



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira Bejaïa  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Des Sciences  
De Gestion.

Département des sciences gestion

## **Mémoire de fin de cycle**

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

Spécialité: Entrepreneuriat

### **Thème**

*Le développement durable et la rentabilité  
économique , étude de cas Générale Emballage.*

**Réalisé par :**

Mr NADJIB HADERBACHE

Mr MASSINISSA TAIB

**Encadré par :**

Pr MOUSSA BOUKRIF

**Devant le jury composé de :**

Président :

Examineur :

Année universitaire 2024/2025

## **Remerciements**

*Nous remercions tout d'abord le bon Dieu pour la force, la persévérance et la lucidité  
dont Il nous a gratifiés tout au long de ce parcours.*

*Nous exprimons notre profonde gratitude à Monsieur Boukrif pour son encadrement, ses  
conseils précieux et sa disponibilité tout au long de l'élaboration de ce mémoire.*

*Nos remerciements s'adressent également à Madame Brahmi, pour son accueil et son aide  
au sein de la direction de l'entreprise Générale Emballage, ainsi qu'à toutes les personnes  
de l'entreprise ayant contribué, de près ou de loin, à notre travail.*

*Enfin, nous adressons nos remerciements à toutes  
les personnes qui, de près ou de loin, nous ont soutenus, encouragés ou apporté leur aide  
dans la réalisation de ce mémoire.*

## **Dédicace**

*Je souhaite dédier ce modeste travail à ma famille, mes amis et à tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin durant la réalisation de ce mémoire, et plus largement tout au long de mes études.*

*Merci pour votre confiance.*

***Nadjib.***

## **Dédicace**

*Je dédie ce mémoire à tous ceux qui, de près ou de loin, ont marqué mon parcours et contribué à la réalisation de ce travail.*

*À ma famille,*

*À mes chers parents, pour leur amour, leur patience et leur soutien inconditionnel.*

*À ma sœur adorée et à mon petit frère NASSRE-EDDINE, votre présence m'est précieuse et votre affection m'a toujours encouragé.*

*Je saisis également cette opportunité pour saluer tous mes amis et camarades rencontrés tout au long de mon parcours d'études.*

*Vous avez été, chacun à votre manière, une véritable source de motivation et d'inspiration.*

***Massi***

## **Liste des abréviations :**

**GE** : Générale Emballage

**CMED** : la Commission mondiale pour l'environnement et le développement

**CNUED** : Conférence des Nations Unis sur l'Environnement et le Développement

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

**DD** : Développement Durable

**ODD** : Objectifs de Développement Durable

**ISO** : International Organization for Standardization

**SME** : Système de Management Environnemental

**SMI** : Système de Management Intégré

**GRI** : Global Reporting Initiative

**FSC** : Forest Stewardship Council

**PEFC** : Programme for the Endorsement of Forest Certification

**PCR** : Papier Certifié Recyclé

**WTCA** : World Trade Centers Association

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**COFACE** : Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur

**ANEM** : Agence Nationale de l'Emploi

**PPWR** : Packaging and Packaging Waste Regulation

**ROI** : Return on Investment

**ROE** : Return on Equity

**TRI** : Taux de Rentabilité Interne

**VAN** : Valeur Actuelle Nette

**TRA** : Taux de Rentabilité Actuariel

**IP** : Indice de Profitabilité

**CA** : Chiffre d'Affaires

**PNAEDD** : le Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable

### **Liste des figures :**

<b>Figure 1 : Les piliers du développement durable .....</b>	<b>4</b>
<b>Figure 2 les objectifs du développement durable .....</b>	<b>9</b>
<b>Figure 3 : produits de GE .....</b>	<b>30</b>
<b>Figure 5 diagramme en bâton de la marge nette .....</b>	<b>36</b>
<b>Figure 6 : courbe de l'indicateur « ROA » .....</b>	<b>37</b>
<b>Figure 7 courbes des cash-flow .....</b>	<b>39</b>

### **Liste des tableaux :**

<b>Tableau 1 : évolution du CA.....</b>	<b>31</b>
<b>Tableau 2 évolution de la marge nette .....</b>	<b>36</b>
<b>Tableau 3 évolution de ROA (2013-2017) .....</b>	<b>37</b>
<b>Tableau 4 l'évolution des cash-flow de général emballage (2013-2017) .....</b>	<b>38</b>

# Sommaire

<b>I.</b>	<b>L'introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Chapitre I : le développement durable .....</b>	<b>3</b>
II.1	Section 1 : Définition et origine du concept.....	3
II.2	Section 2 : Normes et pratiques durables 1. Cadres référentiels internationaux .....	9
II.3	Section 3 : Impacts et enjeux du développement durable .....	13
<b>III.</b>	<b>Chapitre II : La rentabilité économique des entreprise .....</b>	<b>17</b>
III.1	Section 1 : Concepts clés de la rentabilité.....	17
III.2	Évaluation de la performance financière .....	19
III.3	Section 2 : Impact des pratiques durables sur la rentabilité.....	24
III.4	Section 3 : Limites et controverses.....	27
<b>IV.</b>	<b>CHAPITRE III :Étude de cas de Général Emballage.....</b>	<b>29</b>
IV.1	Section 01 : Présentation de de l'entreprise d'accueil .....	29
IV.2	Section 02 : Analyse des pratiques durables de Générale Emballage .....	31
IV.3	Section 03 : Impact de ces pratiques sur la rentabilité économique.....	35
<b>V.</b>	<b>Conclusion générale.....</b>	<b>42</b>
<b>VI.</b>	<b>Bibliographie .....</b>	<b>43</b>

# **L'introduction générale**

## **I. L'introduction générale**

Le monde d'aujourd'hui fait face à des défis environnementaux de plus en plus pressants. Les catastrophes naturelles, le réchauffement climatique, les ressources naturelles s'épuisent, et les déséquilibres écologiques s'aggravent. Face à cette réalité, le contexte de développement durable fait son apparition dans le but de répondre aux besoins du présent sans compromettre aux besoins des générations futures. Cela consiste à rééquilibrer la production et la consommation, en tenant compte de l'environnement, de la société et de l'économie.

Dans ce contexte, l'Algérie fait partie des pays qui soutient cette idée, elle s'est engagée dans une série de démarches en faveur du développement durable. Elle a instauré un cadre réglementaire visant à encadrer la protection de l'environnement, et mis en place des programmes nationaux comme le PNAEDD. Elle avait aussi participé à des événements internationaux majeurs, tels que le Sommet de Rio de 1992 et l'Accord de Paris de 2015. Ces efforts traduisent une volonté d'intégrer les enjeux environnementaux et sociaux dans les politiques publiques et les choix économiques du pays.

Les entreprises sont au cœur de cette dynamique car elles doivent désormais obéir aux exigences DD et la réglementation, tout en assurant leur croissance et leur stabilité financière. A partir de là, il est difficile de ne pas s'interroger sur la manière dont les engagements durables influencent la performance économique des entreprises. C'est dans ce cadre que la notion de rentabilité économique prend tout son sens. Elle permet de mesurer l'efficacité réelle de l'entreprise dans la gestion de ses ressources.

Pour mieux comprendre cette relation, notre choix s'est porté sur l'entreprise Générale Emballage, spécialisée dans la production de carton ondulé et engagée depuis plusieurs années dans des démarches de développement durable. Elle constitue un exemple pertinent pour analyser comment les pratiques durables peuvent influencer la rentabilité des entreprises.

Dans le cadre de ce travail, nous chercherons principalement à apporter des éléments de réponse à la question suivante :

- *En quoi les stratégies durables adoptées par Générale Emballage influencent-elles à la fois sa performance environnementale et sa rentabilité économique ?*

Pour répondre la question précédente, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- ✓ ***H1*** : *L'adoption de stratégies durables génère des gains économiques significatifs.* En réduisant les coûts et en optimisant l'usage des ressources, ces stratégies permettent de baisser les coûts et d'améliorer les résultats financiers.
- ✓ ***H2*** : *L'engagement durable renforce la réputation de l'entreprise et la fidélisation de la clientèle.* Lorsqu'une entreprise adopte des pratiques responsables, elle gagne la confiance des clients, ce qui améliore son image et encourage leur fidélité.
- ✓ ***H3*** : *Les investissements initiaux dans le développement durable entraînent des coûts à court terme, mais se révèlent rentables à moyen/long terme pour Générale Emballage.* Bien que coûteuses au départ, ces actions peuvent générer des économies futures,
- ✓ ***H4*** : *Les contraintes associées au développement durable, telles que les coûts élevés, limitent partiellement la rentabilité économique de Générale Emballage, malgré des bénéfices indirects.*

### **Méthodologie :**

Nous avons adopté une méthodologie visant à identifier le lien entre la rentabilité économique et le développement durable.

La méthodologie utilisée repose sur ces approches :

- L'approche théorique s'appuie sur une analyse approfondie et méthodique des sources documentaires disponibles (livres, articles scientifiques, mémoires,)
- guide d'entretien dans le but de recueillir des données qualitatives sur l'intégration du développement durable et son lien avec la rentabilité économique.
- L'approche pratique pour calculer et interpréter les résultats selon les données disponibles.

### **Plan du mémoire**

- **Le 1<sup>er</sup> chapitre** est consacré aux fondements théoriques du développement durable.
- **Le 2<sup>ème</sup> chapitre** porte sur la relation entre la rentabilité économique et le développement durable.
- **Le 3<sup>ème</sup> chapitre** présente une étude de cas de l'entreprise Générale Emballage en lien avec notre problématique de recherche.

# **Chapitre I : le développement durable**

## **II. Chapitre I : le développement durable**

### **Introduction :**

Le développement durable s'impose aujourd'hui comme une préoccupation mondiale face à la dégradation de l'environnement, à la raréfaction des ressources naturelles et aux déséquilibres économiques et sociaux. Ce concept, de plus en plus présent dans les politiques publiques et les stratégies d'entreprise, vise à répondre aux besoins actuelles sans compromettre ceux des générations futures.

Dans cette perspective, les entreprises apparaissent comme des acteurs clés de la transition vers un modèle plus durable. Leur rôle ne se limite plus à la seule recherche de performance économique, mais s'étend désormais à la prise en compte de leurs impacts environnementaux et sociaux. Cette évolution s'explique autant par l'évolution des cadres réglementaires que par les attentes croissantes des parties prenantes, qui exigent des pratiques plus responsables et transparentes.

Ce chapitre vise à établir le cadre théorique du développement durable, à travers une structure articulée en trois sections. La première propose une définition du concept, son origine et ses piliers fondamentaux. La deuxième aborde les normes et les référentiels qui encadrent l'action des entreprises en matière de durabilité. Enfin, la troisième section s'intéresse aux pratiques durables et à leur impact, en mettant en évidence leurs apports ainsi que leurs limites.

### **II.1 Section 1 : Définition et origine du concept :**

#### **II.1.1 Définition du développement durable :**

Parmi les nombreuses définitions de ce concept, celle proposée par le rapport Brundtland est la plus largement reconnue et adoptée, en raison de sa portée universelle. Ainsi, selon ce rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), le développement durable peut être défini comme étant « le développement durable, c'est s'efforcer de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité de satisfaire ceux des générations futures » », d'où on sent la nécessité d'adopter des stratégies dans le but d'assurer un développement continue tout en gardant un équilibre entre les 3 pilier dimensionnelles de ce développement : environnementale, sociale et économique dans l'intérêt de garantir une croissance viable et le partage de richesses .<sup>1</sup>

---

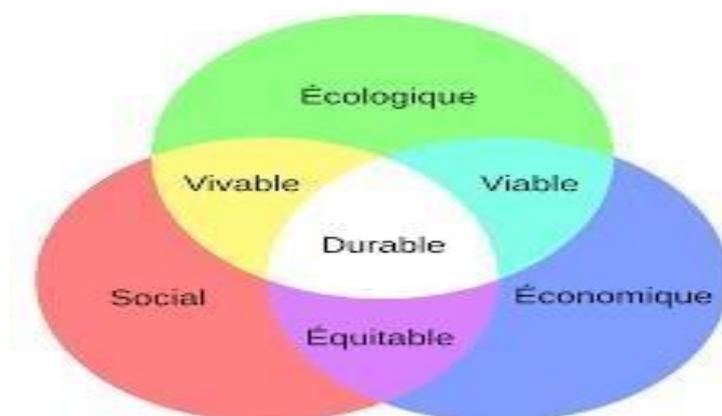
<sup>1</sup> Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous* (Rapport Brundtland). Nations Unies., p. 41

### ➤ Les piliers du développement durable

**Environnement** : vise principalement la préservation des écosystèmes et la gestion rationnelle des ressources en respectant la diversité des milieux, dont leurs paysages et leurs espèces. Limitation des impacts environnementaux des différentes activités.

**Social** : met l'accent sur l'égalité, la justice et l'amélioration des conditions de vie en cohérence avec satisfaction des besoins des individus pour aujourd'hui et pour demain. **Economie** : Amélioration de la compétitivité des activités économiques et maintien d'attractivité pour les acteurs économiques, dans l'intérêt de garantir une croissance viable et le partage de richesses.

**Figure 1 : Les piliers du développement durable**



**Source** : A. Jégou, « les géographes français face au DD », in l'information géographe n° 71, septembre 2007.

### II.1.2 Origines du «développement durable» :

Le concept de développement durable prend racine dans les années 1960, à une époque où les politiques environnementales restent limitées et centrées sur des problèmes localisés. Dans les années 1970, la médiatisation de catastrophes écologiques comme Minamata et la Conférence de Stockholm en 1972 marquent un tournant dans la prise de conscience mondiale.

Les années 1980 voient émerger des enjeux globaux tels que le changement climatique ou la perte de biodiversité, accentués par des accidents majeurs comme Tchernobyl. En 1987, le rapport Brundtland introduit officiellement la notion de développement durable, en lien avec les générations futures.

Les années 1990 et 2000 marquent la structuration des engagements internationaux, notamment à travers le Sommet de Rio (1992), le Protocole de Kyoto (1997) et les Objectifs du Millénaire (2000). Enfin, en 2015, l'Accord de Paris marque une étape décisive : 195 pays

s'engagent à lutter collectivement contre le réchauffement climatique, donnant une dimension globale, sociale et solidaire au développement durable.<sup>2</sup>

### **II.1.3 La théorie du Share Value (Porter & Kramer, 2011) :**

La théorie de Share value (la valeur partagée), développée par Porter et Kramer (2011), propose une approche innovante selon laquelle les entreprises peuvent créer des bénéfices économiques tout en ayant un impact positif sur la société. Contrairement à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), qui est souvent vue comme une contrainte ou une obligation, la valeur partagée intègre les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de la stratégie d'entreprise. Elle repose sur trois axes principaux :

- **Repenser les produits et les marchés :** Les entreprises peuvent développer de nouveaux produits ou services qui répondent à des besoins sociaux tout en élargissant leurs marchés. Par exemple, une entreprise peut créer des produits plus durables ou axés sur la santé, ce qui attire de nouveaux consommateurs et améliore sa compétitivité.
- **Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur :** En optimisant l'utilisation des ressources et en adoptant des pratiques plus écologiques, les entreprises peuvent réduire leurs coûts tout en ayant un impact environnemental positif. Cela comprend la réduction des déchets, la consommation énergétique plus efficace et l'amélioration des conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement.
- **Favoriser le développement des communautés locales :** En investissant dans les infrastructures locales, en soutenant les fournisseurs régionaux et en offrant des programmes de formation, les entreprises peuvent non seulement renforcer leurs bases d'approvisionnement, mais aussi stimuler l'économie locale, créant ainsi des bénéfices réciproques.

En intégrant ces trois dimensions dans leur modèle d'affaires, les entreprises peuvent générer des profits tout en contribuant à la résolution des grands défis sociaux et environnementaux, prouvant ainsi qu'économies et responsabilités peuvent aller de pair.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> André, P., Delisle, C. É., & Révérait, J.-P. (2003). L'évaluation des impacts sur l'environnement : processus, acteurs et pratique pour un développement durable. Presses inter Polytechnique, p. 2–6

<sup>3</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Créatine Share value: How to réinvente capitalisme—and unes a Waves of innovation and goth*. Harvard Business Rêvriez, 89(1–2), 62–77.

