

**La gestion environnementale dans le cas de l'Entreprise Nationale des Industries Electroménagers (ENIEM).**  
**Environmental management in the case of the National Company of Household Electrical Industries (ENIEM).**

**Kahina BECHEKER<sup>1</sup>, Farida BEKOUR<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Doctorante, FSECSG de l'UMMTO, [bechekerkahina21@hotmail.com](mailto:bechekerkahina21@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professeure, FSECSG de l'UMMTO, [bekamefrida@yahoo.fr](mailto:bekamefrida@yahoo.fr)

Reçu le : 03-02-2021

Accepté le : 02-11-2021

**Résumé :**

*Aujourd'hui, la protection de l'environnement crée un débat au sein de la société et au sein de l'industrie. En effet, pour certains, la protection de l'environnement a un coût, et par conséquent, elle peut nuire à la compétitivité de l'entreprise. Cela signifie qu'il existe un paradoxe entre, d'une part, la perception de l'environnement comme un obstacle à la compétitivité de l'entreprise et à l'atteinte de la performance économique, d'autre part, la perception de la protection de l'environnement comme une nécessité à la survie des entreprises dans un contexte concurrentiel très dynamique. L'objectif de cet article est de relater l'expérience de l'ENIEM dans le domaine de la gestion environnementale. Les résultats obtenus reflètent les efforts fournis par l'entreprise pour assurer une efficacité dans sa gestion environnementale et réaliser par conséquent, sa performance environnementale.*

**Mots clés :** Environnement ; protection de l'environnement ; performance économique ; performance environnementale.

**Jel Classification Codes :** 17Q ; Q5 ; Q56.

**Abstract:**

*Today, environmental protection creates a debate within society and within industry. Indeed, for some, environmental protection has a cost, and therefore it can harm the competitiveness of the company. This means that there is a paradox between, on the one hand, the perception of the environment as an obstacle to the competitiveness of the enterprise and the achievement of economic performance, and on the other hand, the perception of environmental protection as a necessity for the survival of enterprises in a very dynamic competitive context. The objective of this article is to report on ENIEM's experience in the field of environmental management. The results obtained reflect the efforts made by the company to ensure efficiency in its environmental management and consequently achieve its environmental performance.*

**Keywords :** Environment; environmental protection; economic performance; environmental performance.

**Jel Classification Codes :** 17Q ; Q5 ; Q56.

---

<sup>1</sup> Auteur correspondant : Kahina BECHEKER, [bechekerkahina21@hotmail.com](mailto:bechekerkahina21@hotmail.com)

## Introduction :

*Dans leurs activités économiques, les entreprises peuvent créer et provoquer des déséquilibres naturels en nuisant à l'environnement. Une entreprise qui déverse ses déchets dans une rivière entraîne un déséquilibre naturel et contribue de manière directe à la pollution. A cet effet, la prise de conscience du problème écologique a beaucoup évolué ces dernières années.*

*La protection de l'environnement est devenue, de nos jours, la problématique principale des entreprises. Ainsi, toute entreprise est tenue d'effectuer une analyse continue et un diagnostic permanent de son environnement écologique qui lui permettra de détecter tous les problèmes environnementaux. Cette analyse est faite en réalisant un diagnostic global de l'environnement de l'entreprise. Ce diagnostic permet à l'entreprise d'orienter sa stratégie et d'assurer sa performance environnementale et pouvoir ainsi s'inscrire dans une démarche de développement durable.*

*De manière générale, réaliser un diagnostic signifie faire un constat ou bien une évaluation de la situation actuelle de l'entreprise. Cette dernière peut réaliser plusieurs types de diagnostic comme le diagnostic financier, le diagnostic des ressources humaines, le diagnostic environnemental etc. Le plus important pour une entreprise est de s'informer sur ses différentes composantes et pouvoir ainsi prendre les mesures nécessaires.*

*Par ailleurs, il est important de noter que le diagnostic environnemental aide les entreprises à mettre en place des procédures, des mesures nécessaires ainsi que des actions correctives après avoir identifié tous les problèmes environnementaux engendrés par l'activité de l'entreprise. C'est à ce niveau qu'apparaît le rôle de l'entreprise dans la participation au développement durable en intégrant la protection de l'environnement dans ses préoccupations. A cet effet, l'enjeu environnemental du Développement Durable permet à l'entreprise de mettre en place les moyens nécessaires et les actions qui permettent de lutter contre la dégradation de la nature et l'épuisement des ressources, notamment celles qui sont à caractère non renouvelables, de favoriser le recours aux énergies renouvelables et d'encourager l'innovation verte.*

*S'intéressant au cas de l'Algérie, plusieurs études se sont développées dans ce cadre. Parmi ces études, nous pouvons citer celles faites par Bentaleb, M. en 2017 ; kheloufi, S. en 2018 ; Bouzekri, Dj. & Selkhine, A. en 2020. Par ces études, nous relevons que la question de la protection de l'environnement devient, de plus en plus, le souci majeur des entreprises. Ceci peut être justifié par le nombre d'entreprises algériennes certifiées à la norme ISO 14001 par année. A ce titre, en 2019, l'Algérie possède 1034 entreprises certifiées alors que pour l'année 2000, il y avait Zéro (0) entreprises certifiées. (Amrani, S. & Boukhazer, N., 2021).*

*Selon ces études, les entreprises algériennes fournissent des efforts énormes dans le domaine environnemental en mettant en place une politique de gestion environnementale rigoureuse permettant ainsi de réaliser les objectifs environnementaux fixés par ces dernières. Cependant, dans cet article, nous nous intéressons à la protection de l'environnement dans le cas de l'Entreprise Nationale des Industries Electroménagers (ENIEM).*

*Pour cela, notre problématique consiste à savoir, si l'entreprise ENIEM pratique une gestion environnementale en se fixant des objectifs à atteindre, et quel est l'impact de cette gestion sur l'entreprise?*

*Dans le cadre de cette question, nous avons formulé les hypothèses suivantes :*

- *Hypothèse 1 : L'ENIEM met en place des procédures nécessaires pour remédier aux problèmes environnementaux causés par son activité industrielle.*
- *Hypothèse 2 : La gestion environnementale permet à l'entreprise d'atteindre les objectifs environnementaux définis au préalable.*
- *Hypothèse 3 : La gestion environnementale a un impact positif sur l'entreprise.*

