 : l'importance accordée aux aspects coûts, image, innovation, conformité réglementaire et responsabilité sociétale (focus sur les non réponse)	138
Figure N°34 : Les mesures prioritaires pour favoriser l'adoption du management environnemental en Algérie	139
Figure N°35 : Etude de corrélation entre l'existence d'un SME et l'efficacité chez les entreprises certifiées	144
Figure N°36 : Etude de corrélation entre l'existence d'un SME et l'efficacité chez les entreprises non certifiées	145
Figure N°37 : Etude de corrélation entre l'existence d'un SME et l'efficience chez les entreprises certifiées	148
Figure N°38 : Etude de corrélation entre l'existence d'un SME et l'efficacité chez les entreprises non certifiées	149



Table des matières

Table des matières :

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Introduction générale	13
Chapitre 01 : Concepts fondamentaux du développement durable et du management environnemental.....	18
Introduction	18
Section 01 : Du développement durable à l'action managériale	19
1.1. Qu'est-ce que le développement durable ?	19
1.2. Les grandes étapes de l'évolution du développement durable	20
1.2.1. Les premières préoccupations environnementales	20
1.2.1.1. Le printemps silencieux de Carson	20
1.2.1.2. La marée noire du pétrolier Torrey Canyon (1967)	21
1.2.1.3. Le Club de Rome (1968)	22
1.2.1.4. Conférence de Stockholm (conférence sur l'environnement humain)	23
1.2.1.5. Rapport Brundtland (1987)	23
1.2.1.6. Sommet de la terre, Rio 1992	24
1.3. Cadre réglementaire et normes environnementales	25
1.3.1. ISO 14001 (1996)	25
1.3.2. Protocole de Kyoto (1997)	25
1.3.3. L'Accord de Paris	26
1.4. Le développement durable dans le contexte Algérien	26
Section 02 : Dimensions et objectifs du développement durable	30
2.1. Les trois piliers du développement durable	30
2.1.1. Le pilier économique	30
2.1.2. Le pilier social	30

2.1.3 Le pilier environnemental	31
2.2. Des OMD aux ODD	32
Section 03 : La RSE et le Management Environnemental, la durabilité en action...	37
3.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	37
3.2. Intégration de la Responsabilité Sociale dans les stratégies d'entreprise	38
3.2.1. Les stratégies dites symboliques	38
3.2.2. Les stratégies dites substantielles	38
3.3. Quels avantages pour les entreprises ?	39
3.3.1. Réduire ses risques	39
3.3.2. Améliorer sa marque employeur, motiver ses équipes et attirer les talents	40
3.3.3. (Re) donner du sens à l'entreprise	40
3.3.4. Faire des économies	41
3.3.5. Anticiper les évolutions réglementaires	41
3.3.6. Innover de manière responsable	42
3.3.7. Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise	42
3.3.8. Se différencier de ses concurrents et remporter de nouveaux marchés	43
3.4. Le Management environnemental (ME)	43
3.4.1. La notion environnement	43
3.4.2. Définition du management environnemental	43
3.5. Définition du système de management environnemental (SME)	44
3.5.1. Objectifs d'un S M E	45
3.5.2. La mise en place d'un SME	45
3.5.2.1. Définition d'une politique environnementale	45
3.5.2.2. Analyse environnementale du site	46
3.5.2.3. Etablissement d'un programme	46
3.5.2.4. Mise en place d'un Système de Management Environnemental	46
3.5.2.5. Mise en œuvre des actions planifiées	46
3.5.2.6. Contrôle du système et correction des écarts	46
3.5.2.7. Validation et rédaction d'un rapport environnemental	47
3.6. Les exigences du système de management environnemental (ISO 14001)	47