## **II.1.4 Objectifs du développement durable (ODD) :**

### **ODD 1 : Éradication de la pauvreté**

« Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde. » . Cet objectif vise à réduire le nombre de personnes vivant avec moins de 1,90 dollar par jour.<sup>4</sup>

### **ODD 2 : Faim « zéro » :**

L'objectif 2 consiste à créer un monde à l'abri de la faim d'ici à 2030., la faim extrême et la malnutrition restent un obstacle au développement durable.<sup>5</sup>

### **ODD 3 : Bonne santé et bien-être**

« Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge. ». Pour combler ce fossé et garantir des soins de santé équitables, il est essentiel de mettre fin aux disparités.<sup>6</sup>

### **ODD 4 : Éducation de qualité**

Cet objectif vise à assurer à tous une éducation de qualité inclusive et équitable et à promouvoir des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».<sup>7</sup>

### **ODD 5 : Égalité entre les sexes**

« Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles. » L'égalité entre les sexes est un fondement nécessaire pour un monde pacifique, prospère et durable. Des progrès ont certes été réalisés au cours des dernières décennies, mais l'égalité des sexes d'ici à 2030 c'est loin d'être réalisé.<sup>8</sup>

### **ODD 6 : Eau propre et assainissement**

« Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau. ».<sup>9</sup>

### **ODD 7 : Énergie propre et d'un coût abordable**

L'objectif 7 consiste à garantir l'accès à une énergie propre et d'un coût abordable, qui est

---

<sup>4</sup> *Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.* Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/poverty/>

<sup>5</sup> **Nations Unies. (s.d.).** *Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.* Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/hunger/> « consulté le 10/04/2025 »

<sup>6</sup> **Nations Unies. (s.d.).** *Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.* Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/health/>

<sup>7</sup> *Education 2030, Déclaration d'Incheon et Cadre d'action pour la mise en œuvre de l'Objectif de développement durable 4.* <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/education/>

<sup>8</sup> **Nations Unies. (s.d.).** *Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.* Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>

<sup>9</sup> **Nations Unies. (s.d.).** *Objectif 6 : Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable.* Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/water-and-sanitation/>

essentielle au développement de l'agriculture, des entreprises, des communications, de l'éducation, des soins de santé et des transports.<sup>10</sup>

### **ODD 8 : Travail décent et croissance économique :**

« Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. » Cela peut inclure la lutte contre le travail forcé, l'amélioration des conditions de travail et le soutien aux PME.<sup>11</sup>

### **ODD 9 : Industrie, innovation et infrastructure**

« Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable et encourager l'innovation. »<sup>12</sup>

### **ODD 10 : Inégalités réduites :**

L'inégalité menace le développement social et économique à long terme, porte atteinte à la réduction de la pauvreté et détruit le sentiment d'accomplissement et d'estime de soi des personnes.<sup>13</sup>

### **ODD 11 : Villes et communautés durables :**

assurer l'accès de tous à un logement et des services de base adéquats et sûrs, à un coût abordable, et assainir les quartiers de taudis par fourni une infrastructure puissante.<sup>14</sup>

### **ODD 12 : Consommation et production responsable :**

L'objectif 12 vise à garantir des modes de consommation et de production durables, ce qui est essentiel pour préserver les moyens de subsistance des générations actuelles et futures.<sup>15</sup>

### **ODD 13 : Lutte contre les changements climatiques :**

Chaque personne, dans chaque pays et sur chaque continent, sera touchée d'une manière ou d'une autre par les changement climatique. Pour limiter le réchauffement de la planète à 1,5

---

<sup>10</sup> Nations Unies. (s.d.). *Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.* Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/energy/> « consulté le 12/04/2025 »

<sup>11</sup> Nations Unies. (s.d.). *Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.* Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/economic-growth/>

<sup>12</sup> Nations Unies. (s.d.). *Objectif 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.* Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/inequality/>

<sup>13</sup> Nations Unies. (s.d.). *Objectif 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.* Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/inequality/>

<sup>14</sup> Nations Unies. (s.d.). *Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.* Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/cities/>

<sup>15</sup> Nations Unies. (s.d.). *Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables.* Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/sustainable-consumption-production/> « consulté le 12/04/2025 »

°C au-dessus des niveaux préindustriel, les émissions doivent déjà diminuer et doivent être réduite de près de moitié d'ici à 2030.<sup>16</sup>

### **ODD 14 : Vie aquatique :**

L'objectif 14 vise la conservation et l'utilisation durable des océans, des mers et des ressources marines. L'existence humaine et la vie sur terre sont tributaires d'océans et de mers en bonne santé.<sup>17</sup>

### **ODD 15 : Vie terrestre :**

L'objectif 15 concerne la conservation de la vie sur terre. Il s'agit de protéger et de restaurer les écosystèmes terrestres, de gérer durablement les forêts, de lutter contre la désertification, de stopper et d'inverser la dégradation des sols et d'enrayer la perte de biodiversité.<sup>18</sup>

### **ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces :**

L'objectif 16 consiste à promouvoir des sociétés pacifiques et ouvertes à tous, à assurer l'accès à la justice pour tous et à mettre en place des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous à tous les niveaux. Partout dans le monde, les gens devraient être à l'abri de toute forme de violence et se sentir en sécurité dans leur vie.<sup>19</sup>

### **ODD 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs :**

L'objectif 17 consiste à redynamiser le partenariat mondial pour le développement durable. Le programme 2030 appelle tous les pays à agir pour que personne ne soit laissée pour compte.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> *changements climatiques et leurs répercussions*. Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/climate-change-2/>

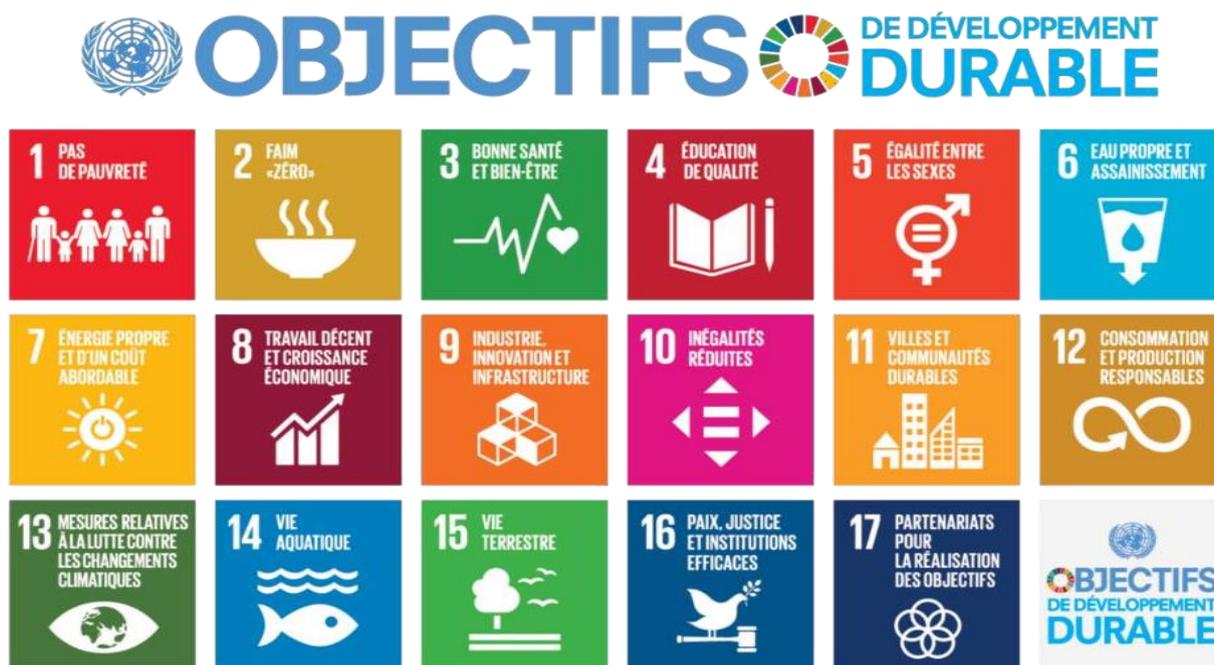
<sup>17</sup> **Nations Unies. (s.d.).** *Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable*. Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/oceans/>

<sup>18</sup> **Nations Unies. (s.d.).** *Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes*. Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/biodiversity/>  
« consulté le 12/04/2025 »

<sup>19</sup> **Nations Unies. (s.d.).** *Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes*. Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/peace-justice/>

<sup>20</sup> **Nations Unies. (s.d.).** *Objectif 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser*. Nations Unies – Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/globalpartnerships/> « consulté le 13/04/2025 »

Figure 2 les objectifs du développement durable



Source : Nation Unies/sustainable development

## II.2 Section 2 : Normes et pratiques durables 1. Cadres référentiels internationaux :

### II.2.1 Les norme internationaux :

#### II.2.1.1 La norme ISO 14001:

« L'ISO 14001 est une norme internationale qui spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental (SME) permettant à une organisation d'améliorer sa performance environnementale, de respecter les obligations de conformité et de réaliser des objectifs environnementaux. »<sup>21</sup>

Cette norme aide les entreprises à structurer leurs efforts pour réduire leur impact environnemental (ex. : gestion des déchets, économies d'énergie). Elle exige une démarche cyclique : planifier, mettre en œuvre, vérifier, améliorer (PDCA). Par exemple, une entreprise comme Générale Emballage utilise l'ISO 14001 pour optimiser son recyclage du carton.

<sup>21</sup> International Organizations for Standardisation. (2015). *ISO 14001:2015 - Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation*. ISO. [https://www.iso.org/fr/standard/60857.html&#8203;;contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://www.iso.org/fr/standard/60857.html&#8203;;contentReference[oaicite:1]{index=1})

### II.2.1.2 Norme ISO 26000 (Responsabilité sociétale)

« L'ISO 26000 fournit des lignes directrices pour que les organisations opèrent de manière socialement responsable, en tenant compte des impacts de leurs décisions sur la société et l'environnement. »<sup>22</sup>

Cette norme sert de guide pour intégrer des pratiques éthiques (droits humains, conditions de travail, lutte contre la corruption). en appliquant l'ISO 26000 pour s'engager à former ses employés aux enjeux du développement durable.

### II.2.1.3 Accords de Paris (2015) :

« Les Accords de Paris visent à limiter le réchauffement climatique bien en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels, en réduisant les émissions de gaz à effet de serre et en renforçant les capacités d'adaptation. »<sup>23</sup>

Cet accord engage les États et les entreprises à adopter des énergies propres (solaire, éolien) et à publier des rapports transparents sur leurs émissions. Par exemple, une entreprise algérienne pourrait s'aligner sur ces objectifs en installant des panneaux solaires.

### II.2.1.4 Les normes GRI :

Les normes GRI représentent les bonnes pratiques mondiales de reporting public portant sur un éventail d'impacts économiques, environnementaux et sociaux. Le reporting de développement durable fondé sur ces normes, fournit les informations relatives aux externalités positives ou négatives impactant le développement durable d'une organisation. ces normes sont un système modulaire de normes interconnectées :

- ❖ **les normes universelles GRI** ; intégrer les rapports sur les droits de l'homme et la diligence raisonnable en matière d'environnement, conformément aux attentes intergouvernementales, et s'appliquer à toutes les organisations.
- ❖ **les normes sectorielles GRI** ; permettre des rapports plus cohérents sur les impacts sectoriels.
- ❖ **les normes thématiques GRI**, qui énumèrent chacune les éléments d'information à fournir sur un thème particulier.

---

<sup>22</sup> International Organizations for Standardisation. (2010). *ISO 26000:2010 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. ISO. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

<sup>23</sup> Nations Unies. (2015). *Accord de Paris* (Article 2). Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 21). <https://unfccc.int/documents/37297> « consulté le 18/04/2025 »

L'utilisation de ces normes contribue à déterminer quels sont les thèmes pertinents afin d'aider les organisations à réaliser des objectifs de développement durable. GRI existe pour aider les organisations à être transparentes et à assumer la responsabilité de leurs impacts afin que nous puissions créer un avenir durable.<sup>24</sup>

### II.2.2 Pratiques durables dans les entreprises

#### II.2.2.1 Pratiques environnementales

« Les pratiques environnementales désignent l'ensemble des actions mises en œuvre par une entreprise pour réduire son impact sur l'environnement, notamment via la gestion des ressources, la réduction des émissions polluantes et la prévention des déchets. »<sup>25</sup>

Les entreprises s'engagent pour l'adaptation des stratégies comme le recyclage, l'écoconception ou l'utilisation d'énergies renouvelables.

#### II.2.2.2 Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La Commission Européenne, a défini la RSE comme l'adoption volontaire des entreprises d'une démarche qui tient compte des dimensions sociales et environnementales dans l'ensemble de leurs activités.<sup>26</sup>

Cela inclut des actions comme la formation des employés, l'équité salariale ou le soutien aux communautés locales, la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes et respecte les lois en vigueur, est compatible avec les normes internationales et est intégré dans l'ensemble de l'organisation.

#### II.2.2.3 Économie circulaire

Cette approche du développement économique, qui s'appuie sur une transition vers les sources d'énergie renouvelables, vise à profiter tout à la fois aux entreprises, à la société et à l'environnement. Elle offre de nouvelles possibilités aux organisations, petites et grandes, locales et mondiales, privées et publiques, en les encourageant à créer une économie distribuée, diversifiée et inclusive. L'économie circulaire repose sur trois principes. Premièrement, les déchets et la pollution doivent être évités dès la conception. Il est important de noter que la

---

<sup>24</sup> Global Reporting Initiative. (2023). *GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/standards/>

<sup>25</sup> **Ministère de la Transition Écologique**. (n.m.). *Cadre général de la prévention des déchets*. <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/cadre-general-prevention-dechets>

<sup>26</sup> **Commission européenne**. (2011). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (COM(2011) 681 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681> « consulté le 19/04/2025 »

transition vers une économie circulaire ne se résume pas à des ajustements visant à réduire les effets négatifs de l'économie linéaire. Elle reflète plutôt un changement systémique qui renforce la résilience à long terme aux chocs économiques, crée des possibilités commerciales et procure des avantages environnementaux et sociétaux. 27

### II.2.2.4 Écoconception

L'éco-conception est définie dans le présent document comme étant une approche méthodique, qui prend en considération les aspects environnementaux du processus de conception et développement dans le but de réduire les impacts environnementaux négatifs tout au long du cycle de vie d'un produit. Les législations et les demandes des clients relatifs aux impacts environnementaux des produits peut conduire les organisations à se concentrer sur l'amélioration de la performance environnementale de leurs produits à chacune des différentes étapes de leur cycle de vie.

Pour intégrer l'éco-conception dans le contexte d'un SME, en adéquation avec les objectifs commerciaux de l'organisme, il convient que des besoins en compétences soient pris en considération. Cela inclut:

la compréhension de la manière dont les produits sont conçus et développés.

- ❖ la détermination des aspects environnementaux d'un produit et de leurs impacts associés sur l'environnement, et l'évaluation de leur importance, tout au long de son cycle de vie.
- ❖ la détermination de la significativité environnementale dans des termes que les concepteurs peuvent comprendre et mettre en application.
- ❖ l'identification de mesures appropriées afin de réduire les effets négatifs des impacts environnementaux.
- ❖ la compréhension de la façon dont l'éco-conception et son management s'inscrivent dans un SME ou sont étayés par un SME.<sup>28</sup>

### II.2.2.5 Énergies renouvelables

Les énergies renouvelables sont des énergies provenant des sources naturelles qui se renouvellent à un rythme supérieur à celui de leur consommation. En revanche, les

---

<sup>27</sup> MacArthur, E. (2018). *Le cercle vertueux* (Série Grandes Idées). Banque européenne d'investissement. [https://www.eib.org/files/publications/eib\\_big\\_ideas\\_the\\_virtuous\\_circle\\_fr.pdf](https://www.eib.org/files/publications/eib_big_ideas_the_virtuous_circle_fr.pdf) « consulté le 20/04/2025 »

<sup>28</sup> Organisation internationale de normalisation. (2020). *ISO 14006:2020 – Systèmes de management environnemental — Lignes directrices pour intégrer l'éco-conception*. <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:14006:ed-2:v1:fr>

combustibles fossiles (pétrole et gaz) sont des ressources non renouvelables qui mettent des centaines de millions d'années à se constituer.

Stimuler les investissements dans les énergies renouvelables plutôt que de recourir à de nouveaux approvisionnements en combustibles fossiles à long terme constitue une solution plus durable à la crise énergétique actuelle tout en réduisant les émissions.<sup>29</sup>

### II.2.3 Les certifications et leur Impact :

Un label environnemental est un label qui vise à distinguer et à promouvoir un produit, un procédé ou une entreprise pour ses caractéristiques environnementales seules ou de façon prédominante. Un label environnemental est non seulement un repère pour le consommateur afin d'identifier des produits (biens ou services) plus respectueux de l'environnement, mais également un outil de promotion et d'écoconception pour les fabricants et distributeurs lorsqu'il répond aux caractéristiques de fiabilité présentées ci-après.<sup>30</sup>

- ❖ **Écolabel européen** : Il garantit que les produits et services respectent des normes strictes de performance environnementale tout au long de leur cycle de vie.
- ❖ **ISO 14001** : comme en a expliqué déjà cette norme est pour le management environnemental des entreprises.
- ❖ **FSC (Forest Stewards hip Council)** : Label pour une gestion durable des forêts, garantissant que le bois et les produits dérivés proviennent de sources écologiquement responsables.<sup>31</sup>

## II.3 Section 3 : Impacts et enjeux du développement durable

### II.3.1 L'impact des pratiques durables sur les entreprises :

**Amélioration de l'image et de la réputation** : Les labels environnementaux renforcent la crédibilité des entreprises en attestant de leur engagement envers des pratiques durables. Cette reconnaissance améliore l'image de l'entreprise auprès des consommateurs et des parties prenantes.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> International Energy Agency. (2022). *World Energy Outlook 2022 page, 186.* <https://iea.blob.core.windows.net/assets/830fe099-5530-48f2-a7c1-11f35d510983/WorldEnergyOutlook2022.pdf>

<sup>30</sup> Ministère de la Transition écologique. (n.m.). *Les labels environnementaux.* <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/labels-environnementaux> « consultée le 23/04/2025 »

<sup>31</sup> *An Verve of Ecolabels and Sustainability Certifications in the Global Marketplace.* Academia.edu. [https://www.academia.edu/20586265/An\\_Overview\\_of\\_Ecolabels\\_and\\_Sustainability\\_Certifications\\_in\\_the\\_Global\\_Marketplace](https://www.academia.edu/20586265/An_Overview_of_Ecolabels_and_Sustainability_Certifications_in_the_Global_Marketplace)

<sup>32</sup> Dekhili, S., & Achabou, M. A. (2011). *La stratégie environnementale des entreprises : l'écolabel est-il un signal crédible pour garantir la confiance des consommateurs ?* Management & Avenir, (1), p.303.