*Dans cet article, nous restituons certaines informations que nous avons collectées dans le cadre de la préparation de la thèse de doctorat. Pour cela, nous avons suivi une méthodologie de recherche basée dans un premier temps, sur la revue de la littérature, et dans un deuxième temps sur des études de cas d'entreprises algériennes dont l'ENIEM de Tizi-Ouzou.*

*Nous nous sommes basées, pour cela, sur l'élaboration d'une enquête par questionnaire et des entretiens directs avec les responsables de l'entreprise. Nous présentons ces informations dans les deux points ci-après :*

- 1. Le cadre théorique : Les approches de l'environnement ;**
- 2. La gestion environnementale dans le cas de l'ENIEM.**

## **1. Le cadre théorique : Les approches de l'environnement**

Selon Faure-Rochet O. (AFNOR, 2004, P13), « L'environnement est un milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, les êtres humains et leurs interrelations ». Dans cette définition, le milieu désigne les contextes interne et externe de l'entreprise. Pour Godard, O. (2015, P56), « **L'environnement désigne un champ de préoccupations collectives qui a émergé en tant que tel à la fin des années 60** ».

Quant à Tietenberg, T. (2013, P23), dans le domaine économique, l'environnement« est considéré comme un actif composite qui fournit tout un ensemble de services ». Suivant Cette définition, l'environnement désigne une source pour l'économie et qui donc fournit les éléments nécessaires pour l'économie.

Cependant, la prise en considération de l'environnement est considérée comme une menace pour la rentabilité des entreprises. Pour cela, plusieurs théories et approches se sont développées pour éclaircir la prise en compte de la notion de protection de l'environnement dans l'activité de l'entreprise. A ce titre, certains modèles et approches soutiennent cette idée et affirment que la protection de l'environnement est une contrainte pour l'entreprise, d'autres modèles et approches approuvent le contraire à savoir que la prise en considération de l'environnement dans l'activité de l'entreprise offre des opportunités pour les entreprises. C'est dans ce cadre que nous présentons ci-après :

- Les approches de l'environnement comme source de valeur ;
- Les approches remettant en cause l'intégration environnementale.

## 1.1 Les approches de l'environnement comme source de valeur

Parmi les modèles qui défendent l'intégration environnementale des entreprises, nous avons opté pour la présentation de celui de *l'Avantage concurrentiel de M. Porter ; de l'approche par les compétences de Wernerfel, T. et la théorie des parties prenantes.*

### 1.1.1 L'avantage concurrentiel de M. Porter et class Van Der Linde (1995)

Selon l'approche de Porter, M. (1995), la protection de l'environnement dans la démarche de développement durable offre des opportunités à l'entreprise. À partir de ces opportunités, l'entreprise peut créer de la valeur et développer des sources d'avantages concurrentiels durables en se basant sur le concept de l'innovation.

Pour M. Porter, le développement d'avantages concurrentiels axé sur la protection de l'environnement nécessite la mise en place de certaines conditions qui favorisent la création de l'avantage concurrentiel. En outre, l'entreprise est tenue de suivre la réglementation en vigueur et prendre ainsi certaines mesures permettant de réaliser des économies en termes de coûts comme : la réduction du gaspillage ; l'encouragement des techniques de recyclage et la réduction des déchets. Les normes environnementales correctement élaborées peuvent déclencher des compensations d'innovation permettant aux entreprises d'améliorer la productivité de leurs ressources.

Comme l'entreprise peut également tirer des avantages concurrentiels basés sur la différenciation, ce qui nécessite le développement des sources d'innovation de l'entreprise notamment *l'innovation verte*. Restant dans l'idée de M. Porter, deux autres auteurs évoquent le même principe : « la protection de l'environnement est une variable de *différenciation restrictif*. Certes la protection de l'environnement est source de création de la valeur et de différenciation ». (Martinet, A.&Reynaud, E., 2004, P125).

### 1.1.2 L'approche par les compétences

Selon cette approche, la compétence de l'entreprise a un rôle très déterminant lorsqu'il s'agit du développement des sources d'avantages concurrentiels pour une entreprise. Il s'agit bien de compétences distinctives difficiles à imiter et à copier mais aussi de compétences non transférables. A ce titre, l'environnement peut constituer pour une entreprise une source de développement d'avantage basée sur la compétence, autrement dit, maîtriser son environnement écologique semble être, aujourd'hui, une compétence très signifiante pour une entreprise.

Par ailleurs, cette approche trouve son origine dans les travaux de Reynaud, E. & Rollet, A. (2001). Leurs travaux approuvent la contribution des compétences environnementales au développement de l'entreprise. Ainsi, l'intégration environnementale permet à l'entreprise de créer et de développer ces compétences environnementales telles que :

- Le recours aux ressources renouvelables ;
- La maîtrise des processus de production et l'utilisation des technologies vertes ;
- La mise en place de procédés permettant de réduire les pollutions ;
- L'assurance de la sécurité de ses produits.

L'ensemble de ces compétences environnementales permettent à l'entreprise de développer des avantages concurrentiels. Parmi ces avantages nous pouvons citer comme :

- premier avantage, l'entreprise peut bénéficier de la réduction des coûts notamment avec le recours aux ressources renouvelables ;
- deuxième avantage, l'entreprise peut accroître ses parts de marché en ayant de nouveaux clients qui revendiquent les compétences environnementales développées par l'entreprise ;
- troisième avantage, l'entreprise peut améliorer son image auprès des consommateurs en développant l'image de l'entreprise citoyenne ;
- Enfin, quatrième avantage, l'entreprise peut créer et développer de nouveaux produits écologiques.

### **1.1.3. La théorie des parties prenantes (stakeholders)**

La théorie des parties prenantes est fondée par Freeman en 1984. Elle active dans le domaine de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et du Développement Durable. Ces deux concepts sont au centre des préoccupations des entreprises, et qui les contraignent aujourd'hui à redéfinir leurs stratégies et à revoir l'ensemble de leurs relations internes et externes vu que le concept de Développement Durable, actuellement, crée de nombreux débats et controverse.

Pesqueux, Y., Freeman, R. (2017), « Elle sert souvent de référence aussi bien à des discours et des actes liés aux politiques de responsabilité sociale des entreprises ». La théorie des parties prenantes semble être, aujourd'hui, l'alternative au bon fonctionnement de l'entreprise dans un contexte caractérisé par une forte dynamique des débats sur les questions de Développement Durable et de protection de l'environnement. La théorie des parties prenantes est le moteur du développement durable de l'entreprise, ces deux concepts sont indissociables.