3.6.1. Les principaux apports de la norme ISO 14001 version 2015	47
3.6.2. Les nouveautés de l'ISO 14001:2015	48
3.7. La norme de référence ISO 14001	49
3.7.1. Les principes fondamentaux de la norme ISO	49
3.7.1.1. Amélioration continue (la roue de Deming)	49
3.7.1.2. La prévention à la pollution	51
3.7.1.3. La conformité à la législation et d'autres obligations	51
Conclusion	54
Chapitre 02 : La performance de l'entreprise à l'ère du management	
environnemental	56
Introduction	56
Section 01 : la performance en entreprise	57
1.1. Le concept de la performance	57
1.1.1. La pertinence	58
1.1.2. L'efficacité	58
1.1.3. L'efficience	58
1.2. Les dimensions de la performance	59
1.2.1. La performance stratégique	59
1.2.2. La performance concurrentielle	59
1.2.3. La performance socio-économique	60
1.2.3.1. La performance commerciale (ou marketing)	60
1.2.3.2. La performance économique et financière	60
1.2.3.3. La performance sociale	60
1.2.3.4. La performance organisationnelle	61
1.3. La mesure de la performance	63
Section 02 : Performance Environnementale de l'Entreprise (PEE)	65
2.1. La performance environnementale (ou écologique)	65
2.2. L'analyse du cycle de vie (ACV)	67
2.2.1. L'éco-conception	67
2.2.2. L'éco-efficacité	68
2.2.3. L'éco-efficience	69

2.3. L'économie circulaire	69
2.4. Les indicateurs de la performance environnementale	71
2.5. La performance environnementale et la performance économique	72
2.6. La notion d'audit	73
2.6.1. Les types d'audits	74
2.6.1.1. L'audit interne	74
2.6.1.2. L'audit externe	74
2.6.2. L'audit environnemental	75
2.6.2.1. Les différents types d'audits environnementaux	75
2.6.2.2. Les bénéfices des audits environnementaux	75
2.6.3. Les objectifs de l'audit	76
2.6.4. La revue de direction	76
6.4.1. Les éléments d'entrée de la revue (Input/ Entrée)	76
6.4.2. Les éléments de sortie de la revue (Output/ Sortie)	77
Section 03 : Analyse critique entre impacts économiques et défis organisationnels	
(DD, RSE et SME)	78
3.1. La gestion durable	78
3.1.1. Les critiques et limites du DD	80
3.2. Fondements et controverses de la RSE	81
3.3. Évolution du management environnemental	82
3.3.1. Les entreprises entre pressions réglementaires et compétitivité	84
3.3.2. L'impact de la mise en place du SME sur les aspects économiques de l'entreprise	85
3.3.3. L'impact sur la compétitivité	86
3.3.3.1. L'avantage concurrentiel	86
3.3.3.2. La part de marché	86
3.3.3.4. L'image de l'entreprise	86
3.3.3.4. L'accès aux marchés internationaux	87
3.3.4. L'impact de l'ISO 14001 sur la productivité	87
3.3.4.1. Augmentation de la production	88
3.3.4.2. Amélioration de la qualité des produits	88
3.3.4.3. Diminution des coûts de production	88

3.4. L'impact sur la performance environnementale	89
3.5. Les défis et critiques liés à l'implémentation d'un SME	90
Conclusion	93
Chapitre 03 : Présentation de l'étude, analyse et interprétation des résultats	95
Introduction	95
Section 01 : Cevital Agro-industrie, structure, engagements et valeurs	96
1.1. Présentation de Cevital	96
1.2. Présentation du complexe Cevital Agro-industrie	96
1.3. Une entreprise engagée, responsable et innovante	97
1.4. La vision de Cevital	98
1.5. Les valeurs fondamentales de Cevital	98
1.6. Les produits de l'entreprise Cevital Agro-industrie	98
1.7. La structure du complexe Cevital Agro-industrie	100
1.8. Les certifications de Cevital Agro-industrie	101
1.9. Les certifications en cours d'obtention	102
Section 02 : Engagement environnemental de Cevital Agro-industrie	104
2.1. Actions pour l'environnement	104
2.2. La gestion des déchets	105
2.2.1. Les déchets non valorisables (non réutilisables)	105
2.2.1.1. La terre décolorante usée (TDU)	105
2.2.1.2. Les écumes usées	106
2.2.1.3. Les déchets ménagers	106
2.2.1.4. Déchets inertes	106
2.2.2. Les déchets valorisables (réutilisables)	106
2.2.2.1. Les effluents liquides	107
2.2.2.2. Les déchets d'activités de soins à risques infectieux(DASRI)	107
2.2.2.3. La gestion des émissions atmosphériques	107
2.3. Analyse comparative des déchets valorisés (DV)	107
2.4. Guide d'entretien	110
Section 03 : Analyses des résultats de l'enquête et étude des corrélations.....	116