**Réduction des coûts et gains d'efficacité :** Adopter un label environnemental comme l'ISO 14001 encourage les entreprises à revoir leur manière d'utiliser l'énergie, l'eau ou les matières premières. En réduisant les gaspillages, elles allègent leurs charges et deviennent plus efficaces au quotidien.

**Accès aux marchés et avantages concurrentiels :** Être certifié permet aux entreprises de se différencier et d'intégrer plus facilement des circuits exigeants comme les marchés publics ou les chaînes d'approvisionnement responsables. C'est devenu un vrai atout concurrentiel.

### **II.3.2 Enjeux globaux pour les entreprises**

Les entreprises font face à des défis majeurs lors de l'intégration des pratiques de développement durable .

#### **II.3.2.1 Enjeux économiques**

- **Coûts initiaux élevés :** pour adopter des technologies vertes qui soutient le DD (par ex : l'énergie solaire) nécessite un taux d'investissement important. La certification de l'ISO 14001 coûte en moyenne 15 000 à 30 000 euros pour un PME.<sup>33</sup>
- **Rentabilité à long terme :** Selon une étude de la Banque mondiale (2021, p. 34), les entreprises récupèrent ces coûts en 3 à 5 ans , une période à long terme pour les PME ce qui as rendu ses derniers de ne pas s'engager dans ses pratiques.

#### **II.3.2.2 Enjeux réglementaires**

- En Algérie, la loi n°01-19 sur la gestion des déchets (Article 1,3, p. 17 du journal officiel) impose aux entreprises tt les procédures relire aux déchets industriels ( la collecte, le mouvement et la transformation de ses derniers) .<sup>34</sup>
- Loi n°03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'Environnement dans le cadre du développement durable.
- Loi n°04-09 du 14 août 2004 relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable

---

<sup>33</sup> **ISO.** (2015). *ISO 14001:2015 - Systèmes de management environnemental*. Organisation internationale de normalisation. « consulté le 24/04/2025 »

<sup>34</sup> **Ministère de l'Environnement algérien.** (2021). *Loi n°01-19 relative à la gestion des déchets* (Article Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire. <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2025/F2025012.pdf>

### II.3.2.3 Enjeux sociales

- **Résistance au changement** : Une enquête du Ministère algérien de l'Environnement (2022, p. 5) révèle que 60 % des employés des PME perçoivent les pratiques durables comme une charge supplémentaire.<sup>35</sup>
- **Pressions sociales accrues** : l'intégration des pratiques durables expose les entreprises à des attentes plus élevées de la part de la société civile. Toute déviation, même minime, peut entraîner des critiques ou un boycott. C'est pour ça, la responsabilité sociale impose une vigilance constante pour maintenir la confiance du public.
- **Risque de greenwashing** Le **greenwashing**, ou écoblanchiment, consiste à donner une fausse impression d'engagement écologique. Ce type de communication mensongère peut entraîner une perte de crédibilité, nuire à l'image de marque, et exposer l'entreprise à des poursuites juridiques ou à des sanctions réglementaires. Il constitue un véritable piège pour les entreprises cherchant à améliorer leur réputation sans engagement concret.

### II.3.3 Le secteur de l'emballage face aux défis durables :

Face aux défis environnementaux, l'industrie de l'emballage est en pleine mutation. La durabilité est désormais au cœur des priorités, avec une révision complète des processus de production des emballages.

- ❖ **Durabilité et réhabilitation** : La durabilité est devenue une exigence incontestable, soutenue par des règlements européens strictes dites que le règlement 2025/40 (ancien PPWR), qui imposent qu' à partir de 2030 tous les emballages soit recyclables. Ce cadre vise à faire les devoirs d's, améliorer la recyclabilité et favoriser la réutilisation, tout en alignant le secteur sur les objectifs climatiques du Green Deal européen.
- ❖ **Réduction des chiffres et suremballage** : Le suremballage est un enjeu critique, notamment dans l's. Il génère des déchets superflus et conforme la gestion des ressources. La lutte contre ce phénomène s'intensifie avec des campagnes de sensibilisation et des innovations vers des emballages minimalistes et sur mesure, qui se trouvent aux normes de sécurité alimentaire.

---

<sup>35</sup> **Ministère de l'Environnement algérien.** (2022). *Enquête sur les pratiques durables en PME* (p. 5). République Algérienne Démocratique et Populaire. <https://www.me.gov.dz/fr/> « consulté le 24/04/2025" »

- ❖ **Complexe du recyclage** : Les emballages, souvent multicouches et composés de matériaux variables, sont difficiles à recycler. La conception fait d'être entrée la recyclabilité d'être la phase initiale pour garantir une meilleure valorisation en fin de vie.
- ❖ **transparence** : Les consommateurs exigent une meilleure information sur l'origine et l'impact environnemental des emballages. Des technologies comme la blockchain sont utilisées pour offrir une collaboration complète, pour mieux connaître la confiance et la responsabilité des marques.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Packinbio. (2024). *Emballages recyclables, vers une économie circulaire*. Packinbio. Consulté le 9 mai 2025, sur <https://www.packinbio.com/importance-emballages-recyclables-reduction-dechets-economie-circulaire/>

## **Chapitre II : La rentabilité économique des entreprise**

### III. Chapitre II : La rentabilité économique des entreprise

#### Introduction :

La rentabilité est étroitement liée à la notion de bénéfice, et s'applique non seulement aux entreprises, mais également à tout type d'investissement, de manière générale. Elle se définit comme le rapport entre un revenu obtenu (ou anticipé) et les ressources mobilisées pour le générer. L'analyse de la rentabilité d'une entreprise consiste à évaluer les résultats issus de l'ensemble de son activité, en tenant compte de sa performance économique.

Il s'agit dès lors de réaliser une analyse quantitative, rigoureuse et structurée de son fonctionnement global. Pour ce faire, les entreprises disposent d'un ensemble d'outils et de méthodes permettant d'évaluer et d'interpréter cette rentabilité de manière précise et pertinente.

#### III.1 Section 1 : Concepts clés de la rentabilité

##### III.1.1 La notion de la rentabilité

*Selon Gérard Hirigoyen* , « La rentabilité est la capacité d'une entreprise à dégager un résultat positif, c'est-à-dire à générer des profits à partir des ressources qui lui sont allouées. »<sup>37</sup>

*D'après Christophe T*, la rentabilité peut être définie comme étant : « la rentabilité c'est calculer le rapport entre un investissement initial (une mise de fonds) et le résultat effectivement dégager par cet investissement. Il y a donc des résultats de types différents. Investir dans des actions procure par exemple des dividendes et une plus-value lors de la revente ; investir dans une machine permet de générer des revenus (nets des coûts de production) sur toute la durée de vie de cet actif »<sup>38</sup>

La rentabilité désigne la capacité d'une entreprise à générer un profit à partir des ressources qu'elle mobilise.

##### III.1.2 Les types de rentabilité:

La rentabilité de l'entreprise peut être mesurée grâce à l'analyse de ses performances économique et financière. Elles sont exprimées par des indicateurs chiffrés qui ont pour objectif d'apprécier l'efficacité et l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources, compte tenu de la nature de ses activités et de ses objectifs escomptés.

---

<sup>37</sup> Hirigoyen, G. (2018). *Gestion financière* (3e éd.). Paris : Éditions Economica, p. 78

<sup>38</sup> Thibierge, C. (2015). *Finance d'entreprise* (6e éd.). Paris : Dunod,

### III.1.2.1 Rentabilité financière

La rentabilité financière mesure l'aptitude de l'entreprise à secréter des fonds pour assurer le renouvellement de l'outil de production (autofinancement de maintien) et reproduire le développement sur une base élargie (autofinancement d'enrichissement). Le capital investi est financé, en partie par des fonds propres, et pour le reste par des dettes.

De même que la rentabilité économique s'apprécie en rapportant le résultat d'exploitation au capital investi, il paraît logique de mettre en relation ; d'un côté, les frais financiers et la dette financière pour mesurer son coût et, d'autre part, le résultat net courant et les capitaux propres pour mesurer la rentabilité du capital investi par les actionnaires.<sup>39</sup>

La rentabilité financière est un ratio. Elle est obtenue en divisant le résultat net par le montant des capitaux propres :

$$RF = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

### III.1.2.2 Rentabilité économique

Selon COHEN. E, « la rentabilité économique met en cause le rapport entre une mesure de résultat et les actifs avancés afin de l'obtenir ».<sup>40</sup>

Selon Jean BARREAU et ALL, la rentabilité économique « est le taux qui exprime la performance industrielle et commerciale de l'entreprise indépendamment de son financement et qui doit permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace »<sup>41</sup>

La rentabilité économique mesure la capacité de l'entreprise à s'enrichir. Elle fait référence aux différentes formes de contribution à l'environnement socio- économique. L'objectif de la rentabilité économique devient, sous cet angle, l'instrument de réalisation du développement économique au sens large. Cet objectif global peut être éclaté en quatre sous objectifs dont l'entreprise est le lieu de réalisation privilégié : objectif de génération du surplus économique, objectif d'intégration économique, objectif d'accumulation de devises et objectif d'équilibre régional.

---

<sup>39</sup> Ibaliden, Yasmina & Imatoukene, Thileli . « *Résultat fiscal et la rentabilité de l'entreprise* ». Mémoire Master en Sciences Financières et comptabilité.

<sup>40</sup> COHEN E. « *Dictionnaire de gestion* », édition La découverte, Paris, 1994, page 83.

<sup>41</sup> Barreau, J., & Delahaye, J. (2008). *Gestion financière* (14<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod., page 134.

La rentabilité économique est un ratio. Elle est obtenue en divisant le résultat économique (résultat d'exploitation après impôt) par le montant des capitaux engagés pour obtenir ce résultat (actif économique)

$$RE = \frac{\text{Résultat exceptionnel}}{\text{Actif économique}}$$

### III.2 Évaluation de la performance financière

L'évaluation de la performance financière se base sur des indicateurs qui mesurent l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses ressources pour générer des profits.

#### III.2.1 Les indicateurs économiques :

##### III.2.1.1 Les Cash-flow

Selon Zagoh (2010), le cash-flow est défini comme « le flux net de trésorerie généré par un projet, représentant la capacité de ce dernier à produire des liquidités disponibles pour rembourser la dette et rémunérer les investisseurs ». <sup>42</sup>

Le calcul classique du cash-flow s'effectue selon la formule suivante :

***Cash-flow = Résultat net + Dotations aux amortissements***

##### III.2.1.2 La valeur ajoutée nette (VAN) :

Selon Pierre VERNIMMEN dans son manuel (Finance d'entreprise) : la VAN d'un projet d'investissement est le résultat de l'abstraction de la valeur du marché des flux de trésoreries futurs actualisés, elle mesure ainsi le gain ou la perte potentielle de l'investissement dans le projet donné à la base des flux de trésorerie prévisionnels dans les années qui suivent l'année de base actuelle<sup>43</sup>

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+t)^t} - V_0$$

- $CF_t$  = les flux de trésorerie à la période  $t$
- $t$  = le taux d'actualisation

---

<sup>42</sup> Zagoh, C. (2010). *Le financement de projet international: nécessité d'une redéfinition du cash flow*. International Business Law Journal, 57.

<sup>43</sup> PIERRE Vernimmen (2005), *finance d'entreprise, 6-ème édition* DALLOZ par PASCAL et YANN Le Fur, chapitre 21 page 384.

- $V_0$  = l'investissement initial
- $n$  = la durée de vie du projet

Résultant ainsi en 3 possibilités considéré comme une base de choix d'investissements selon ce critère :

- Une VAN positive signifie la rentabilité du projet et un investissement intéressant.
- Une VAN négative signifie que le projet n'est pas rentable résultant dans un investissement perdant.
- Une VAN égale à 0, donc le projet n'apporte ni un gain ni une perte.

### III.2.1.3 Indice de profitabilité (IP) :

Cet indicateur mesure la profitabilité de l'investissement en comparant les gains du projet (la somme des cashes flux actualisés) avec le montant initial investie, on trouve aussi dans d'autres ouvrages l'appellation : indice de rentabilité<sup>44</sup>. On a 2 formules du calcul de l'indice de profitabilité :

$$IP = \frac{\sum CFa}{I_0}$$

Ou

$$IP = \frac{VAN}{I_0} + 1$$

L'investisseur choisi le projet avec l'indice le plus haut à condition qu'ils soient supérieurs à 1 en suivant ce raisonnement :

- ✓ IP=0 veut dire que le projet n'a aucun rendement ou profit
- ✓ IP entre 0 et 1 veut dire que le projet a une faible profitabilité
- ✓ IP=1 veut dire que le projet couvre exactement le montant de l'investissement initial il est donc inutile d'investir
- ✓ IP supérieur à 1 veut dire que le projet a un rendement ce qui rends l'investissement intéressant

### III.2.1.4 Retour des actifs (ROA):

L'abréviation pour cet indicateur est une abréviation anglaise (return on assets), un pourcentage mesurant l'efficacité de l'entreprise à générer des gains à long terme à partir de l'utilisation de ses actifs propres 6 . Sa formule de calcul est comme suit :

---

<sup>44</sup> **Abdellah Boughaba** : *analyse et évaluation de projet, 2eme édition*, Alger, année 2005, p18

$$ROA = \frac{\text{Total des actifs}}{\text{Resultat net}} \times 100$$

Ce critère est interprété comme suit :

- ✓ ROA élevé (Plus de 10%) : donc l'entreprise utilise efficacement ces actifs
- ✓ ROA moyen (5-10%) : gestion acceptable des actifs
- ✓ ROA bas (moins de 5%) : faible rentabilité des actifs ce qui reflète la mauvaise exploitation
- ✓ ROA nul (=0) : aucun profit malgré l'utilisation des actifs
- ✓ ROA négatif : l'entreprise perd de l'argent malgré l'utilisation des actifs

### III.2.1.5 Marge net :

La marge nette est un indicateur financier qui mesure la rentabilité d'une entreprise après déduction de l'ensemble de ses charges, y compris les coûts de production, les frais d'exploitation, les intérêts et les impôts. Elle exprime le pourcentage du chiffre d'affaires qui reste en bénéfice net.

$$\text{Marge nette} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 100$$

### III.2.2 Méthodes d'évaluation : Analyse des coûts et des revenus & Évaluation de la performance financière

L'évaluation de la rentabilité d'une entreprise est un exercice essentiel pour comprendre sa santé financière et ses perspectives de croissance. Deux grands axes permettent d'effectuer cette évaluation : l'analyse des coûts et des revenus, et l'évaluation de la performance financière. Ces méthodes sont au cœur de toute analyse financière et permettent de tirer des conclusions sur la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices tout en maîtrisant ses dépenses.

#### III.2.2.1.1 Analyse des coûts et des revenus

*Selon Alain Marion* « l'analyse des coûts et des revenus est au cœur de toute stratégie de rentabilité, car elle permet d'évaluer la performance opérationnelle d'une entreprise en mesurant l'écart entre les coûts engagés et les revenus générés »<sup>45</sup>

L'analyse des coûts et des revenus consiste à comparer les coûts engagés pour produire ou offrir un service avec les revenus générés par la vente de ces produits ou services. Cette comparaison permet de juger de la rentabilité et de la performance financière de l'entreprise. En effet, une

---

<sup>45</sup> *Analyse financière - 6e édition* d'Alain Marion

entreprise peut être rentable si ses revenus excèdent ses coûts, mais cette rentabilité dépend de l'optimisation de la gestion des coûts. Les coûts peuvent être classés en coûts fixes et coûts variables. Les coûts fixes sont des charges qui ne changent pas quel que soit le niveau de production, comme le loyer ou les salaires fixes. En revanche, les coûts variables dépendent du volume de production, tels que le coût des matières premières ou des commissions sur les ventes. Pour une entreprise, il est crucial de maîtriser ces coûts afin d'améliorer ses marges et sa rentabilité. Une gestion efficace des coûts variables, par exemple, peut augmenter les profits sans compromettre la qualité des produits.