Cependant, la théorie des parties prenantes est au service de la mise en œuvre de la démarche de Développement Durable suivant une approche pragmatique (Djean, F.& Gond, J.P.2002). Le problème qui se pose pour cette théorie c'est la divergence d'intérêts entre les différentes parties. D'une part, nous avons les actionnaires qui cherchent la maximisation du profit, d'autre part, les autres parties (clients, fournisseurs, etc.) qui revendiquent la prise en considération des valeurs environnementales et sociétales dans le cadre du Développement Durable.

## **1.2 Les approches remettant en cause l'intégration environnementale**

Plusieurs modèles évoquent la question de l'impossibilité de la prise en compte des valeurs environnementales par l'entreprise pour des raisons de rentabilité. Parmi ces modèles, nous avons retenu : le modèle de **BCG (Boston Consulting Group)** et le **Modèle d'Ansoff**.

### **1.2.1 Le modèle de Boston Consulting Group (BCG)**

Selon ce modèle, les préoccupations environnementales ne sont pas prises en considération. Cela s'explique par l'absence d'intérêts pour ces variables environnementales qui n'apportent pas de la valeur aux entreprises.

Cependant, ce modèle est une matrice qui prend comme variables le taux de croissance et les parts de marché de l'entreprise. Pour chaque domaine d'activité de l'entreprise, l'efficacité est évaluée par rapport à ses parts de marché. Ainsi, le BCG exclut toutes les autres variables. Par ailleurs, la rentabilité et la croissance de l'entreprise se cumulent grâce à l'effet d'expérience. En maîtrisant son processus de production, l'entreprise devient de plus en plus rentable.

### **1.2.2 Le modèle d'Ansoff**

Pour ce modèle, Martinet, A. et Reynaud, E. (2004, P129) expliquent que les variables environnementales peuvent être une contrainte pour la rentabilité de l'entreprise dans le cas où les variables environnementales sont imposées par l'environnement extérieur. Cependant, les valeurs environnementales deviennent des variables exogènes. En outre, la protection de l'environnement, pour qu'elle soit bénéfique pour l'entreprise, doit provenir de l'intérieur de l'entreprise.

A cet effet, les responsables des entreprises sont tenus d'inscrire les valeurs environnementales parmi leurs préoccupations principales. S'ils veulent saisir l'opportunité environnementale et éviter ainsi qu'elle ne soit une menace pour l'entreprise. Si l'environnement extérieur impose d'intégrer l'environnement par l'entreprise et que cela ne figure pas parmi les ambitions et les objectifs stratégiques des dirigeants, cela peut désorienter et déséquilibrer les choix stratégiques de l'entreprise.

## **2. Le diagnostic environnemental et le Système de Management Environnemental**

De manière générale, réaliser un diagnostic revient à faire un constat ou bien une évaluation de la situation actuelle de l'entreprise. Cette dernière peut réaliser plusieurs types de diagnostics comme le diagnostic financier, le diagnostic des ressources humaines, le diagnostic environnemental, etc.

Le plus important pour une entreprise, dans la réalisation d'un diagnostic, est de s'informer sur ses différentes composantes et pouvoir ainsi prendre les mesures nécessaires. Nous abordons ces deux notions : le **diagnostic environnemental** et le **système de management environnemental**.

### **2.1 Le diagnostic environnemental**

Le diagnostic environnemental est un outil d'analyse stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier les principales causes de pollution de l'environnement comme :

- la production et l'utilisation des diverses sources d'énergie ;
- les activités industrielles qui nuisent à l'environnement.

Pour une entreprise, les problèmes environnementaux sont dépendants de son activité, ce qui explique d'ailleurs les différentes formes de problèmes qu'elle peut rencontrer. Cette dépendance est aussi liée au degré d'intégration de l'entreprise dans une démarche de responsabilité sociale et de Développement Durable.

De ce fait, ce sont les activités humaines qui contribuent de façon directe ou indirecte à la dégradation de l'environnement. Cette dégradation est faite de différentes manières (Emmanuelle, R., 2000, PP.3-7) :

- L'épuisement des ressources naturelles ;
- La déforestation ;
- La pollution avec ses trois types : l'eau, le sol et l'air ;
- Les déchets ;
- Le changement climatique ;
- Le réchauffement de la planète ;
- Les émissions de gaz à effet de serre.

L'objectif du diagnostic environnemental est donc d'aider les entreprises à mettre en place les procédures et les mesures nécessaires pour atteindre leur performance environnementale, et à prendre l'ensemble des actions correctives après avoir identifié tous les problèmes environnementaux engendrés par leurs activités. Ce diagnostic permet à l'entreprise, d'une part, de contribuer à la préservation de l'environnement et d'autre part, d'intégrer dans ses pratiques de gestion la notion de développement durable qui consiste à gérer l'entreprise de telle sorte à concilier entre l'économie, le social et l'environnement et atteindre ainsi sa performance globale.

A ce titre, la performance globale désigne « ...tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ... est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût ». (Lorino, P., 1998). Selon Bourguignon, A. (2000), la performance globale est « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs ».

Quant à la performance environnementale, elle désigne pour l'entreprise « Un processus interne de management faisant appel à des indicateurs dans le but d'obtenir des informations comparatives sur la performance environnementale passée et présente de l'organisme par rapport à ses critères de performance environnementale ». (ISO 14031, 1999, P.4).

Afin de collecter l'information environnementale nécessaire à la réalisation d'un diagnostic, l'entreprise met en place un Système de Management Environnemental (SME).

## **2.2 Le Système de Management Environnemental (SME)**

Le SME permet à l'entreprise d'inscrire la protection de l'environnement parmi ses objectifs stratégiques et de considérer l'environnement comme une de ses préoccupations principales. Pour mieux expliquer ce point, nous abordons quelques **définitions** et **objectifs** du SME.