3.1. Composition de l'échantillon	116
3.2. Elaboration du questionnaire	119
3.3. Interprétation des résultats	120
3.3.1. Synthèse des interprétations et témoignages recueillis	140
3.3.2. Etude de corrélation	141
3.3.2.1. L'impact du SME sur l'efficacité des entreprises	141
3.3.2.2. L'impact du SME sur l'efficience des entreprises	146
Conclusion	150
Conclusion générale	152

Annexes

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé

Résumé :

Ce mémoire a pour objet d'analyser l'impact du système de management environnemental (SME) sur l'efficacité organisationnelle des entreprises algériennes, à travers une étude de cas sur Cevital Agro-industrie et une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Bejaïa. Les résultats obtenus montrent que l'implémentation d'un SME contribue globalement à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle. Les entreprises certifiées ISO 14001 présentent une meilleure gestion des ressources, une meilleure coordination des activités et une mobilisation plus efficace des collaborateurs. Toutefois, des limites sont relevées, notamment en lien avec l'absence de certification, le manque d'indicateurs de suivi, ou encore l'insuffisance de formation. L'étude conclut que le SME devient un levier stratégique incontournable pour répondre aux exigences écologiques, améliorer la performance globale et assurer la compétitivité des entreprises, même si son impact reste conditionné par le degré d'intégration du système dans la stratégie globale de l'entreprise.

Mots clés : Développement durable ; Responsabilité sociétale des entreprises ; Management environnemental ; Efficacité organisationnelle ; Performance globale ; ISO 14001.

Abstract :

This thesis aims to analyze the impact of the Environmental Management System (EMS) on the organizational effectiveness of Algerian companies, through a case study of Cevital Agro-Industry and a survey conducted among a sample of companies in the Bejaïa region. The results show that the implementation of an EMS generally contributes to improving both efficiency and organizational performance. ISO 14001 certified companies exhibit better resource management, more coordinated activities, and more effective staff engagement. However, several limitations are identified, including the absence of certification, the lack of performance indicators, and insufficient staff training. The study concludes that EMS is becoming a strategic lever essential to meeting ecological requirements, improving overall performance, and ensuring competitiveness. However, its impact remains dependent on the degree of integration into the company's global strategy.

Keywords: Sustainable development; corporate social responsibility; Environmental management; Organizational effectiveness; Overall performance; ISO 14001.

المخلص :

تهدف هذه الأطروحة إلى تحليل تأثير نظام إدارة البيئة (EMS) على الكفاءة التنظيمية للشركات الجزائرية، من خلال دراسة حالة شركة سيفيتال الزراعية الصناعية واستطلاع أجري بين عينة من الشركات في ولاية بجاية. أظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة بيئية يساهم بوجه عام في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة. تظهر الشركات الحاصلة على شهادة ISO 14001 إدارة أفضل للموارد وتنسيقاً أفضل للأنشطة وتعبئة أكثر فعالية للموظفين. ومع ذلك، هناك قيود ملحوظة، وخاصة فيما يتعلق بغياب الشهادات، أو عدم وجود مؤشرات للرصد، أو حتى قصور في التكوين. وخلصت الدراسة إلى أن نظام الإدارة البيئية أصبح رافعة استراتيجية أساسية لتلبية المتطلبات البيئية وتحسين الأداء العام وضمان القدرة التنافسية للشركات، حتى لو ظل تأثيرها مشروطاً بدرجة تكامل النظام في الاستراتيجية العامة للشركة.

الكلمات المفتاحية : التنمية المستدامة؛ المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ الإدارة البيئية؛ الفعالية التنظيمية؛ الأداء العام ايزو 14001.