Du côté des revenus, une attention particulière est accordée à la manière dont l'entreprise génère ses recettes. Cela comprend l'analyse des ventes, des stratégies de prix, de la fidélisation des clients, et de la diversification des produits ou services. Une entreprise peut augmenter ses revenus non seulement en augmentant ses ventes, mais aussi en trouvant de nouvelles sources de revenus qui viennent compléter son offre principale.

### III.2.3 Facteurs influençant la rentabilité

#### III.2.3.1 Optimisation des coûts (fixes et variables)

L'optimisation des coûts est essentielle pour améliorer la rentabilité d'une entreprise. Les coûts peuvent être classés en deux catégories principales : les coûts fixes et les coûts variables.

##### **A. Les coûts fixes :**

sont des charges qui ne varient pas en fonction du niveau de production ou des ventes. Par exemple, le loyer d'un local, les salaires des employés permanents ou encore les amortissements d'équipements sont des coûts fixes. Bien qu'ils ne changent pas avec le volume de production, une gestion efficace de ces coûts peut contribuer à une meilleure rentabilité.

##### ➤ **Optimisation des coûts fixes :**

- **Réduction des coûts de structure :** Cela peut inclure la réduction de la surface locative ou la négociation de contrats à long terme pour obtenir des tarifs plus avantageux.
- **Externalisation :** Certaines entreprises choisissent d'externaliser des fonctions comme l'entretien ou la comptabilité pour limiter les coûts fixes liés au personnel interne.

## **B. Les coûts variables :**

quant à eux, fluctuent avec le niveau de production ou de vente. Ces coûts comprennent les matières premières, les coûts de transport, et les commissions sur ventes. L'optimisation des coûts variables se concentre sur la réduction des dépenses liées à la production tout en maintenant une qualité acceptable.

- **Optimisation des coûts variables :**
- **Amélioration de l'efficacité de la production :** Cela inclut la mise en place de processus de production plus efficaces ou l'automatisation de certaines tâches pour réduire la consommation de ressources.
  - **Négociation avec les fournisseurs :** Les entreprises peuvent chercher à obtenir des réductions de coûts auprès des fournisseurs par la négociation ou en achetant en plus grande quantité pour bénéficier de remises.<sup>46</sup>

### **III.2.3.2 Gestion des ressources humaines et productivité**

La gestion des ressources humaines (RH) et la productivité sont des facteurs déterminants dans la rentabilité des entreprises. Une gestion efficace du personnel permet non seulement de maximiser la productivité mais aussi de favoriser un environnement de travail motivant et performant.

Les ressources humaines représentent l'un des principaux leviers de rentabilité d'une entreprise. Les employés, lorsqu'ils sont bien formés, motivés et gérés de manière stratégique, peuvent améliorer considérablement la productivité. Cela se traduit par une augmentation de la production avec moins de ressources, ce qui réduit les coûts unitaires.

- **Optimisation de la gestion des ressources humaines :**
- **Formation continue :** Offrir des formations régulières aux employés permet de les rendre plus compétents et de maximiser leur efficacité dans leurs tâches. Cela peut réduire les erreurs et améliorer la qualité du travail.
  - **Motivation et bien-être au travail :** une gestion proactive du bien-être au travail (par exemple, des programmes de santé mentale et de bien-être, des systèmes de reconnaissance) peut mener à une réduction du taux d'absentéisme et à une meilleure productivité.
  - **l'utilisation d'outils logiciels de gestion des ressources humaines** et la mise en place de

---

<sup>46</sup> *GHOUBACH, S., & EL AMINE, B. (2024). Le rôle de l'optimisation des coûts logistiques à l'amélioration de l'efficacité des opérations de la chaîne d'approvisionnement. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(4), 567-582.*

pratiques de travail collaboratif sont autant de solutions permettant d'augmenter la productivité sans augmenter les coûts de main-d'œuvre.<sup>47</sup>

### III.3 Section 2 : Impact des pratiques durables sur la rentabilité

#### III.3.1 Réduction des coûts opérationnels

Les entreprises adoptent de plus en plus des pratiques durables, non seulement pour répondre aux exigences environnementales et sociétales, mais aussi pour réaliser des économies et améliorer leur rentabilité.

Ces pratiques peuvent inclure l'optimisation de l'utilisation de l'énergie, le recyclage des matériaux, et la gestion efficace des déchets.

##### III.3.1.1 Économies d'énergie :

L'énergie représente souvent une part importante des coûts opérationnels d'une entreprise. En mettant en place des stratégies de réduction de la consommation d'énergie, les entreprises peuvent diminuer ces coûts tout en contribuant à la protection de l'environnement. les pratiques d'économie d'énergie :

- Installation de systèmes d'éclairage à faible consommation
- Amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments (L'isolation thermique l'utilisation de systèmes énergétiques intelligents permettent de réduire la demande en énergie).
- utilisation des sources d'énergies renouvelables (Investir dans des systèmes solaires).

##### III.3.1.2 Recyclage et gestion des déchets :

Le recyclage permet non seulement de répondre à des objectifs écologiques, mais aussi de réduire les coûts liés à l'achat de nouvelles matières premières. En traitant les déchets de manière responsable, les entreprises peuvent économiser sur l'élimination des déchets et générer des revenus supplémentaires grâce à la vente de certains matériaux recyclés.

**Réduction des déchets à la source :** En optimisant les processus de production pour limiter les déchets générés.

---

<sup>47</sup> Grandjean Luthi, F. (2010). *Le leadership des directions d'établissement scolaire: vers une optimisation par des pratiques de gestion des ressources humaines* p,78.

**Valorisation des déchets :** Recycler les matériaux utilisés dans la production ou les produits non vendus pour en faire de nouvelles matières premières ou de l'énergie.<sup>48</sup>

### III.3.2 Création de valeur à long terme

Les pratiques durables ne se limitent pas seulement à la réduction des coûts, elles permettent aussi de créer de la valeur à long terme pour les entreprises. Cela peut se faire de deux manières principales : par le renforcement de la réputation et de la fidélisation des clients, et par l'accès à des financements verts et des subventions.

#### III.3.2.1 Renforcement de la réputation et de la fidélisation des clients

Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux questions environnementales et sociales. Une entreprise qui adopte des pratiques durables montre non seulement qu'elle respecte l'environnement, mais aussi qu'elle se soucie des préoccupations de ses clients. Cela peut renforcer la réputation de l'entreprise et favoriser la fidélisation des clients.

➤ **Renforcement de la réputation :** Une entreprise qui met en avant ses engagements environnementaux, par exemple en adoptant des processus de production écologiques ou en réduisant son empreinte carbone, peut se différencier de ses concurrents. Cela crée une image positive, ce qui attire des clients fidèles qui souhaitent soutenir des entreprises responsables.

➤ **Fidélisation des clients :** Les entreprises qui adoptent des pratiques durables peuvent également se rapprocher de leurs clients en les impliquant dans des initiatives écologiques. Par exemple, une entreprise peut inciter ses clients à recycler ou à opter pour des produits respectueux de l'environnement, créant ainsi un lien fort et durable.

#### III.3.2.2 Accès à des financements verts et subventions :

Les entreprises qui s'engagent dans des projets verts peuvent également bénéficier d'un accès privilégié aux financements verts et aux subventions publiques. Les gouvernements et les institutions financières offrent de plus en plus de financements pour encourager les entreprises à adopter des pratiques écologiques.

---

<sup>48</sup> *Dxsigner. (s.d.). Économie circulaire : Vers une réduction des coûts et des déchets en entreprise. Archivé le 13 mai 2025 sur [Wayback Machine](https://web.archive.org/web/20250513121500/https://dxsigner.com/economie-circulaire-reduction-couts-dechets-entreprise/).*

- **Financements verts** : Ce type de financement permet aux entreprises d'investir dans des projets qui favorisent la transition énergétique et la réduction de l'empreinte écologique. Ces financements peuvent prendre la forme de prêts à faible taux d'intérêt ou d'obligations vertes.
- **Subventions et aides publiques** : De nombreux gouvernements proposent des subventions et des aides pour soutenir les entreprises dans leur transition écologique. Ces subventions peuvent couvrir une partie des coûts liés à l'achat de technologies vertes, à l'amélioration de l'efficacité énergétique ou au financement d'initiatives environnementales.<sup>49</sup>

### III.3.3 Stratégies pour concilier durabilité et rentabilité

Les entreprises doivent concilier les impératifs de rentabilité économique et les engagements environnementaux. Voici quelques stratégies clés pour réussir à allier ces deux objectifs :

#### III.3.3.1 Innovation dans les produits et services (technologies vertes)

L'innovation est un levier majeur pour concilier durabilité et rentabilité. Les entreprises peuvent investir dans le développement de technologies vertes et de nouveaux produits écologiques pour répondre à la demande croissante des consommateurs pour des produits respectueux de l'environnement.

- **Produits écologiques** : Les entreprises peuvent développer des produits qui utilisent moins de ressources naturelles, qui sont fabriqués à partir de matériaux recyclés, ou qui sont conçus pour être facilement recyclables en fin de vie. Cela permet non seulement de réduire l'impact environnemental, mais aussi de capter de nouveaux marchés.
- **Technologies vertes** : Les technologies telles que les énergies renouvelables (solaire, éolien) ou les solutions de stockage d'énergie (batteries écologiques) permettent aux entreprises de réduire leur empreinte carbone et leurs coûts énergétiques à long terme. De plus, elles peuvent servir de nouveaux produits à commercialiser.

#### III.3.3.2 Diversification des sources de revenus

La diversification des sources de revenus est une stratégie efficace pour garantir la rentabilité tout en respectant des principes écologiques. En intégrant des modèles économiques comme

---

<sup>49</sup> Wu,W,Ullah,R., & Shah, (2020). *Linking Corporate Environmental Performance to Financial Performance of Pakistani Firms: The Roles of Technological Capability and Public Awareness*. Sustainability, 12(4), Article 1446. <https://doi.org/10.3390/su12041446>

l'énergie renouvelable et l'économie circulaire, les entreprises peuvent se créer de nouvelles sources de revenus tout en réduisant leur dépendance aux ressources non renouvelables.

- **Énergie renouvelable** : Les entreprises peuvent investir dans des installations de production d'énergie renouvelable (solaire, éolien, etc.) et revendre l'énergie excédentaire à des acteurs du marché. Cela peut non seulement réduire les coûts, mais aussi générer un revenu supplémentaire.
- **Économie circulaire** : En adoptant un modèle d'économie circulaire, les entreprises peuvent réutiliser et recycler les matériaux et produits tout au long de leur cycle de vie, réduisant ainsi la dépendance aux ressources naturelles et créant de nouvelles opportunités commerciales.<sup>50</sup>

### III.4 Section 3 : Limites et controverses

#### III.4.1 1. Rentabilité à court terme vs. durabilité à long terme

Les entreprises sont souvent confrontées à un dilemme entre la recherche de profits immédiats et les investissements nécessaires pour assurer une durabilité à long terme. Les pressions exercées par les actionnaires et les marchés financiers incitent les dirigeants à privilégier des résultats financiers à court terme, parfois au détriment d'initiatives durables dont les bénéfices se manifestent sur le long terme. Ça souligne que les entreprises doivent intégrer la notion de temps dans leur stratégie de durabilité, en équilibrant les objectifs à court et à long terme. De plus, Graham et al. (2005) ont constaté que de nombreux dirigeants sont prêts à sacrifier des projets à long terme pour atteindre des objectifs financiers immédiats, alors que pour achever une durabilité il faut faire l'inverse .<sup>51</sup>

#### III.4.2 Cas d'échecs ou de limites

Bien que de plus en plus d'entreprises adoptent des pratiques durables, beaucoup n'atteignent pas leurs objectifs ; les causes les plus fréquentes incluent:

##### Manque d'objectifs clairs et mesurables

---

<sup>50</sup> Hamiti, D., & Bouzadi-Daoud, S. (2021). *La stratégie algérienne de transition énergétique conformément au programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique*. " *Journal of Contemporary Business and Economic Studies* ". <https://asjp.cerist.dz/en/downloadArticle/617/4/2/160049> « Consulter le 11/05/2025 ».

<sup>51</sup> Bansal, P& DesJardine, M (2014). *Business sustainability: It is about time*. *Strategic Organization*, p,73.

Sans indicateurs précis, il est difficile pour une entreprise de suivre ses progrès, d'ajuster ses actions ou de démontrer l'impact réel de ses initiatives durables.

### **Sous-estimation des coûts opérationnels**

Les projets durables peuvent engendrer des dépenses imprévues liées à la technologie, à la formation ou à la conformité réglementaire, mettant en péril la rentabilité si ces coûts ne sont pas anticipés.

### **Déconnexion entre stratégie et exécution**

Une stratégie de durabilité bien conçue peut échouer si elle n'est pas correctement mise en œuvre au niveau opérationnel ou si elle manque de soutien de la part des employés.

### **Mauvaise allocation des ressources**

Investir dans des projets mal alignés avec les compétences internes ou les besoins du marché peut entraîner des pertes financières et un gaspillage de ressources.

### **Communication inefficace avec les parties prenantes**

Une communication inadéquate peut entraîner une incompréhension des objectifs durables, un manque de soutien ou des accusations de greenwashing.

### **Dépendance excessive à une seule source de revenus**

Les entreprises qui ne diversifient pas leurs sources de revenus peuvent être vulnérables aux fluctuations du marché, compromettant ainsi la viabilité de leurs initiatives durables.

### **Manque d'innovation et d'adaptabilité**

L'incapacité à innover ou à s'adapter aux évolutions technologiques et aux attentes des consommateurs peut rendre les initiatives durables obsolètes ou inefficaces.

### **Difficultés à naviguer dans les réglementations**

Les entreprises peuvent rencontrer des obstacles en raison de réglementations complexes ou changeantes, ce qui peut retarder ou entraver la mise en œuvre de projets durables.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Centre National de Technologies de Production plus Propre (CNTTP). (2023). *État des lieux du Marché des Produits Chimiques Dangereux (MCPD) en Algérie*. <https://cntpp.dz/wp-content/uploads/2023/07/Etat-des-lieux-MCPD.pdf>

## **Chapitre III :Étude de cas de Général Emballage**

## **IV. Chapitre III : Étude de cas de Général Emballage**

### **IV.1 Section 01 : Présentation de de l'entreprise d'accueil :**

Général Emballage est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication et la transformation d'ondulé ,opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec plus de 1200 employés et un chiffre d'affaires de 19 milliards DZD.

#### **IV.1.1 La forme juridique :**

Général Emballage est une société par action (SPA) avec un capital social de 2.000.000.000 da. Créée en 2000, par Ramdane Batouche qui assure jusque a aujourd'hui la présidence du Conseil d'administration.

**La localisation :** L'entreprise est située au niveau de la Zone d'Activité de Taharacht , la commune d'Akbou ,la wilaya de Bejaia.

#### **IV.1.2 L'Historique :**

- **2000** : 1er août, création de la SARL Générale Emballage avec un capital de 3,2 millions de dinars.
- **2002** : Entrée en production de l'usine d'Akbou, avec un effectif de 83 employés.
- **2006** : Le capital est porté à 150 millions de dinars.
- **2007** : Capital porté à 1,23 milliard de dinars. Entrée en production de l'usine de **Sétif** et obtention du Trophée de la production.
- **2008** : Début des exportations vers la Tunisie et mise en service de l'unité d'Oran.
- **2009** : Augmentation du capital à 2 milliards de dinars.
- **2011** : Cotation à la COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur). Effectif : 699 employés.
- **2012** : Capacité de production portée à 130 000 tonnes. Signature d'une convention de partenariat avec l'Université de Béjaïa.
- **2013** : Certification ISO 9001:2008.
- **2014** : Effectif atteint 1 005 employés. Signature d'un protocole avec l'ANEM. Début des exportations vers la Libye.
- **2015** : Mise en production de la nouvelle usine de Sétif (ZI Ain Sfiha).
- **2016** : Premières exportations vers l'Espagne et la Mauritanie.
- **2018** : Obtention de la certification ISO 9001:2015.

- **2019** : Prix spécial du jury du Trophée Export 2018 (WTCA). Début des exportations vers la Belgique et la France.
- **2020** : Effectif de 1 222 salariés. Certifications ISO 14001:2015 et ISO 45001:2018.
- **2022** : Lancement de la nouvelle usine d'Oran et du train N°4. Création d'un centre de collecte à Oran.
- **2024** : Certification FSC, reconnaissance RSE par ECOVADIS, et lancement du projet d'alignement sur la norme ISO 26000.