### **2.2.1 Définitions du SME**

Plusieurs définitions ont été attribuées au concept du Système de Management Environnemental dont nous citons les plus répondues comme celle de :

- L'ISO 14001 (1999, P.4) où le SME est défini comme « une composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux » ;

- BOIRAL (1992) qui note que le SME « ne se limite pas qu'aux normes de gestion systématiques, formalisées et provenant d'institutions reconnues. Il peut émaner de différents acteurs tels que les gestionnaires dans les entreprises, les organisations modèles, les associations professionnelles, les regroupements pluridisciplinaires et plurisectoriels, les institutions nationales comme l'AFNOR » ;
- La Commission Européenne (2001, P.3) qui avance que le SME est « la partie du système global de management qui comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les ressources pour développer, mettre en œuvre, réaliser, analyser et maintenir la politique environnementale ».

De cette définition, nous pouvons déduire deux éléments, à savoir que :

- Le système de management environnemental est un ensemble d'éléments liés entre eux et utilisé pour établir une politique et des objectifs mais aussi atteindre ces objectifs ;
- Le système de management environnemental comprend une structure organisationnelle, des activités de planification, des responsabilités, des pratiques, des procédures et des procédés ainsi que des ressources.

Il est clair que l'objectif de la mise en place d'un SME est l'application de la politique environnementale qui est définie avec précision par l'entreprise.

### 2.2.2 Les objectifs du SME

Plusieurs objectifs sont visés par l'entreprise par l'implantation d'un SME. Nous distinguons alors des objectifs :

- **Economiques** : Pour certaines entreprises, la mise en place et l'implantation d'un SME sont souvent coûteuses, mais cet investissement est compensé par la maîtrise des coûts engendrés par la mise en place de ce système. Ces coûts se résument généralement d'une part, à la maîtrise des coûts liés à la consommation d'énergie, de l'eau, des matières premières et d'autre part, à la gestion des déchets et à la réduction de certains coûts induits par l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement comme les amendes liées à la pollution. Si l'entreprise s'inscrit dans une démarche de protection de l'environnement, elle peut obtenir des avantages en termes de coûts ;
- **Organisationnels** : L'instauration d'un SME permet une gestion rigoureuse de l'entreprise.

Ce SME apporte une structure qui offre différents gains et avantages pour l'entreprise comme les gains et les avantages en termes de temps, de rendements, de compétitivité, ce qui a un impact positif sur la performance globale de l'entreprise.

Sachant qu'une entreprise performante est celle qui possède une organisation interne flexible et qui s'adapte aux changements de l'environnement grâce à un personnel compétent, le SME peut avoir le rôle de motivateur du personnel et permettre ainsi de libérer les esprits et valoriser le savoir faire ;



- **Institutionnels** : relatifs à la recherche de la notoriété à travers, notamment **la protection de l'environnement**. L'entreprise, à travers cet objectif, essaye de véhiculer l'image d'une entreprise responsable et citoyenne qui répond aux exigences de l'économie dite verte. En effet, les consommateurs sont devenus plus exigeants et revendiquent souvent une **offre durable** répondant aux normes environnementales.

De ce fait, le prix du produit ne constitue pas la seule variable qui intéresse les consommateurs, mais aussi la qualité et la nature du produit vu que les consommateurs deviennent plus sensibles aux pratiques de pollution et réclament souvent aux entreprises de mettre des actions correctives afin d'y remédier. L'entreprise peut donc bénéficier d'un *retour d'opinion positif* ainsi que de la baisse des coûts de marketing et de publicité grâce à la confiance créée entre l'entreprise et ses clients et grâce au comportement responsable de l'entreprise ;

- **De compétitivité** : qui avec le phénomène d'intensification concurrentielle, les marchés sont saturés et la rivalité entre les firmes exige aux entreprises de chercher de nouvelles sources de création de valeur. La mise en place d'un SME permet de détecter de nouveaux besoins non satisfaits. C'est une opportunité qui se présente au profit de l'entreprise lui permettant la création de nouvelles activités, et par conséquent, de devenir plus compétitive sur le marché.

La mise en place d'un véritable SME permet à l'entreprise de collecter l'information environnementale nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

### **3.La gestion environnementale dans le cas de l'ENIEM**

Dans cet article, nous nous sommes intéressées à l'étude de l'entreprise algérienne des Industries Electroménagers(ENIEM de Tizi-Ouzou). Notre choix de cette entreprise est principalement motivé par la *nature de son activité* qui d'une part, est consommatrice de ressources, et d'autre part, productrice de déchets et donc peut être une source de pollution. Aussi, nous notons que l'entreprise est certifiée ISO qualité depuis 1992 et ISO 14001 depuis 2004.

L'expérience de l'ENIEM dans le domaine environnemental nous a permis d'effectuer une étude sur la manière dont s'opère la gestion environnementale au sein de l'entreprise et pouvoir ainsi rapporter l'impact de l'intégration environnementale sur l'entreprise. Dans ce cadre et afin de valoriser les résultats de notre enquête, nous allons d'abord présenter **la méthodologie de recherche** ; ensuite présenter **l'entreprise ENIEM** et enfin **restituer les résultats de l'enquête**.

#### **3.1 Présentation de la méthodologie de recherche**

Après la recherche bibliographique qui nous a permis de définir et de synthétiser les concepts de base utiles à notre étude pratique, nous avons alors élaboré un questionnaire sur la base de ces concepts afin d'effectuer notre enquête au niveau de l'entreprise ENIEM.L'enquête s'est déroulée de septembre 2018 à janvier 2019au niveau du département « **Environnement** » de l'entreprise sous la direction du responsable de ce département.

Nous avons formulé des questions fermées pour faciliter les réponses au responsable chargé du département environnement et des questions ouvertes afin de recueillir ses avis. Comme nous avons aussi effectué des entretiens directs avec le même responsable que nous remercions pour sa précieuse collaboration.

### 3.2 Présentation de l'entreprise ENIEM

L'entreprise Nationale des Industries Electroménagers« ENIEM » est une entreprise publique économique constituée le 02 janvier 1983 suite à la restructuration de SONELEC. Elle est transformée juridiquement en société par actions le 08 octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800.000DA et détenu en totalité (100%) par le groupe « ELEC ELDJAZAIR » situé à la zone d'activité Chéraga Alger. Ce groupe détient un réseau commercial composé de dix huit (18) entreprises. L'ENIEM active dans le domaine de la fabrication et de la commercialisation des produits Electroménagers et s'étend sur une superficie de 54 ha comportant :

- Le Complexe d'Appareils Ménagers(CAM) composés de trois (03) unités de fabrication spécialisées. Le CAM est localisé dans la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi Tizi-Ouzou ;
- L'Unité Commerciale;
- L'Unité Prestations Techniques (UPT) implantée à la zone industrielle d'Oued-Aissi Tizi-Ouzou;
- La filiale Sanitaire (IEMS) qui est installée à Miliana dans la Wilaya de Ain Defla. Cette filiale est spécialisée dans la fabrication des baignoires, des lavabos, des éviers et des receveurs de douche ;
- La Direction Générale de l'entreprise.