#### **IV.1.3 Le secteur d'activité :**

Avec une capacité nominale de près de **260 000 tonnes** et 3 usines de production, Général Emballage est le plus grand onduleur algérien, l'entreprise opère sur trois domaines d'activités stratégiques :

- **La production de feuilles en carton ondulé** pour les transformateurs et certaines activités logistiques .
- **La transformation de carton ondulé en emballages** ; barquette et PAV à travers des process d'impression et de découpe :

**Figure 3 : produits de GE**



Source : <https://www.generalemballage.com/>

- **La récupération des PCR :**

Général Emballage c'est aussi une vaste infrastructure de collecte et revalorisation de papiers et carton à recycler (PCR) déployée sur l'ensemble du territoire algérien. Ce processus comprend la collecte, le transport, le tri, la mise en balles et enfin la mise à disposition du marché de production des papiers. Le projet vise à récupérer une quantité annuelle de 400.000 tonnes de déchets de papier et carton afin d'alimenter une future usine de production de papier recyclé. Les centres de récupération des déchets sont disponibles à Setif, Alger, Oran, Akbou .

**IV.1.4 L'évolution du chiffre d'affaires et l'effective :**

**Tableau 1 : évolution du CA**

Année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CA en MDZD	8 818	10 546	12 378	15 367	18 922	18 906	18 245	24 584	30 197	32 427

Source : données interne de L'entreprise

Dans la période de 2016 à 2024 l'entreprise a connu une croissance considérables d'un année à l'autre en termes de chiffre d'affaires, avec un pourcentage d'évolution de 63%.

**IV.1.5 Effective de l'entreprise (moi de février 2024) :**

Générale Emballage emploie un total de 1 305 salariés, répartis principalement sur ses unités d'Akbou, Sétif et Oran. L'effectif se compose de 91 % d'hommes et 9 % de femmes. L'entreprise accueille également 25 apprentis, reflétant son ouverture à la formation.

**IV.2 Section 02 : Analyse des pratiques durables de Générale Emballage :**

**IV.2.1 Méthodologie de l'entretien**

Dans le cadre de cette étude de cas, un entretien a été réalisé auprès de quelque membres de l'entreprise Générale Emballage, dans le but de recueillir des données qualitatives sur l'intégration du développement durable et son lien avec la rentabilité économique.

**Objectif général de l'entretien :**

Comprendre pourquoi et comment l'entreprise a adopté une stratégie durable, quels effets elle en attend, et quels enjeux cela soulève en interne comme en externe.

**Format de l'entretien :**

Les entretiens ont été menés oralement, avec enregistrement vocal après l'accord des personnes concernées. Chaque entretien a été conduit à partir d'un guide d'entretien structuré.

**Personnes interrogées :**

- Madame Brahmi, Directrice QHSE
- Monsieur Berkan, Directeur du service commercial
- Monsieur Hamimi, Employé chargé de maintenance

Ces profils ont été choisis pour obtenir une vision globale de la mise en œuvre du développement durable au sein de l'entreprise et ainsi la disponibilité au niveau d'entreprise .

**Structure du guide d'entretien :**

Le guide d'entretien a été conçu autour de 5 grandes thématiques, chacune correspondant à des objectifs précis :

Motivations et stratégies de durabilité (Questions 01 à 05)

→ Identifier les raisons de l'engagement durable et les actions concrètes

Impacts économiques (Questions 06 à 08)

→ Comprendre comment l'entreprise évalue la rentabilité de ses initiatives durables.

Perception interne et externe (Questions 09 à 11)

→ Explorer la manière dont les engagements durables sont perçus par les employés, les clients et les partenaires.

Défis rencontrés (Questions 12 à 13)

→ Identifier les obstacles à l'intégration durable et les moyens de les surmonter.

Perspectives futures (Questions 14 à 15)

→ Découvrir les ambitions à moyen et long terme de l'entreprise en matière de durabilité.

**IV.2.2 Stratégies de développement durable et engagements RSE de Général Emballage**

Selon les information collectée, Général Emballage s'approvisionne exclusivement auprès d'industries respectant les principes du développement durable. Celle-ci repose sur la mise en œuvre d'un ensemble d'actions concrètes liées à l'environnement, la responsabilité sociétale et la performance économique.

**IV.2.2.1 Un engagement structuré par un système de management intégré (SMI)**

Notre avons trouvé que Général Emballage a mis en place un Système de Management Intégré (SMI) conforme aux normes ISO suivantes :

- ❖ **ISO 9001** : La norme ISO9001 :2015 est une norme internationale mise en place par GE le 23 juin 2013, renouveler en 2018 par la nouvelle version de la même norme ISO9001 :2015 qui viens enrichir par la facilité d'exploitation, l'administration des risques et la coordination des Processus appliqué sur la totalité des activités de GE, ainsi elle permet à l'entreprise une meilleure gestion de ressource afin de mieux optimisé et géré ces ressource (naturelle, humain ..etc.).Lorsque l'entreprise s'est certifié a cette norme elle est devenu obligatoire pour elle d'être conforme aux exigences de cette norme
- ❖ **ISO 14001** : en 25 janvier 2020 GE adopter la norme ISO 14001 qui spécifie les exigences relatives au système de management environnemental. Elle donne un cadre pour maîtriser

les impacts environnementaux engendrés et entend conduire à une amélioration continue de sa performance environnementale.

- ❖ **ISO 45001** : générale emballage met l'accent sur le bien-être physique et mental des employés, contrairement aux systèmes de management de la qualité qui se concentrent davantage sur les machines et outils. Elle offre un cadre pour gérer les risques liés à la sécurité et à la santé des individus au sein des entreprises, couvrant également les risques liés aux processus opérationnels et à l'utilisation de machines, les outils de protections individuelle ...etc.

Ces normes aident l'ensemble des démarches de l'entreprise et traduisent une volonté d'intégrer la durabilité dans tous les processus industriels, en limitant les impacts environnementaux et en améliorant les conditions de travail dans cette entreprise.

#### **IV.2.2.2 Réduction de la consommation d'énergie et des émissions**

Nous avons constaté que l'entreprise avait mis en œuvre plusieurs initiatives concrètes pour optimiser sa consommation d'énergie et réduire son empreinte carbone, particulièrement dans ses sites industriels récents :

- **Conversion énergétique** : remplacement du **gazole par le propane** pour l'alimentation des chaudières, ce qui permet une combustion plus propre et moins émettrice de CO<sub>2</sub>. (Centrale photovoltaïque d'Oran Production annuelle de 51 MWh i.e. 12 000 kg de CO<sub>2</sub> évités et 2,5 m<sup>3</sup> de gaz économisés )
- **Reduction de consommation d'électricité** : par l'installation de machines à faible consommation énergétique dans l'usine d'Oran, le suivie et l'entretienne continue des machines, la mise en place des batteries de compensation d'électricité
- **Le programme des énergies renouvelables actualisé vise** : A installer une puissance d'origine renouvelable de 120 MWh/An d'ici 2024. (Avec des économies d'énergies de l'ordre de 14 TEP (Tonnes Equivalent Pétrole), une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à un ordre de 70 632 KG, et une économie de gaz de à 7750 m<sup>3</sup>) A garantir au clients un bilan carbone minimalisé. Projet d'éclairage solaire dans ses installations (en cours à Oran).

#### **IV.2.2.3 Recyclage et économie circulaire :**

Notre étude a permis de recueillir, des informations sur ses principales actions en matière de recyclage, d'économie circulaire.

- ❖ **Recyclage des rebuts de production** : GE collecte les déchets de sa production elle-même pour que ses déchets puissent rentrer dans le processus de recyclage .
- ❖ **Collecte nationale de papier et carton recyclé (PCR)** : l'entreprise fait l'opération de la collecte des PCR via des centres répartis sur Alger , Sétif, Oran , Akbou dotés d'une capacité de 400000 t/an .
- ❖ **Utilisation de papiers certifiés FSC®** : FSC décrivent des règles de gestion à suivre afin que les forêts répondent aux besoins sociaux, économiques et écologiques des générations actuelles et futures. l'ensemble des fournisseurs de papiers de Générale sont PEFC ou FSC.
- ❖ **Lancement de projet "usine Naama"** : Ce projet, prévu pour entrer en production au début de l'année 2028 , c'est l'un des perspectives futures de l'entreprise , ce projet va assurer un cercle économique fermé en offrant une autonomie de production et une expansion sur le marché. le projet consiste en la production de 350 000 tonnes de papier, essentiel à la production du carton ondulé.
- ❖ **Eco-conception** :
  - C'est une expression heureuse dont le radical « éco » évoque en même temps les notions d'« économie » et d'« écologie ».
  - les designers recherchent sans cesse des solutions « éco-conçues » , une production au moindre coût matière.
  - Cela implique que ces emballages impactent le moins possible l'environnement, avec une empreinte carbone la plus minimale.
- ❖ **Les engagements sociaux** :
  - Général Emballage a « sanctuarisé » le principe d'une dépense annuelle de soutien à la société civile pour le reboisement. Cette opération, organisée autour du 21 mars de chaque année à l'occasion de la Journée internationale de l'arbre, a une portée à la fois symbolique et pédagogique. Elle s'accompagne d'une recommandation forte d'impliquer activement les jeunes générations, en particulier les élèves et les étudiants, dans sa mise en œuvre.
  - 13 millions de dinars algériens (DZD) d'aides ont été versés à la société civile en 2021, sans compter les dons en nature (cartons, matériel de lutte contre la Covid-19).
  - Les employés sont représentés par un syndicat élu démocratiquement ainsi qu'un Comité de participation, désigné conformément à la loi n°90-11 du 21 avril 1990.

### **IV.3 Section 03 : Impact de ces pratiques sur la rentabilité économique :**

#### **Introduction :**

Cette section vise à évaluer l'impact des pratiques durables sur la rentabilité économique de Générale Emballage entre 2013 et 2017. A partir des données disponibles, plusieurs indicateurs financiers ont été calculés et analysés, afin de mesurer l'évolution de la rentabilité avant et après l'adoption progressive des pratiques durables.

Les indicateurs retenus sont :

- **Marge nette** indique la part du chiffre d'affaires qui reste en bénéfice net après déduction de toutes les charges. Elle permet de mesurer la rentabilité finale de l'entreprise.
- **ROA:** Cet indicateur mesure l'efficacité de l'entreprise à générer du profit à partir de ses actifs.
- **Cash-flow** Représente les flux de trésorerie générés par l'activité de l'entreprise. Il permet d'évaluer sa capacité à autofinancer ses investissements et à faire face à ses obligations financières. ce qui renforce sa rentabilité sur le long terme.
- **VAN:** permet d'évaluer la richesse créée par le projet.
- **IP :** efficacité économique de l'investissement.

Dans ce qui suit, nous présentons la méthode de calcul, les résultats obtenus pour chaque année, puis leur interprétation.

IV.3.1 Analyse des indicateurs financiers avant et après la mise en place des initiatives durables :

IV.3.1.1 Marge nette :

✚ Méthode de calcul ;

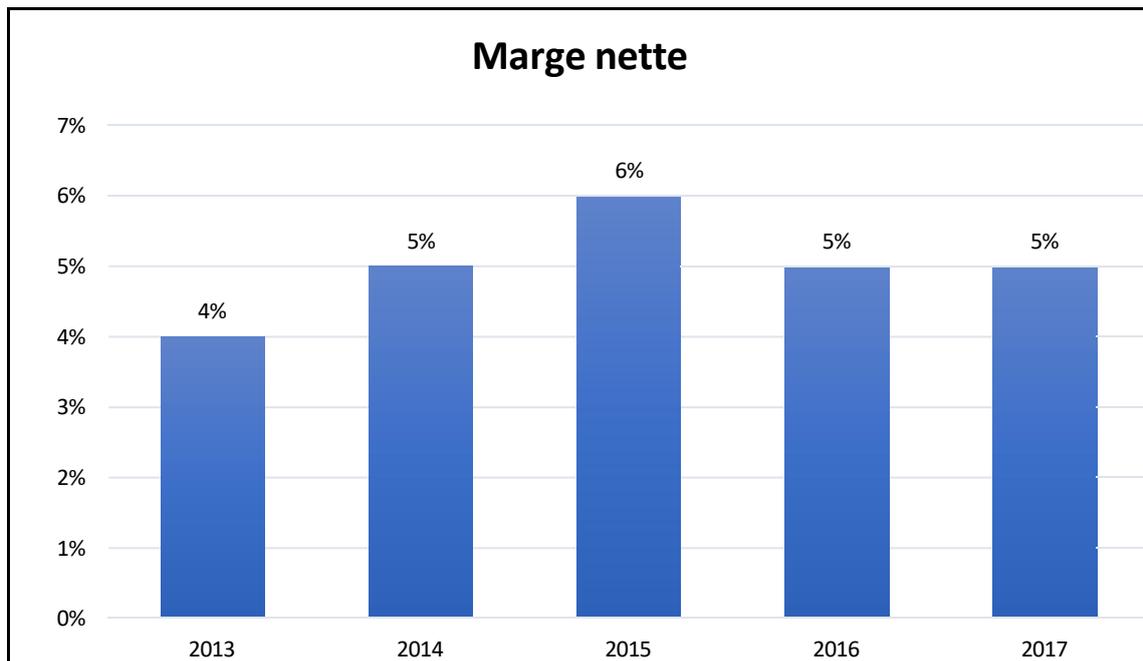
$$\text{Marge nette} = \text{résultat net} / \text{chiffre d'affaires}$$

**Tableau 2 évolution de la marge nette**

Année	2013	2014	2015	2016	2017
Résultat Net (DZD)	395 469 201	564 956 002	675 666 364	793 039 850	984 540 586
CA en MDZD	8 818	10 546	12 378	15 367	18 922
Marge nette	4 %	5%	6%	5%	5%

représentation graphique:

**Figure 4 diagramme en bâton de la marge nette**



**Source :** établie par nous même

✓ **Interprétation:** Entre 2013 et 2015, la marge nette de Générale Emballage est passée de 4 % à 6 %, ce qui reflète une amélioration de la rentabilité grâce à une meilleure maîtrise des charges d'exploitation et à une augmentation du volume de production. À partir de 2016, la marge recule à 5 % et reste stable en 2017. Cette baisse s'explique par la hausse des coûts des matières premières et de l'énergie, ainsi que par une intensification de la concurrence sur

le marché. Malgré cette légère diminution, la marge nette reste stable, ce qui indique une rentabilité maîtrisée,

#### IV.3.1.2 ROA :

✚ Méthode de calcul :

$$ROA = \frac{\text{Resultat net}}{\text{Total des actifs}} \times 100$$

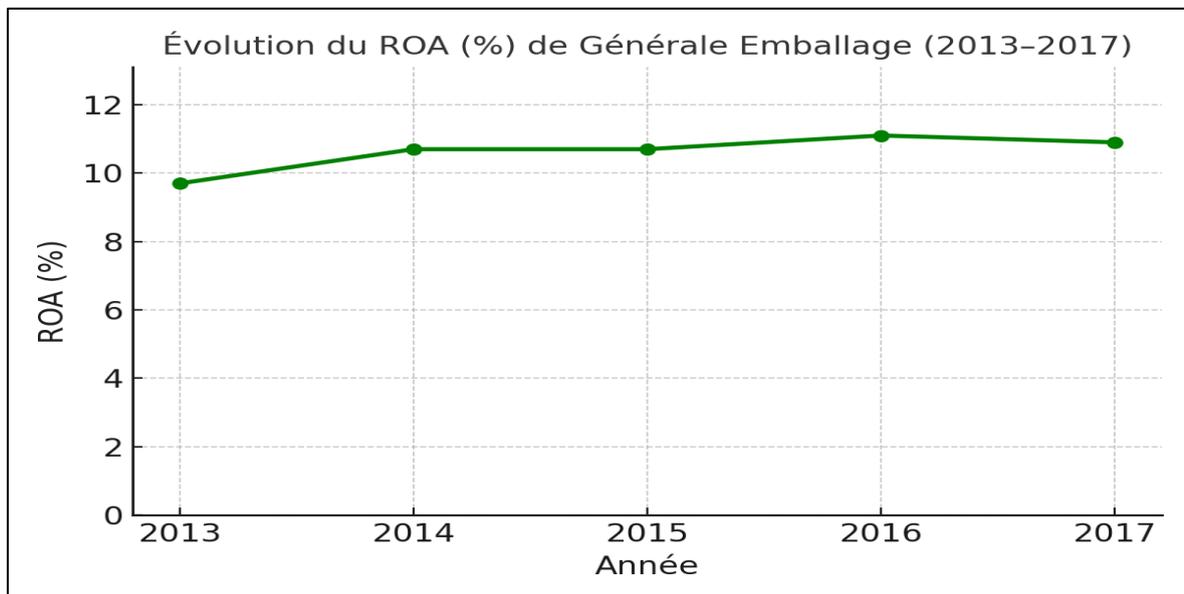
**Tableau 3 évolution de ROA (2013-2017)**

Éléments	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Résultat Net (DZD)</b>	395469 201	564 956 002	675 666 364	793 039 850	984 540 586
<b>Actif Total (DZD)</b>	4 075 80 0000	5 257 800 000	6 327 600 000	7 126 800 000	9 220 200 000
<b>ROA %</b>	<b>9,7</b>	<b>10,7</b>	<b>10,7</b>	<b>11,1</b>	<b>10,9</b>

Source : établie par nous même

représentation graphique:

**Figure 5 : courbe de l'indicateur « ROA »**



Source : établie par nous même

✓ **Interprétation:**

Le graphique ci-dessus illustre l'évolution du ROA (Return on Assets) de Générale Emballage entre 2013 et 2017. On observe une tendance globale à la hausse, passant de 9,7 %

### *Chapitre III : étude de cas générale emballage*

en 2013 à 11,1 % en 2016, avant une légère baisse à 10,9 % en 2017. Cette progression traduit une amélioration progressive de l'efficacité d'utilisation des actifs de l'entreprise. Elle indique que Générale Emballage a su optimiser ses ressources productives pour générer davantage de bénéfices, notamment grâce à des investissements stratégiques et à une meilleure gestion opérationnelle. La stabilité du ROA au-delà de 10 % témoigne d'une rentabilité saine et maîtrisée.