Composée de trois (3) unités de fabrication spécialisées : l'unité Cuisson, l'unité Froid et l'unité Climatisation, l'ENIEM propose pour ses clients des produits à savoir, les réfrigérateurs, les appareils de lavage et de cuisson, les appareils sanitaires et les climatiseurs.

L'ENIEM consacre dans son organigramme une structure **pour la gestion de l'environnement**. Cette structure est rattachée directement à la direction sous forme d'un **Système de Management Intégrée** incluant : la qualité, la sécurité et l'environnement.

Le rôle de l'ENIEM, en tant qu'entreprise publique, dépasse la simple fonction de production et de commercialisation.

En effet, l'entreprise satisfait plusieurs autres besoins de la société dans laquelle est implantée l'ENIEM de Tizi-Ouzou comme l'offre d'emplois, la participation dans la formation des stagiaires et des étudiants, dans le sponsoring des manifestations scientifiques universitaires, etc. Concernant l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise, le tableau n°01, ci-après, résume son évolution comme suit :

**Tableau N°01. Evolution du chiffre d'affaires de l'ENIEM.**

| Année    | 2015     | 2016     | 2017 | 2018     |
|----------|----------|----------|------|----------|
| CA (MDA) | 5381,309 | 4423,796 | 3904 | 4719,556 |

**Source :**Elaboré, par nous-mêmes, à partir des données de la Direction Générale de l'ENIEM, 2019.

Comme le montrent les données du tableau n°01, le chiffre d'affaires de l'ENIEM a connu une diminution durant les trois premières années de la période étudiées, à savoir de 2015 à 2017. Cette baisse peut être estimée à 519.796 MDA de 2016 à 2017 ; par contre de 2017 à 2018, l'entreprise enregistre une augmentation de plus de 800 MDA.

Concernant cette fluctuation du chiffre d'affaires de l'ENIEM, celle-ci est justifiée par le fait qu'il y a des variables qui affectent sa stabilité, et particulièrement les changements qui ont marqué l'environnement des entreprises algériennes ces dernières années.

### **3.3 Restitution des résultats de l'enquête**

Après le traitement des réponses obtenues à nos questions et après la synthèse des informations obtenues lors de nos différents entretiens avec le responsable du département environnement de l'entreprise ENIEM, nous présentons les résultats obtenus comme suit :

- un état des lieux de la gestion environnementale ;
- les mesures pour la réduction des problèmes environnementaux ;
- la politique environnementale de l'entreprise.

#### **3.3.1 État des lieux de la gestion environnementale**

La gestion environnementale au sein de l'entreprise ENIEM relève de la volonté des dirigeants d'intégrer la question environnementale dans leurs modes de gestion. Ainsi, la question de protection de l'environnement fait partie des principes et de la culture de l'entreprise. Cette gestion se fait suivant les lignes directrices de la norme ISO14001.

La certification à cette norme reflète la prise de conscience par l'entreprise des effets de ses activités économiques sur l'environnement. Pour cela, l'ENIEM mobilise différents moyens afin de réduire cet impact sur l'environnement comme :

- la mise en place de dispositifs qui permettent aux entreprises de détecter les sources de pollutions provenant de leurs activités ;
- la mise en place de procédures nécessaires pour réduire la quantité des déchets générés ;
- la formation et l'information du personnel sur les questions environnementales vu leur rôle important dans l'entreprise.

L'entreprise utilise des systèmes de production qui respectent l'environnement depuis l'approvisionnement en matières premières et composants jusqu'au produit fini. En effet, l'ENIEM utilise des matières premières moins polluantes avec l'établissement d'une fiche technique bien précise et qui renforce la notion de l'environnement, notamment en ce qui concerne l'achat de produits chimiques.

A ce titre, l'ENIEM, lors de l'achat de deux produits chimiques : « **selde passivation** » et « **Agent stabilisateur** », nous trouvons alors, dans la fiche technique des produits, toutes les informations environnementales suivantes :

- « Le SEL DE PASSIVATION, ne doit pas pénétrer à l'état non dilué ou non neutralisé dans les eaux usées ou dans le collecteur » ;
- « L'AGENT STABILISATEUR, ne doit pas pénétrer dans les eaux sans traitement préalable dans les stations d'épuration » (Responsable Achats des matières premières).

Cependant, pour transformer les matières premières, l'entreprise consomme de l'énergie, de l'eau, de l'air, du gaz industriel et de l'espace. Cette consommation engendre différents coûts à l'entreprise en plus d'être source de différentes pollutions. Afin de minimiser ces risques de pollution et réduire ainsi la consommation énergétique, l'entreprise fait, de plus en plus, recours à la rationalisation des consommations et à la réalisation des économies en matière d'énergie. Ceci se fait par la mesure de manière régulière et continue de ses consommations à travers des tableaux de bord environnementaux.

Ainsi, l'engagement environnemental constitue un véritable défi pour l'entreprise. Pour cela, les entreprises doivent avoir des systèmes de production qui soient à la hauteur de ces engagements. Par ailleurs, selon le responsable de l'entreprise ENIEM, la gestion environnementale se fait tout au long du processus de fabrication des produits, c'est-à-dire tout au long de la chaîne de valeur du produit, allant de l'achat des matières premières jusqu'à la mise des produits finis sur le marché.

La gestion environnementale de l'entreprise ainsi que la gestion des pollutions engendrées par les systèmes productifs représentent les plus grands problèmes auxquels s'exposent les entreprises. Pour cela, l'ENIEM réalise un audit qui lui permet d'identifier les principales sources de pollution. Dans ce sens, le type de pollution le plus répandu au niveau de l'entreprise ENIEM est la pollution de **l'eau et du sol**. Selon les mêmes responsables, cette pollution provient de la composition chimique de leurs différentes émissions dans la nature issues de leurs activités industrielles notamment la production. Ces émissions sont composées d'Oxyde d'Azote (NOX), de la peinture solide, du Monoxyde de Carbone et du CO<sub>2</sub>.

A cet effet, l'entreprise fait face à ce problème qui constitue une menace pour sa performance environnementale et économique notamment avec l'existence, dans l'agenda 21, du principe de « **Pollueur Payeur** ». Ceci fait que si l'entreprise ne parvient pas à gérer ses problèmes de pollution, selon la réglementation, elle sera donc soumise à des amendes.

Nous déduisons alors que les sources de pollution essentielles pour cette entreprise sont liées, non seulement, à ses processus de production mais aussi à la composition des ses matières premières et au stockage de ses produits finis.

A cet effet, parmi les dispositifs dont l'entreprise dispose pour faire face à ces problèmes de pollution, il y a les **stations d'épuration et de neutralisation des eaux usées et les filtres de protection**.

Par ailleurs, pour atteindre sa performance environnementale, l'ENIEM paye et supporte des coûts liés au traitement de ces pollutions engendrées par ses processus de production. Dans ce cas, le tableau n°02, ci-après, montre l'évolution de ces coûts au cours des cinq dernières années.

**Tableau N°02. Les coûts de traitement des pollutions de 2015 à 2019 (en DA).**

| Années | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ENIEM  | 1437500 | 1450000 | 1710625 | 1738125 | 1755125 |

**Source :** Réalisé, par nous-mêmes, à partir des données du service technique, 2019.

Suivant les chiffres donnés dans le tableau n°02, nous constatons que l'entreprise investit dans le traitement des pollutions engendrées par ses activités économiques. L'évolution des montants de 2015 à 2019 reflètent la volonté de cette dernière de minimiser leurs impacts environnementaux et éviter ainsi le principe du « **Pollueur Payeur** ». En 2015, pour traiter ses pollutions, l'Etat a investi un montant de 1437500DA et qui s'élève à 1755125 DA en 2019 soit une augmentation de 22,09%. L'implantation du SME au sein de l'entreprise lui a permis de détecter les différents problèmes environnementaux.

### 3.3.2 Les mesures pour la réduction des problèmes environnementaux

En plus des dispositifs techniques mis en place par l'entreprise pour réduire ses impacts environnementaux, des mesures sont aussi mises en œuvre par l'entreprise comme :

- la réduction de leurs consommations énergétiques ;
- la gestion des émissions atmosphériques ;
- la gestion des ressources en eaux ;
- la mise en place d'une politique efficace pour la gestion des déchets.

De plus, pour réduire ses consommations énergétiques, l'ENIEM a entrepris plusieurs actions comme :

- l'investissement dans une station de compensation avec la SONELGAZ afin de pouvoir garder le cosinus de sa consommation inférieure à 0.9. De ce fait, l'ENIEM procède à une gestion rationnelle de l'énergie à l'intérieur des ateliers par exemple, les machines ne sont allumées que lorsqu'il s'agit de la production d'un nombre important de pièces ;
- la réalisation en permanence des audits énergétiques par un spécialiste. Ceci est aussi fait dans le cadre du respect et de l'application de "la note ministérielle pour les entreprises consommatrices d'énergie" ;
- l'acquisition, pour la gestion et le contrôle de ses émissions atmosphériques, d'un compresseur d'air avec un variateur de vitesse. Auparavant, les compresseurs fonctionnaient en même temps, maintenant c'est un par un ;
- le réglage des brûleurs pour avoir une combustion complète du gaz et éviter ainsi sa propagation dans la nature ;
- le remplacement du gaz de type CFC R11 qui est un gaz réfrigérant très polluant par le R600 qui est un gaz moins polluant et respectueux de la nature ;

- l'encouragement, pour une bonne gestion des ressources en eaux, des techniques de recyclage et de réutilisation des eaux usées. Pour cela, les eaux de refroidissement sont réutilisées dans le système des chaufferies ;
- le recours au système des forages, que favorise l'ENIEM, pour réduire la facturation des consommations en eaux.

Il est aussi important de mentionner que l'entreprise accorde aussi une grande importance à la gestion des déchets notamment les déchets liquides qu'elle prend sérieusement en charge. Pour cela, des mesures sont mises en œuvre comme :

- La limitation des petits conditionnements ;
- L'encouragement des emballages réutilisables ;
- La maîtrise de l'utilisation de la matière première achetée ;
- Le remplacement de la peinture en poudre par la peinture liquide ;
- La mise en place d'un processus de production qui génère moins de déchets ;
- La vente de certains déchets pour qu'ils soient recyclés ;
- Le tri à la source ;
- La mise des déchets dans des contenants spécifiques selon la nature du déchet et sa fréquence d'enlèvement.

Par ailleurs, après avoir identifié toutes les possibilités de réduction des consommations énergétiques et des déchets, l'entreprise met en place des actions correctives nécessaires pour la réussite de leur politique environnementale. Cette réussite, selon les responsables de l'entreprise, est fonction de la connaissance et de la maîtrise de la situation environnementale. C'est pour cela que l'entreprise investit dans ce domaine environnemental (cf. Tableau n°3) pour réussir cette politique.

**Tableau N°3. Evolution des investissements de l'ENIEM pour la protection de l'environnement entre 2010 et 2015.**

| Années  | 2010    | 2011   | 2012       | 2013   | 2014     | 2015    |
|---|---------|--|------------|--------|----------|---------|
| <b>Total des investissements pour la protection de l'environnement/année.</b> | 1.3 MDA | 119.23MDA<br>(dont 15 MDA pour l'achat de 04 chariots élévateurs ; 100 MDA peinture en poudre) | 15.735 MDA | 07 KDA | 4.11 MDA | 120 MDA |

**Source :**Extrait des données du manuel environnement de l'entreprise, p14.2015.

Nous constatons, d'après les données du tableau n°3, que l'ENIEM consacre un budget très important pour la protection de l'environnement. En 2010, ce budget est égal à 1.3 MDA et qui augmente jusqu'à 119.23MDA en 2011. Cette augmentation s'explique, entre autres, par l'acquisition de quatre (04) chariots élévateurs. En 2015, le total de ces investissements a atteint son plus haut niveau avec la somme de **120 MDA** dans le cadre du projet Email en poudre.

Le retour sur investissements est mesuré par la baisse des coûts liés aux consommations en ressources naturelles (eau, électricité et gaz), aux coûts liés aux déchets et au nombre de

plaintes déposées. A ce titre, le tableau n°04, ci-après, nous montre l'évolution du retour sur investissement dans le cas de l'ENIEM.