#### **IV.3.1.3 Les Cash-flow :**

 **Méthode de calcul :**

<b>Cash-flow =</b> Résultat net + Amortissement	<b>CF actualisée =</b> $\frac{Cash-flow}{(1+r)^t}$
--	--

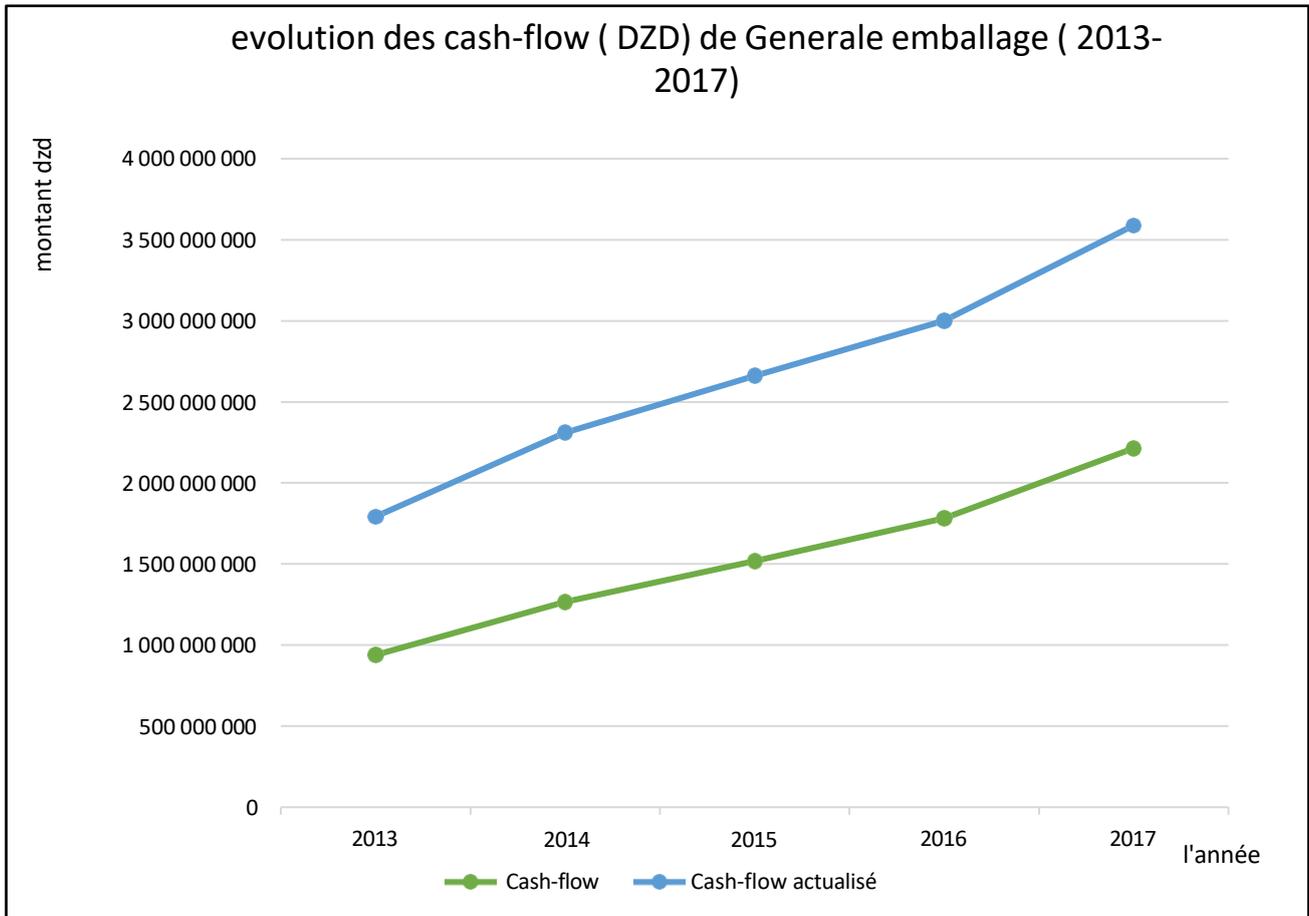
**Tableau 4 l'évolution des cash-flow de général emballage (2013-2017)**

Éléments	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Résultat Net</b>	395 469 201	564 956 002	675 666 364	793 039 850	984 540 586
<b>Amortissement</b>	543 440 000	701 040 000	843 680 000	990 240 000	1 229 360 000
<b>Cash-flow</b>	938 909 201	1 265 996 002	1 519 346 364	1 783 279 850	2 213 900 586
<b>Cash-flow actualisé</b>	853 553 819	1 043 793 059	1 140 933 062	1 217 647 435	1 374 895 763

**Source :** établie par nous même

**Représentation graphique:**

**Figure 6 courbes des cash-flow**



**Source : établie par nous même**

✓ **Interprétation:**

Le graphique montre que les cash-flows de Générale Emballage ont augmenté de façon continue entre 2013 et 2017. Le cash-flow brut passe d'environ 900 millions DZD en 2013 à plus de 2,2 milliards DZD en 2017. Le cash-flow actualisé suit la même tendance, passant d'environ 1,8 milliard DZD à 3,6 milliards DZD. Cela reflète une amélioration constante de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie.

**IV.3.1.4 Valeur Actuelle Nette (VAN)**

✚ **Méthode de calcul :**

$$\text{VAN} = \sum \text{Cash-flows actualisés} - \text{Investissement initial}$$

- **Cash-flows actualisés:** 5 630 823 138 DZD
- **Investissement initial :** 3 000 000 000 DZD

- VAN = 5 630 823 138 - 3 000 000 000
  - VAN = 2 630 823 138 DZD

✓ **Interprétation:**

Une VAN positive indique que les flux de trésorerie actualisés générés par le projet sont supérieurs au montant de l'investissement initial. Cela démontre la rentabilité du projet et sa capacité à créer de la valeur pour l'entreprise.

#### **IV.3.1.5 Indice de Profitabilité (IP)**

✚ **Méthode de calcul :**

$$\begin{aligned} \text{IP} &= \frac{\sum \text{Cash-flows actualisés}}{\text{Investissement initial}} \\ &= \frac{5\,630\,823\,138}{3\,000\,000\,000} \\ &\approx 1,88 \end{aligned}$$

✓ **Interprétation:**

Un indice de profitabilité supérieur à 1 indique que le projet génère une valeur ajoutée. Un IP de 1,88 signifie que chaque dinar investi produit 1,88 DZD en valeur actualisée, ce qui traduit une rentabilité élevée du projet

**Conclusion du chapitre :**

Ce troisième chapitre a été consacré à une analyse approfondie de l'entreprise Générale Emballage, avec pour objectif de mieux comprendre comment ses engagements en matière de développement durable influencent sa rentabilité économique. À travers une double lecture – à la fois stratégique et financière – il a permis d'évaluer de façon concrète l'intégration des principes de durabilité dans les pratiques de l'entreprise, ainsi que leurs effets visibles sur ses performances économiques.

L'étude des initiatives durables mises en place par Générale Emballage met en évidence un engagement structuré et volontaire. Cet engagement se manifeste par l'obtention de certifications reconnues (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, FSC), mais aussi par des actions concrètes : réduction de l'empreinte carbone, recours aux énergies renouvelables, gestion et recyclage des déchets, ou encore participation à des actions en faveur de la société civile. L'ensemble de ces démarches s'inscrit dans une logique cohérente de responsabilité sociale et environnementale, traduisant une volonté affirmée d'utiliser le développement durable comme levier stratégique de croissance.

D'un point de vue économique, l'analyse des données entre 2013 et 2017 montre des résultats globalement positifs. La marge nette reste stable malgré des variations de coûts, tandis que le retour sur actifs progresse, signe d'une meilleure utilisation des ressources. Les flux de trésorerie connaissent une croissance régulière, ce qui renforce la solidité financière de l'entreprise. Par ailleurs, des indicateurs comme la valeur actuelle nette et l'indice de profitabilité confirment que les investissements liés aux stratégies durables ont été rentables.

Ces résultats permettent d'entrevoir une relation positive entre les engagements durables de l'entreprise et sa performance économique. Ils suggèrent que les stratégies mises en œuvre n'ont pas constitué un frein à la rentabilité, mais ont au contraire contribué à renforcer sa stabilité financière, son efficacité opérationnelle et sa réputation.

## **Conclusion générale**

### **V. Conclusion générale :**

Les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un environnement de plus en plus marqué par des pressions environnementales, sociales et réglementaires. Les effets du changement climatique, la raréfaction des ressources, et les attentes croissantes des consommateurs ont transformé le rôle des organisations dans la société.

C'est dans cette perspective que notre travail s'est inscrit. Nous avons examiné comment une entreprise industrielle comme Générale Emballage peut mettre en œuvre des pratiques durables tout en préservant ses équilibres économiques. Ce mémoire a donc croisé un cadre théorique sur les notions de durabilité et de rentabilité avec une étude de cas concrète, fondée sur des données financières et des engagements environnementaux .

Les résultats obtenus confirment partiellement les hypothèses formulées. Les stratégies durables ont permis certains gains économiques, notamment par une meilleure gestion des ressources. L'engagement environnemental semble avoir contribué à renforcer la réputation de l'entreprise, bien que cela ne soit pas mesuré directement. Les investissements durables se révèlent rentables à moyen terme, malgré des coûts initiaux. En revanche, aucune preuve ne permet d'affirmer que les contraintes liées au développement durable ont freiné la rentabilité globale de l'entreprise.

Cette recherche permet de conclure que les stratégies durables adoptées par Générale Emballage ont eu un impact globalement positif sur sa rentabilité économique, tout en affirmant son engagement environnemental.

Ces constats, bien que limités à un seul cas et à une période donnée, montrent que développement durable et rentabilité ne sont pas nécessairement opposés. Ils invitent à repenser le rôle stratégique que peuvent jouer les engagements durables dans les modèles économiques, à condition qu'ils soient intégrés de manière cohérente et anticipée.

### VI. Bibliographie

#### ✚ Livres

- André, P., Delisle, C. É., & Revéret, J. P. (2003). « *L'évaluation des impacts sur l'environnement : Processus, acteurs et pratique pour un développement durable* » (pp. 2–6). Presses internationales Polytechnique.
- Hirigoyen, G. (2018). *Gestion financière* (3e éd.). Paris : Éditions Economica, p. 78.
- Thibierge, C. (2015). *Finance d'entreprise* (6e éd.). Paris : Dunod.
- Cohen, E. (1994). *Dictionnaire de gestion*. Paris : Édition La Découverte, p. 83.
- Barreau, J., & Delahaye, J. (2008). *Gestion financière* (14e éd.). Paris : Dunod, p. 134.
- Vernimmen, P., Pascal, Y., & Le Fur, Y. (2005). *Finance d'entreprise* (6e éd.). Paris :
- Boughaba, A. (2005). *Analyse et évaluation de projet* (2e éd.). Alger.
- Marion, A. (s.d.). *Analyse financière* (6e éd.), p. 196, 202.
- Grandjean Luthi, F. (2010). *Le leadership des directions d'établissement scolaire : vers une optimisation par des pratiques de gestion des ressources humaines*, p. 78.

#### ✚ Articles ou rapports

- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous* (Rapport Brundtland). Nations Unies, p. 41.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62-77.
- Dekhili, S., & Achabou, M. A. (2011). La stratégie environnementale des entreprises : l'écolabel est-il un signal crédible pour garantir la confiance des consommateurs ? *Management & Avenir*, (1), p. 303.
- GHOUBACH, S., & EL AMINE, B. (2024). Le rôle de l'optimisation des coûts logistiques à l'amélioration de l'efficacité des opérations de la chaîne d'approvisionnement. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(4), 567-582.
- Wu, W., Ullah, R., & Shah, S. Z. A. (2020). Linking Corporate Environmental Performance to Financial Performance of Pakistani Firms: The Roles of Technological Capability and Public Awareness. *Sustainability*, 12(4), Article 1446.

## ***Bibliographie***

---

- Hamiti, D., & Bouzadi-Daoud, S. (2021). La stratégie algérienne de transition énergétique conformément au programme des énergies renouvelables. *Journal of Contemporary Business and Economic Studies*. <https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/617/4/2/160049>
- Bansal, P., & DesJardine, M. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, p. 73.
- Nations Unies. (2015). *Accord de Paris (Article 2)*. COP21. <https://unfccc.int/documents/37297>
- Ministère de l'Environnement Algérien. (2021). *Loi n°01-19 relative à la gestion des déchets*.
- Ibaliden, Y., & Imatoukene, T. (s.d.). *Résultat fiscal et la rentabilité de l'entreprise*. Mémoire Master en Sciences Financières et Comptabilité.
- Ministère de l'Environnement Algérien. (2022). *Enquête sur les pratiques durables en PME* (p. 5). <https://www.me.gov.dz/fr/>
- CNTTP. (2023). *État des lieux du Marché des Produits Chimiques Dangereux (MCPD) en Algérie*. <https://cnttp.dz/wp-content/uploads/2023/07/Etat-des-lieux-MCPD.pdf>
- Commission européenne. (2011). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises (COM(2011) 681 final)*.
- International Energy Agency. (2022). *World Energy Outlook 2022*, p. 186.
- Zagoh, C. (2010). *Le financement de projet international: nécessité d'une redéfinition du cash flow*. *International Business Law Journal*, 57.

### Sites web :

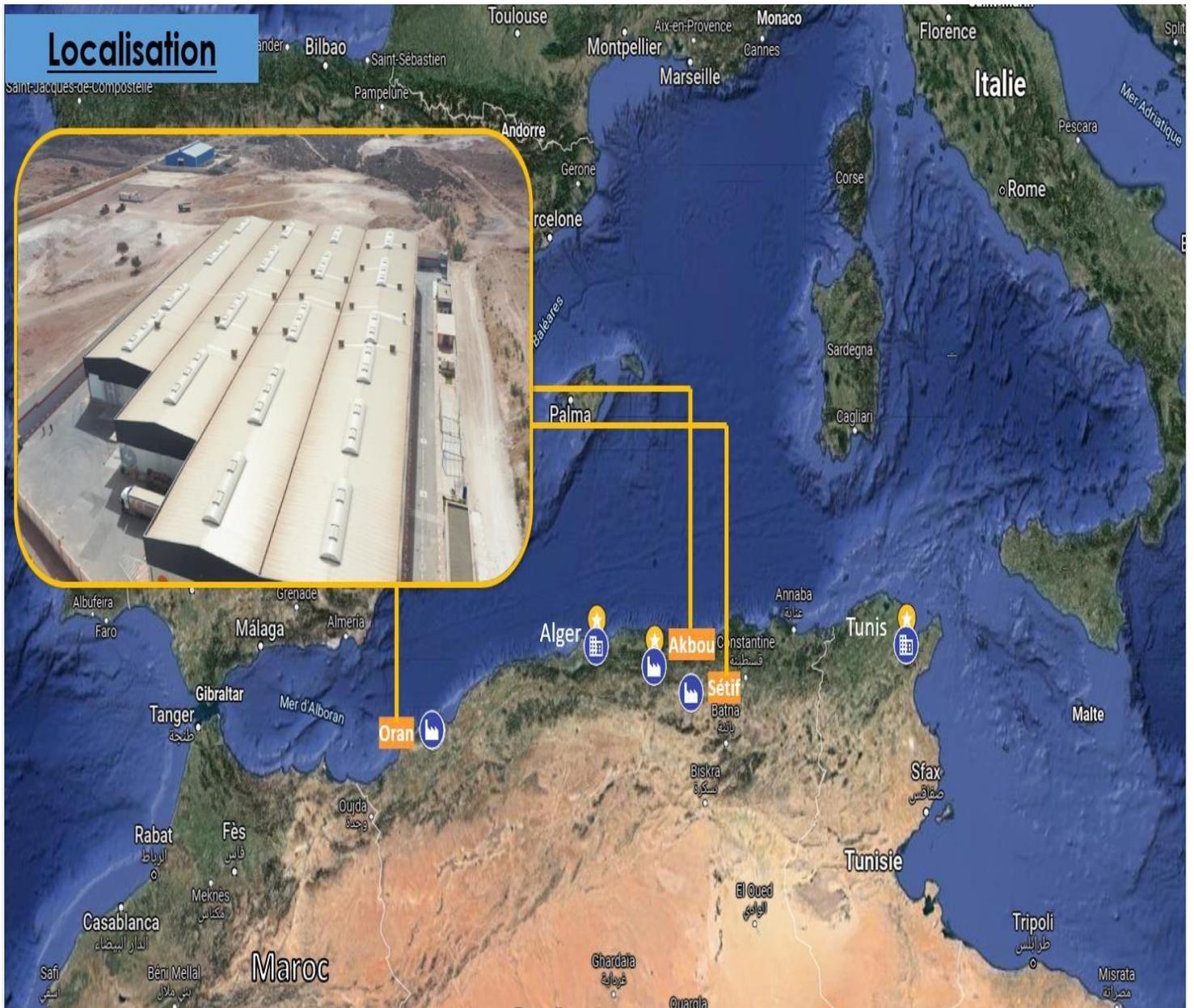
- International Organization for Standardization (ISO). <https://www.iso.org>
- Nations Unies. (s.d.). Objectifs de développement durable. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Global Reporting Initiative. (2023). GRI Standards. <https://www.globalreporting.org>
- Ministère de la Transition Écologique (France) <https://www.ecologie.gouv.fr>
- Dxsigner. (s.d.). <https://web.archive.org/web/20250513121500/https://dxsigner.com>
- Banque européenne d'investissement : <https://www.eib.org>
- Academia.edu: <https://www.academia.edu>
- Packinbio : <https://www.packinbio.com>

# Table des matières.

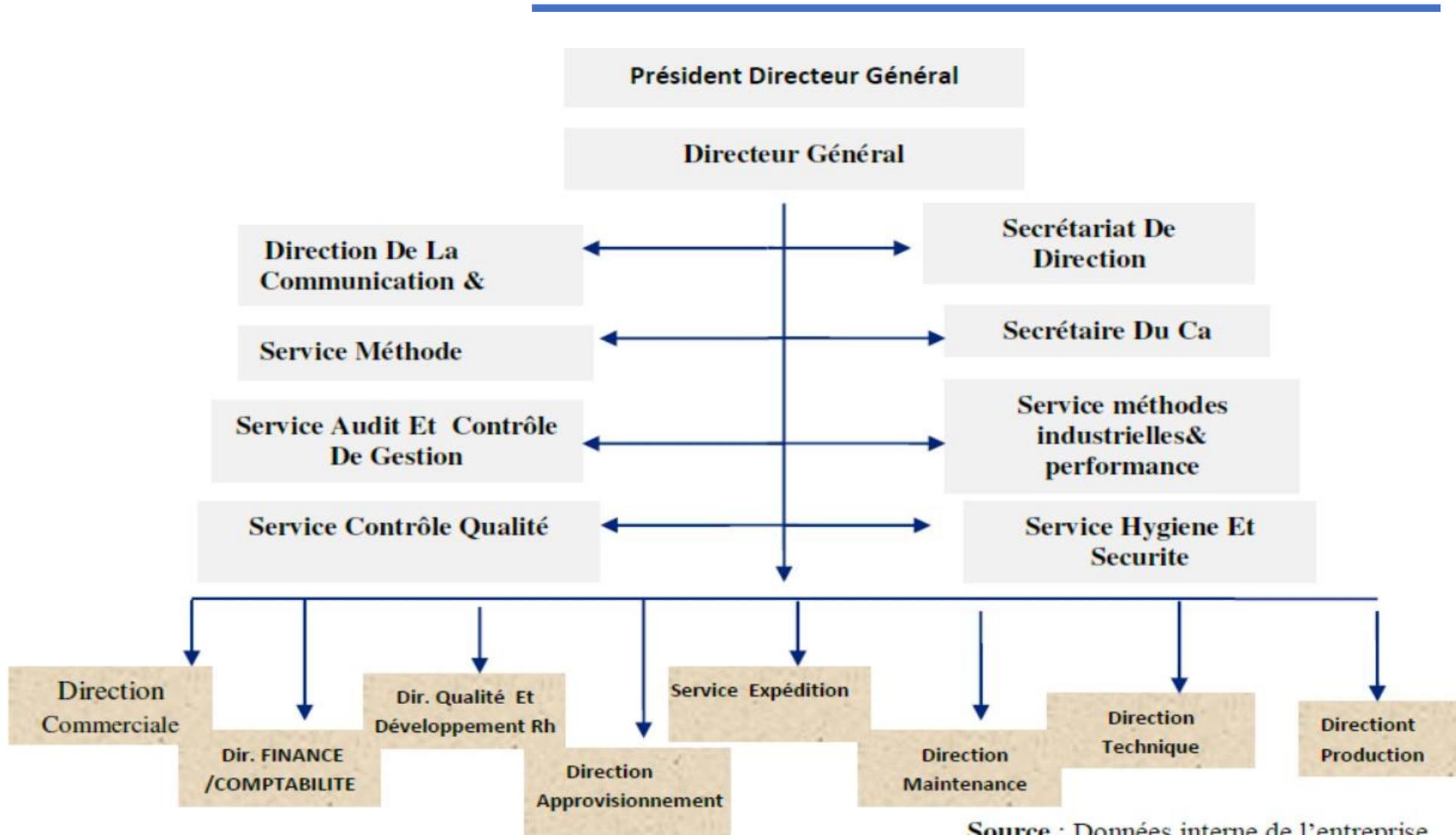
<b>I.</b>	<b>L'introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Chapitre I : le développement durable .....</b>	<b>3</b>
<b>II.1</b>	<b>Section 1 : Définition et origine du concept.....</b>	<b>3</b>
II.1.1	Définition du développement durable .....	3
II.1.2	Origines du «développement durable ».....	4
II.1.3	La théorie du Share Value (Porter & Kramer, 2011) .....	5
II.1.4	Objectifs du développement durable (ODD).....	6
<b>II.2</b>	<b>Section 2 : Normes et pratiques durables 1. Cadres référentiels internationaux .....</b>	<b>9</b>
II.2.1	Les norme internationaux .....	9
II.2.2	Pratiques durables dans les entreprises .....	11
II.2.3	Les certifications et leur Impact .....	13
<b>II.3</b>	<b>Section 3 : Impacts et enjeux du développement durable .....</b>	<b>13</b>
II.3.1	L'impact des pratiques durables sur les entreprises.....	13
II.3.2	Enjeux globaux pour les entreprises .....	14
II.3.3	Le secteur de l'emballage face aux défis durables .....	15
<b>III.</b>	<b>Chapitre II : La rentabilité économique des entreprise .....</b>	<b>17</b>
<b>III.1</b>	<b>Section 1 : Concepts clés de la rentabilité.....</b>	<b>17</b>
III.1.1	La notion de la rentabilité .....	17
III.1.2	Les types de rentabilité: .....	17
<b>III.2</b>	<b>Évaluation de la performance financière .....</b>	<b>19</b>
III.2.1	Les indicateurs économiques .....	19
III.2.2	Méthodes d'évaluation : Analyse des coûts et des revenus & Évaluation de la performance financière .....	21
III.2.3	Facteurs influençant la rentabilité.....	22
<b>III.3</b>	<b>Section 2 : Impact des pratiques durables sur la rentabilité.....</b>	<b>24</b>
III.3.1	Réduction des coûts opérationnels.....	24
III.3.1.1	Économies d'énergie.....	24
III.3.2	Création de valeur à long terme.....	25
III.3.3	Stratégies pour concilier durabilité et rentabilité.....	26
<b>III.4</b>	<b>Section 3 : Limites et controverses.....</b>	<b>27</b>
III.4.1	1. Rentabilité à court terme vs. durabilité à long terme.....	27

III.4.2	Cas d'échecs ou de limites.....	27
<b>IV.</b>	<b>CHAPITRE III :Étude de cas de Général Emballage.....</b>	<b>29</b>
<b>IV.1</b>	<b>Section 01 : Présentation de de l'entreprise d'accueil .....</b>	<b>29</b>
IV.1.1	La forme juridique .....	29
IV.1.2	L'Histoire.....	29
IV.1.3	Le secteur d'activité.....	30
IV.1.4	L'évolution du chiffre d'affaires et l'effective .....	31
IV.1.5	Effective de l'entreprise (moi de février 2024) .....	31
<b>IV.2</b>	<b>Section 02 : Analyse des pratiques durables de Générale Emballage .....</b>	<b>31</b>
IV.2.1	Méthodologie de l'entretien.....	31
IV.2.2	Stratégies de développement durable et engagements RSE de Général Emballage	32
<b>IV.3</b>	<b>Section 03 : Impact de ces pratiques sur la rentabilité économique .....</b>	<b>35</b>
IV.3.1	Analyse des indicateurs financiers avant et après la mise en place des initiatives durables .....	36
<b>V.</b>	<b>Conclusion générale .....</b>	<b>42</b>
<b>VI.</b>	<b>Bibliographie .....</b>	<b>43</b>

# Les Annexes #



Les Annexes #



# Guide d'entretien – Général

## Emballage

- ❖ **Objectif de l'entretien :** Comprendre les motivations, les stratégies et les impacts concrets des actions de développement durable sur la performance économique de l'entreprise.

**Questions 01 :** « Pourriez-vous décrire votre rôle au sein de Général Emballage et votre implication dans les projets liés au développement durable ? »

**Questions 02 :** « Comment la stratégie de développement durable s'intègre-t-elle à la vision globale de l'entreprise ? »

### **Thème 1 : Motivations et stratégies durables**

**Questions 03 :** « Quelles ont été les motivations principales de Général Emballage pour s'engager dans une démarche de développement durable ? »

**Sous-questions :** Réglementation ? Attentes clients ? Volonté interne ?

**Questions 04 :** « Quelles actions concrètes ont été mises en place ces 5 dernières années (ex. éco-conception, recyclage, énergies renouvelables) ? »

- Sous question : « Comment ces actions ont-elles été priorisées ? Y a-t-il eu un arbitrage entre coûts et bénéfices attendus ? »

**Questions 05 :** « Pourquoi avoir choisi de certifier vos pratiques via des normes comme ISO 14001 et ISO 26000 ? Quels avantages en attendiez-vous ? »

***Sous-questions :***

- « Comment ces normes ont-elles structuré vos actions RSE ? »
- « Ces certifications étaient-elles une exigence de vos clients ou investisseurs ? »

## Les Annexes #

---

- « Quelles actions concrètes ont été mises en place pour répondre aux critères d'ISO 14001 (ex. gestion des déchets, réduction des émissions) et d'ISO 26000 (ex. équité sociale, dialogue avec les parties prenantes) ? »

### **Thème 2 : Impacts économiques**

**Questions 06 :** « Comment mesurez-vous la rentabilité des investissements en développement durable ? »

- *Exemples :* ROI, réduction des coûts, augmentation des ventes.

**Questions 07 :** « Pouvez-vous citer des exemples où une action durable a généré des gains économiques tangibles ? »

- *Sondage :* « Si oui, quel a été le délai pour observer ces résultats ? »

**Questions 08 :** « Avez-vous constaté des effets négatifs sur la rentabilité à court terme (ex. coûts initiaux élevés) ? Comment les gérez-vous ? »

- « **L'obtention des certifications ISO a-t-elle entraîné des coûts significatifs ? Comment ces coûts ont-ils été compensés (ex. subventions, économies à long terme) ? »**
- « **En quoi ces normes ont-elles influencé votre compétitivité (ex. accès à de nouveaux marchés, avantage concurrentiel) ? »**

### **Thème 3 : Perception interne et externe**

**Questions 09 :** « Comment les collaborateurs perçoivent-ils ces engagements durables ? Cela a-t-il influencé leur motivation ou productivité ? »

**Questions 10 :** « Quel impact ces actions ont-elles eu sur la relation avec vos clients et partenaires ? »

- *Exemples :* Fidélisation, nouvelles opportunités commerciales, prix premium.

**Questions 11 :** « Comment les collaborateurs ont-ils été formés ou impliqués dans la mise en œuvre des exigences ISO 14001 et 26000 ? »

- *Sous-question :* « Cela a-t-il changé leurs pratiques quotidiennes ou leur engagement envers l'entreprise ? »

## Les Annexes #

---

- « Les clients exigent-ils désormais ces certifications comme condition de collaboration ? Cela a-t-il augmenté votre chiffre d'affaires ? »
- « La certification ISO 26000 a-t-elle amélioré votre relation avec des partenaires clés (fournisseurs, ONG) ou renforcé votre image de marque ? »

### . Thème 4 : Défis et limites

**Questions 12 :** « Quels ont été les principaux obstacles à la conciliation entre durabilité et rentabilité ? »

- *Exemples :* Résistance interne, complexité technique, coûts.

**Questions 13 :** « Comment l'entreprise intègre-t-elle les risques réglementaires ou les attentes changeantes des parties prenantes ? »

### Thème 05 : Perspectives futures

**Questions 14 :** « Quelles sont les prochaines étapes pour Général Emballage en matière de développement durable ? »

**Questions 15 :** « Comment envisagez-vous d'optimiser le lien entre performance environnementale et économique dans les années à venir ? »

- « Envisagez-vous d'obtenir d'autres certifications (ex. B Corp, ISO 50001) Pourquoi ? » « Comment les normes ISO 14001 et 26000 évolueront-elles dans votre stratégie à moyen terme ? »

## **Transcription complète de l'entretien avec la Responsable QHSE – Général Emballage.**

### **Entretien ; madame brahmi :**

**Question 1 : Pourriez-vous décrire votre rôle au sein de Général Emballage et votre implication dans les projets liés au développement durable ?**

**Réponse:**

Je suis la responsable QHSE, c'est-à-dire chargée du système de management intégré, qui comprend la qualité, la santé, la sécurité et l'environnement. Mon rôle principal est d'animer et de coordonner toutes les actions en lien avec le développement durable. Je participe également à la sensibilisation externe, notamment auprès des collectivités locales, et je suis l'interlocutrice principale vis-à-vis des institutions telles que la direction de l'environnement ou le ministère.

**Question 2 : Quelles sont les motivations principales de Général Emballage pour s'engager dans une démarche de développement durable ?**

**Réponse:**

Au départ, l'engagement était volontaire. Général Emballage a intégré progressivement une démarche structurée à travers un système de management intégré. L'entreprise est certifiée ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001. Depuis 2013, elle est engagée dans une politique claire en faveur de la qualité, de l'environnement et de la sécurité. En 2019, nous avons renforcé notre engagement environnemental. Et aujourd'hui, nous allons encore plus loin en nous orientant vers la norme ISO 26000, qui englobe les aspects environnementaux, sociétaux et de gouvernance.

**Question 3 : Quels sont les engagements réglementaires en matière de développement durable et de conformité environnementale ?**

**Réponse:**

Même si une entreprise n'est pas certifiée, elle est dans l'obligation de respecter la réglementation algérienne en matière d'environnement. La conformité réglementaire est le premier pilier de toute démarche. Général Emballage respecte scrupuleusement les textes législatifs et participe activement aux consultations avec le ministère de l'environnement, notamment sur les projets de lois (ex. biodiversité). L'entreprise a été invitée à des rencontres nationales avec d'autres entreprises pour discuter de la protection des espèces, de la gestion des déchets, etc.

### **Question 4 : Quelles sont les actions concrètes mises en place par Général Emballage ces 5 dernières années dans le cadre du développement durable ?**

#### **Réponse:**

Nous avons commencé par formaliser une politique développement durable claire. Ensuite, nous avons fixé des objectifs stratégiques cohérents avec cette politique, notamment en lien avec la réduction de la pollution et la préservation des ressources. Pour identifier les enjeux internes et externes, nous avons utilisé la méthode PESTEL. Cela nous a permis de formuler des objectifs précis :

Réduction de la consommation d'électricité, de gaz, et d'eau

Recyclage des déchets

Installation de panneaux photovoltaïques dans plusieurs unités (notamment à Oran, Blida, et dans la nouvelle unité de Baraki)

Création de centres de collecte pour le tri et la valorisation des déchets

Intégration de l'économie circulaire dans notre stratégie industrielle

### **Question : Combien de centres de collecte avez-vous mis en place ?**

#### **Réponse**

:

Actuellement, nous disposons de trois centres de collecte principaux : à Alger, à Sétif, et à Oran. À cela s'ajoute un quatrième centre à Annaba, qui est plus petit mais fonctionnel. Ce dernier est moins développé que les autres mais reste actif en matière de récupération. Nous y avons mis en place un système de ramassage, même si les quantités collectées sont moindres par rapport aux centres majeurs.

### **Question : Quelle est l'origine de ces centres de collecte ? Quand ont-ils été créés ?**

#### **Réponse**

:

Les premiers partenariats ont démarré très tôt, vers 2014–2015, avec nos clients voisins (transformateurs, fournisseurs). L'idée était simple : nous avons proposé de prendre en charge une partie de leurs déchets d'emballage, en les récupérant nous-mêmes. Ce système s'est ensuite structuré et a conduit à la création officielle du premier centre en 2017. Depuis, le réseau s'est étendu à d'autres villes.