**Tableau N°04. Le retour sur investissements dans le cas de l'ENIEM de 2013 à 2018.**

| <b>Années</b>   | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Montants</b> | 1.3MDA      | 1.5MDA      | 1.8MDA      | 1.4MDA      | 1.4MDA      | 1.2MDA      |

**Source :** Etabli, par nous-mêmes, à partir des données internes des entreprises, 2019.

En effet, les données du tableau n°04 font ressortir les gains environnementaux durant la période allant de 2013 à 2018. L'évolution des gains environnementaux dans le cas de l'ENIEM est en augmentation de 2013 à 2015 soit 1.3 MDA en 2013 ; 1.5 MDA en 2014 et 1.8 MDA en 2015, soit une augmentation de 38.46% de 2013 à 2015.

Par ailleurs, il est important de mentionner qu'à partir de 2016, les gains environnementaux sont en baisse au niveau de l'entreprise, mais ceci ne signifie pas que l'entreprise n'a pas réalisé sa performance environnementale. Cette baisse est d'environ 33% de 2015 à 2018.

### **3.3.3 La politique environnementale de l'entreprise**

Selon les responsables de l'entreprise, afin d'atteindre la performance économique en intégrant la protection de l'environnement dans la politique de gestion, il est indispensable de bien définir au préalable sa politique environnementale après la réalisation d'un diagnostic environnemental. Dans l'entreprise ENIEM, sa politique environnementale s'étend à l'horizon 2030 et se définit dans ce qui suit :

- Le respect des exigences légales et réglementaires ;
- La prévention et la maîtrise des risques de pollution liés à l'activité de l'entreprise ;
- La mise en place d'une véritable politique de gestion des déchets ;
- La réduction des consommations d'énergie ;
- La sensibilisation du personnel sur les préoccupations environnementales ainsi que toutes les parties prenantes de l'entreprise ;
- La formation du personnel exerçant une activité ayant un impact direct sur l'environnement ;
- La réduction des émissions atmosphériques ;
- L'amélioration de la communication interne de l'entreprise ;
- L'amélioration continue de l'efficacité du Système de Management environnemental ;
- La réalisation de la revue de direction.

Cette politique est traduite en véritables objectifs, et pour laquelle l'entreprise alloue les ressources nécessaires pour leur réalisation.

Nous présentons dans le tableau n°05, ci-après, le nombre d'objectifs environnementaux fixés par l'entreprise, suivi du nombre d'objectifs atteints par année.

**Tableau N°05. Le nombre d'objectifs environnementaux atteint par l'ENIEM de 2013 à 2018 par rapport au nombre d'objectifs fixés.**

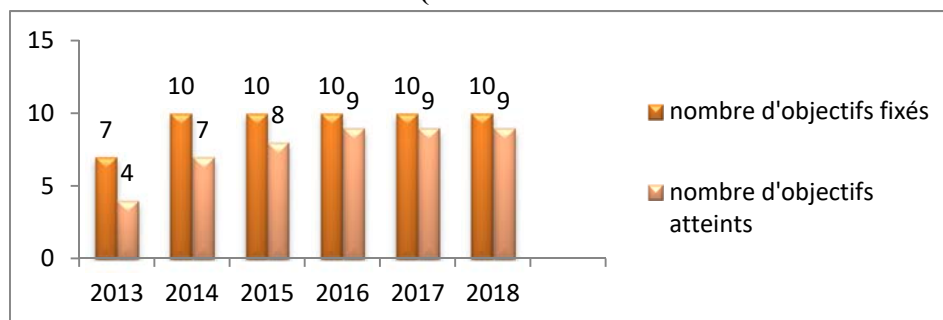
| Années                                | 2013   | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------------|--------|------|------|------|------|------|
| <b>Le nombre d'objectifs fixés</b>    | 07     | 10   | 10   | 10   | 10   | 10   |
| <b>Le nombre d'objectifs réalisés</b> | 04     | 07   | 08   | 09   | 09   | 09   |
| <b>Le taux de réalisation</b>         | 57.14% | 70%  | 80%  | 90%  | 90%  | 90%  |

**Source :** Etabli, par nous-mêmes, à partir des données de la revue de direction de l'entreprise, 2019.

D'après les données du tableau n°05, nous constatons que les questions de développement durable constituent, aujourd'hui, un véritable défi pour l'entreprise algérienne notamment la problématique de la protection de l'environnement. De manière générale, nous pouvons avancer que l'évolution de la performance environnementale de l'ENIEM est significative par rapport au nombre d'objectifs fixés durant la période allant de 2013 à 2018. Par ailleurs, il est important de noter que l'ENIEM, dans le cadre de sa performance environnementale réalisée de 2008 à 2011, a pu obtenir sa deuxième certification environnementale en 2011.

Aussi, l'évolution positive de cette performance de 2013 à 2016 (cf., graphe n°1) reflète bien les efforts fournis par les responsables de cette entreprise. Ainsi, le taux d'atteinte des objectifs environnementaux dépasse les 60%. De ce fait, les trois années successives de performance environnementale ont permis à l'entreprise d'obtenir la nouvelle version de la norme environnementale ISO 14001 en 2015 après un audit externe.

**Graphe N°01 : Evolution de la performance environnementale de l'ENIEM (2013 à 2018).**



**Source :** Réalisé à partir des données du tableau n°05.

De ce fait, les **objectifs environnementaux** figurent parmi les objectifs stratégiques de l'entreprise. La prise en compte de ces préoccupations environnementales est justifiée d'abord par la volonté et l'ambition des dirigeants envers cette question sensible qui concerne toute la société et ensuite, par le respect des textes réglementaires qui mettent les nuisances à l'environnement sous peine judiciaire.

Cette situation a permis à l'ENIEM d'être certifiée ISO 14001 version 2004 depuis pratiquement 2008 et de posséder, actuellement, la version de 2015. Ainsi, en conformité avec leur politique environnementale, l'entreprise ENIEM vise les objectifs suivants :

- Garder le ratio déchets générés / production inférieur à 0.08 ;



- Encourager et renforcer le tri des déchets pour atteindre plus de 80% ;
- Réduire les stocks morts de produits chimiques de 2% ;
- Garder le ratio consommation d'eau/Production inférieur à 26 m<sup>2</sup>/tonne ;
- Maintenir le ratio de consommation d'énergie électrique/production inférieur à 600kwh/tonne ;
- Maintenir le ratio consommation de gaz/production inférieur à 1.90 kTh/tonne ;
- Mesurer les rejets atmosphériques conformément à la réglementation ;
- Former plus de 220 agents sur l'environnement ;
- Continuer la sensibilisation des fournisseurs, des agents agréés et les sous-traitants sur l'environnement.