### **Question : Avez-vous entamé une démarche de calcul de votre empreinte carbone ?**

#### **Réponse**

:

Oui, en effet. Cette année, nous avons lancé un appel d'offres pour travailler avec un organisme

## Les Annexes #

---

spécialisé, afin de réaliser le bilan carbone de Général Emballage. L'objectif est de mesurer précisément notre empreinte CO<sub>2</sub> sur l'ensemble de nos unités. Nous espérons obtenir les premiers résultats au premier trimestre 2027, afin d'identifier les postes les plus émetteurs et définir une stratégie de réduction.

**Question : Quelles autres actions durables ont été entreprises ?**

**Réponse :**

Nous avons également initié des projets dans le domaine de la substitution aux emballages plastiques, notamment en produisant des boîtes à pizza, des boîtes alimentaires pour poulet rôti, des boîtes à pâtisserie, etc. Le but est de proposer aux transformateurs et distributeurs une alternative au plastique, et de contribuer à la réduction des déchets non biodégradables.

**Question : Général Emballage est-elle impliquée dans la norme ISO 26000 ?**

**Réponse :**

Oui, nous avons intégré la démarche ISO 26000 dans notre système global. Cette norme nous permet de structurer notre responsabilité sociétale, en mettant en place une gouvernance éthique et durable. Nous collaborons avec les universités et les structures académiques dans ce sens, en animant des sessions de sensibilisation.

**Question : Quels sont les bénéfices observés sur votre image ou votre relation client ?**

**Réponse :**

Notre engagement dans le développement durable a clairement amélioré l'image de l'entreprise. Les clients sont de plus en plus sensibles aux problématiques environnementales et sociales. Même si certains n'en font pas une exigence formelle, les grandes entreprises et institutions nationales privilégient les fournisseurs certifiés (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001). C'est devenu un avantage concurrentiel.

**Question : Quel est le rôle des investisseurs dans ces stratégies ?**

**Réponse :**

Les investisseurs internationaux, notamment britanniques et américains, sont souvent les premiers à initier et soutenir ce type de démarche. Ils sont très sensibles à la performance environnementale et au développement durable. Aucun projet majeur n'est validé sans l'approbation du comité stratégique, où siègent justement ces investisseurs.

**Question : Avez-vous rencontré des obstacles internes à la mise en œuvre du développement durable ?**

**Réponse :**

## Les Annexes #

---

Au début, nous avons fait face à une certaine résistance interne, surtout liée à la culture environnementale. Il a fallu former, sensibiliser, et faire évoluer les comportements. Par exemple, le tri sélectif a été difficile à instaurer. Il ne suffit pas de dire à un opérateur de trier les plastiques et les cartons : cela demande du temps, une éducation, et un accompagnement.

### **Question : Comment gérez-vous les déchets dangereux ?**

**Réponse :**

Général Emballage dispose d'un service QHSE interne très structuré qui supervise la gestion des déchets industriels. Les déchets dangereux sont collectés et remis à des récupérateurs agréés par la direction de l'environnement. De plus, nous déclarons tous les déchets chaque année aux autorités, comme l'exige la réglementation algérienne. Nous avons également une station d'épuration pour traiter les eaux industrielles.

### **Question : Avez-vous rencontré des obstacles en interne dans la mise en œuvre du développement durable ?**

**Réponse :**

Oui, surtout au début. L'un des principaux obstacles était la résistance au changement, notamment chez les opérateurs. Il a fallu du temps pour sensibiliser, former et instaurer une culture environnementale. Par exemple, la mise en place du tri sélectif a été difficile. Certains employés ne comprenaient pas pourquoi ils devaient séparer les déchets. On a dû les accompagner, leur expliquer les enjeux, et faire de la sensibilisation continue. Aujourd'hui, la majorité des collaborateurs ont adhéré à la démarche et participent activement aux actions de tri et de valorisation.

### **Question : Est-ce que ces obstacles ont eu un impact financier important ?**

**Réponse :**

Non, on ne peut pas dire qu'il y ait eu un coût financier majeur bloquant. Au contraire, certains efforts ont permis d'optimiser des processus. Par exemple, nous avons réorganisé les zones de tri autour des machines, ce qui a réduit les déplacements inutiles. Chaque opérateur dispose désormais de bacs de tri à son poste, ce qui facilite le tri sans interruption de la production. Cela demande de la planification, mais ce n'est pas un frein économique majeur.

### **Question : Quels sont les risques réglementaires auxquels vous êtes exposés ? Et comment les gérez-vous ?**

**Réponse :**

## Les Annexes #

---

Nous avons mis en place une veille réglementaire que je gère personnellement. Cela nous permet de suivre les nouvelles exigences dès leur publication. L'entreprise agit en amont, sans attendre un contrôle ou une sanction. Nous adaptons immédiatement nos pratiques aux nouvelles règles. En plus, les normes ISO (notamment ISO 14001) nous aident en structurant cette veille réglementaire. Elles nous donnent des outils pratiques pour rester toujours conformes et clarifier les responsabilités de chacun dans la gestion des obligations.

### **Question : Quel est le rôle des fournisseurs dans votre stratégie RSE ?**

**Réponse** :

Les fournisseurs sont des partenaires importants. Nous travaillons avec des fournisseurs eux-mêmes certifiés (comme notre principal fournisseur de papier, qui est certifié depuis plusieurs années). Lors de la mise en place de la norme ISO 26000, nous avons mené des enquêtes et questionnaires auprès de nos partenaires pour connaître leurs engagements et renforcer notre dialogue. La majorité a répondu favorablement. Ensuite, nous avons organisé une rencontre physique dans un hôtel, où plus de 200 clients et fournisseurs ont été invités. Cette réunion nous a permis de présenter notre démarche RSE, d'aborder les questions centrales d'ISO 26000 (droits humains, pratiques loyales, environnement, etc.), et de comprendre leurs attentes.

### **Question : Quels sont les coûts liés à la mise en place de ces démarches RSE et certifications ?**

**Réponse** :

Il est vrai que la mise en œuvre des normes (comme ISO 26000) engendre des coûts. Par exemple, organiser une réunion avec les parties prenantes demande de louer un espace, d'assurer la logistique, de rémunérer les animateurs, etc. De plus, il faut engager un consultant spécialisé pour accompagner la mise en œuvre de la norme. Il y a aussi les coûts d'audit, de certification, et de mobilisation des ressources internes (salariés, responsables QHSE, équipes clients/fournisseurs). Ces coûts doivent être préparés et validés par le comité de direction, dans le cadre d'une stratégie claire. Cela reste un investissement structurant à long terme.

### **Question : Quel est l'impact des normes (ISO 14001, 26000, etc.) sur votre organisation interne ?**

**Réponse** :

Les normes nous permettent de structurer et d'organiser notre système de management. Elles ne servent pas seulement à obtenir une certification, mais surtout à mettre en place une logique d'amélioration continue.

## Les Annexes #

---

Elles nous aident à :

Fixer des objectifs stratégiques,

Déterminer les ressources nécessaires pour les atteindre,

Suivre et mesurer les résultats obtenus.

Par exemple, si notre direction fixe un objectif de réduction des déchets de 50 %, à la fin de l'année, nous devons être capables de démontrer, chiffres à l'appui, ce que nous avons accompli. Ensuite, l'année suivante, nous devons nous améliorer encore (par exemple viser 60 %).

La certification n'a donc de valeur que si elle s'accompagne d'actions concrètes, pas seulement de papiers affichés sur les murs.

### **Question : Avez-vous des exigences spécifiques de la part de vos clients ?**

**Réponse** :

Oui, de plus en plus de clients intègrent des critères environnementaux, sociaux et éthiques dans leurs audits et appels d'offres.

Par exemple :

Un de nos investisseurs australiens est particulièrement exigeant sur les aspects environnementaux.

Des clients comme Total Algérie ont organisé des audits qui portaient spécifiquement sur l'environnement et les conditions de travail.

Des entreprises comme Henkel ou Danone exigent des fournisseurs qu'ils soient intégrés à des plateformes de notation comme Ecovadis.

Cette plateforme française évalue :

L'impact environnemental,

Les pratiques sociales (conditions de travail, droits humains),

La lutte contre la corruption.

Pour cela, nous avons dû remplir des questionnaires détaillés, fournir des preuves, et mettre en place des dispositifs concrets pour nous améliorer. C'est donc une exigence croissante dans notre secteur.

### **Question : Quel lien faites-vous entre image de marque, performance financière et engagement durable ?**

**Réponse** :

Aujourd'hui, l'image de l'entreprise est directement liée à sa politique de développement

## Les Annexes #

---

durable. Ce n'est plus uniquement une question de chiffre d'affaires ou de qualité produit. On nous demande aussi :

Ce que nous faisons pour l'environnement,

Ce que nous apportons à la société,

Quel est notre impact sur les communautés locales.

Général Emballage a donc compris que pour rester compétitif, il faut investir dans des actions concrètes, visibles, et mesurables. Cela contribue à notre réputation, à notre fidélisation client, et même à notre accès à de nouveaux marchés.

**Question : Général Emballage participe-t-elle à des actions sociales ou associatives ?**

**Réponse :**

Oui, Général Emballage s'implique activement dans des actions sociales, associatives et sportives. Elle sponsorise plusieurs clubs sportifs locaux et collabore avec des associations dans le cadre de ses actions de soutien à la société civile.

**Question : Existe-t-il des subventions ou aides publiques pour accompagner les entreprises dans les démarches de développement durable ?**

**Réponse :**

Oui, plusieurs dispositifs ont été mis en place. Par exemple, au lancement des démarches de certification, le ministère de l'Industrie proposait des subventions pour encourager les entreprises à se faire certifier. Même aujourd'hui, des aides sont parfois disponibles pour les entreprises qui n'ont pas un budget suffisant. Par ailleurs, l'environnement est devenu une exigence réglementaire, donc les autorités (comme la direction de l'environnement) collaborent avec différents partenaires, dont des organismes internationaux comme GIZ (coopération allemande), pour appuyer les projets durables.

**Question : Y a-t-il d'autres certifications ISO prévues à l'avenir ?**

**Réponse :**

Oui, plusieurs normes sont en cours d'évaluation ou en préparation, notamment :

ISO 37001 (lutte contre la corruption),

ISO 50001 (management de l'énergie),

Et potentiellement ISO 20400 (achats responsables).

Certaines ne sont pas encore mises en œuvre, car nous préparons le terrain progressivement, en nous assurant d'avoir les outils nécessaires avant de lancer une nouvelle démarche.

## Les Annexes #

---

**Question : Comment assurez-vous le suivi annuel des engagements liés à la norme ISO 26000 ?**

**Réponse :**

Chaque année, nous réalisons un rapport d'évaluation qui permet de suivre les progrès sur nos objectifs. Ce rapport comprend :

Les objectifs fixés,

Les actions mises en œuvre,

Les résultats obtenus.

Nous expliquons également ce que nous avons fait pour chaque question centrale de la norme (droits humains, environnement, etc.), et ce que nous prévoyons d'améliorer. C'est une démarche de transparence et d'amélioration continue.

**Question : Quelles sont les prochaines étapes pour Général Emballage en matière de développement durable ?**

**Réponse :**

Les prochaines étapes incluent :

La réduction de l'empreinte carbone (CO<sub>2</sub>),

La diminution de la consommation de ressources naturelles (énergie, eau),

L'élargissement des centres de collecte des déchets,

La création de nouvelles stations d'épuration,

L'utilisation accrue de matières premières écologiques (notamment papiers recyclés ou certifiés FSC).

Tout cela s'inscrit dans une stratégie à long terme vers une économie circulaire.

**Question : Comment Général Emballage envisage-t-elle de concilier performance environnementale et performance économique ?**

**Réponse :**

Nous pensons que la performance environnementale est un levier de performance économique.

Par exemple, en réduisant les déchets, en optimisant les ressources et en intégrant l'économie circulaire, on obtient à la fois des gains écologiques et économiques. Même si les résultats ne sont pas immédiats, les bénéfices apparaîtront sur le long terme, notamment grâce aux exigences de la nouvelle loi 20-25 sur l'économie circulaire. Général Emballage se prépare activement à cette transition.

## Les Annexes #

---

**Question : Y a-t-il des actions concrètes qui permettent d'améliorer encore davantage les performances actuelles ?**

**Réponse :**

Oui, notamment à travers les audits internes et externes. Ces audits permettent de détecter les non-conformités (réglementaires ou normatives) et de proposer des plans d'action correctifs. C'est un outil fondamental pour identifier les points faibles, les améliorer, et éviter leur réapparition. Chaque non-conformité déclenche une analyse des causes et la mise en œuvre de mesures correctives.

**Question : Comment la stratégie de développement durable s'intègre-t-elle dans la vision globale de l'entreprise ?**

**Réponse :**

La stratégie de développement durable est intégrée directement à la politique générale de l'entreprise. C'est un engagement stratégique validé par la direction générale. Ce n'est pas un simple ajout, mais une orientation inscrite dans la vision long terme de Général Emballage. Toutes les actions RSE sont liées à cette politique.

### **Entretien avec le directeur du service commerciale chez Generale emballage M. Berkan.**

**Question 01 : Tous d'abord pourriez-vous décrire votre rôle au sein de Général Emballage ?**

M. Berkan , le directeur du service commerciale du Generale emballage a Akbou .

**Quelle sont vs client clé ?**

Cevital, Danone, Condia (Techn lait), Heinekel ( produits de netoyage).

**Question 02 : Quelle est le nombre de clients avez vs ?**

Actuellement nous avons 932 actifs en 2024 – Akbou

**Question 03 : Quelles sont vos plus grands concurrents ?**

Maghreb Emballage , Ibarar Emballage ,complexe d'emballage)

**Question 04 : Selon vs , esq les certifications ISO ont un impact sur la rentabilité de l'entreprise ?**

Aucun impact , c a dire y'as pas une relation direct entre la norme ISO sur la rentabilité

## **Les Annexes #**

---

### **Pourriez vs expliquez plus?**

La certification n'a pas de lien direct avec la rentabilité économique. Elle sert principalement à organiser les processus de l'entreprise

### **Question 05 : Quelle est donc l'utilité de ces certifications ?**

Elles servent dans la pénétration du marché extérieur car c'est impossible de se positionner sur ce dernier sans certification, mais elle n'est pas le critère clé pour les clients dans leurs choix de fournisseur

L'ISO est utile pour l'organisation et la gestion interne de l'entreprise, elle sert à organiser et de mettre des procédures du travail et à la coordination des tâches entre les différents services de l'entreprise c'est le cas pour les ISO, SMI.

### **Question 06 : Quels est donc le critère clé pour le choix de fournisseur ?**

Le prix du produit ; on a l'exemple des Turcs sur le marché européen, ils sont les dominants car ils arrivent à combiner un prix accessible et une qualité respectueuse

L'autre élément principal est la disponibilité du produit, quand un client vs demande telle quantité de tel produit il faut faire tout le possible pour lui fournir ce qu'il a besoin.

### **Document interne de l'entreprise :**

[https://docs.google.com/presentation/d/1Q8HBTEph329KvSOkni8p0MQAUuDIKEzf/edit?usp=drive\\_link&ouid=117360686950963821099&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/presentation/d/1Q8HBTEph329KvSOkni8p0MQAUuDIKEzf/edit?usp=drive_link&ouid=117360686950963821099&rtpof=true&sd=true)

## **Résumé :**

Face aux enjeux économiques et écologiques actuels, le développement durable constitue aujourd'hui un axe incontournable dans la stratégie des entreprises. Ce mémoire explore la compatibilité entre les démarches durables et les impératifs de rentabilité. À travers une approche théorique enrichie par une étude de cas, il cherche à évaluer dans quelle mesure l'intégration de pratiques responsables peut influencer, favorablement ou défavorablement, la performance économique des organisations.

**Mots clés :** développement durable, rentabilité, pratiques responsables, performance économique.

## **Abstract:**

In light of today's economic and environmental challenges, sustainable development has become a central focus in corporate strategy. This thesis examines the compatibility between sustainable practices and profitability requirements. Through a theoretical framework supported by a case study, it aims to assess the extent to which responsible practices may positively or negatively impact the economic performance of businesses.

**Keywords:** sustainable development, profitability, responsible practices, economic performance.

## **الملخص:**

يهدف في ظل التحديات الاقتصادية والبيئية الراهنة، أصبح التنمية المستدامة محورا أساسيا في استراتيجيات الشركات هذا البحث إلى دراسة مدى توافق الممارسات المستدامة مع متطلبات الربحية. ومن خلال تأطير نظري مدعوم بدراسة حالة، يسعى إلى تقييم ما إذا كانت هذه الممارسات تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الأداء الاقتصادي للمؤسسات **الكلمات المفتاحية:** التنمية المستدامة، الربحية، الممارسات المسؤولة، الأداء الاقتصادي.