## Conclusion :

L'environnement écologique représente pour une entreprise le milieu naturel dans lequel elle exerce son activité économique, et pour lequel elle doit garantir et offrir une certaine protection. Pour ce faire, l'entreprise est dans l'obligation de mener périodiquement un diagnostic de sa situation environnementale. Ce dernier permet à l'entreprise de détecter tous les problèmes environnementaux auxquels elle doit faire face et prendre ainsi les mesures nécessaires pour y remédier.

L'entreprise algérienne est également concernée par la question de la protection de l'environnement. Nous assistons, de plus en plus, à une forte contribution de cette dernière à la réalisation des objectifs de Développement Durable. Plusieurs études et recherches sont faites dans ce cadre afin de mesurer l'impact de la gestion environnementale sur l'entreprise.

Se référant aux résultats obtenus par l'enquête, que nous avons menée au niveau de l'ENIEM de Tizi-Ouzou, nous déduisons que l'entreprise accorde un grand intérêt à la question de la protection de l'environnement et prend toutes les mesures nécessaires afin de réduire ses impacts sur l'environnement écologique.

L'intégration de la protection de l'environnement est alors une priorité stratégique de l'entreprise vu son impact sur son activité économique. Comme réponse à la question de recherche, nous pouvons aisément avancer que l'entreprise ENIEM dispose d'un Système de Management Environnemental qui lui permet d'assurer sa gestion environnementale.

Par ce système, l'entreprise met en place toutes les procédures nécessaires pour remédier aux problèmes environnementaux causés par son activité industrielle, c'est ce qui *confirme notre première Hypothèse* et, depuis l'obtention de sa certification environnementale, l'entreprise ne cesse de déployer des efforts dans le domaine environnemental.

En effet, le total des investissements pour la protection de l'environnement ne peut que refléter l'efficacité de la politique environnementale de l'entreprise et principalement la volonté de l'entreprise pour atteindre sa performance environnementale. Ceci, nous permet de *valider la deuxième hypothèse* concernant l'adoption d'une gestion environnementale permettant à l'entreprise d'atteindre les objectifs environnementaux définis au préalable.

Suivant les résultats obtenus, le retour sur investissement environnemental est très significatif pour l'entreprise, ce qui l'encourage à poursuivre ses actions de protection de l'environnement lui permettant à la fois de protéger l'environnement et de développer une source de création de valeur. L'ensemble de ces investissements lui permettent ainsi de réaliser ses objectifs environnementaux déjà fixés dans sa politique environnementale, ceci nous permet de *confirmer la troisième hypothèse* portant sur la réalisation d'une performance économique et financière et par conséquent, de l'impact positif de la protection de l'environnement sur l'entreprise.

Aujourd'hui, malgré l'existence d'un cadre institutionnel pour la protection de l'environnement et malgré les efforts fournis dans le domaine environnemental, les entreprises demeurent confrontées à plusieurs obstacles comme les obstacles administratifs et financiers, ce qui retarde son intégration environnementale. Dans ce cadre, la question qui se

pose c'est comment relever le défi et remonter ces obstacles pour relancer la compétitivité environnementale de l'entreprise algérienne?

**Références :**

1. Amrani, S. & Boukhazer, N. (2021), Les facteurs de contingences influençant la réussite des SME : Retour d'expériences de trente entreprises algériennes, *Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 15, N° : 01*.
2. Bentaleb, M., (2017), Impact de la certification environnementale ISO 14001 sur la performance et la gestion environnementale des entreprises Algériennes : cas de la station d'épuration de Bouira, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en Science et Gestion de l'Environnement. Université de Bouira.
3. Boiral, O.(1992).Stratégie, compétitivité et écologie (p.6),Revue Française de Gestion.
4. Bouzekri, Dj.&Selkhine, A. (2020), The obstacles of adopting environmental management system ISO 14001 by economic institutions Case study -Operational companies Industrialzone in Ain Oussera, *Revue Dirassat and Abhath, the Arabic journal of humain and social sciences, Vol.12, N°04, (pp.81-87)*.
5. Bourguignon, A.(2000), performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit. Ed Economica, p.934.
6. Commission Européenne n°761/2001 du parlement Européen et du conseil du 19 mars 2001, p.3.
7. Djean, F. &Gond, J.P. (2002). la responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche, Edition Economica, Paris.
8. Emmanuelle, R. (2000). Le Développement Durable au cœur de l'entreprise : pour une approche transverse du développement durable (pp.3-7), Ed, Dunod, Paris.
9. Faure-Rochet, O. (2009). Analyse environnementale : les clés de la réussite (p.13), Edition Afnor, Paris.
10. Godard, O. (2015).Environnement et Développement Durable : une approche méta-économique (p.56), Édition De Boeck, Bruxelles.
11. ISO 14031. (1999). Management Environnemental-Evaluation de la performance environnementale-lignes directrices (p.4), AFNOR, Paris.
12. Kheloufi, S. (2018), CSR as a mechanism to ensure the success of environmental protection programs in Algeria, *Revue Economie et environnement vol. 10, N°1*.
13. Lorino, A. (1998), Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage, Ed Organisation, paris.

14. Martinet, A.& Reynauld, E. (2004). Stratégie d'entreprise et écologie (pp.125-129), Édition Economica, Paris.
15. Observatoire sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, (2004). Développement Durable et entreprises : un défi pour les managers (pp.12-13), Edition Afnor, Paris.
16. Porter, M. and Linde, V. (1995). Toward a New conception of the environment-competitiveness Relationship Journal of Economic perspective (pp.97.118), Volume 9, Numéro 4.
17. Reynauld, E.&Rollet, A. (2001). les compétences centrales comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité (pp.126-127), Edition Vuibert, Paris.
18. Tietenberg, T.&Lewis, L. (2013). Economie de l'Environnement et Développement Durable (p.23), Edition Pearson, Paris.
19. Pesqueux, Y.&Freeman, R. (2017). La théorie des parties prenantes en question. Master. France. cel-01432945, (pp.1-23).