

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales.**

Option :

SCM & Distribution.

Thème

**L'impact de l'engagement environnemental sur la
performance logistique.**

Etude de cas : Tonic Industrie.

Elaboré par :

M. AMDAOUD Yacine.

Encadré par :

M. REMINI Amine,

Enseignant à l'EHEC

Alger.

2^{ème} Promotion

Juin 2015.

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales.**

Option :

SCM & Distribution.

Thème

**L'impact de l'engagement environnemental sur la
performance logistique.**

Etude de cas : Tonic Industrie.

Elaboré par :

M. AMDAOUD Yacine.

Encadré par :

**M. REMINI Amine,
Enseignant à l'EHEC
Alger.**

2^{ème} Promotion

Juin 2015.

ملخص

أصبحت الشركات الجزائرية في أيامنا هذه مضطرة بشكل متزايد للتحكم في تأثيرها على البيئة التي تعمل فيها، وهذا نظرا لظهور معايير جديدة: سواء في المجال التشريعي أو وعي الزبائن، أصبح الالتزام من حيث المبادرات البيئية أكثر أهمية.

أدت هذه المعايير الى مبادرات تؤيد التوجه العالمي للمحافظة على البيئة، قامت بها المؤسسات من أجل دمج البعد البيئي في إدارتها لسلسلة اللوجستية الكلاسيكية. يهتم بحثنا بمدى تأثير هذه المبادرات على أداء الخدمات اللوجستية للشركة المعنية.

الهدف من هذا البحث هو اجلال ضرورة الالتزام البيئي، والتحسينات الناتجة عن هذه المبادرات عن طريق تقييم الخدمات اللوجستية. ذلك بهدف تشجيع التفكير البيئي وتخصيبه.

المفاهيم الاساسية: السلسلة اللوجستية، الالتزام البيئي، التنمية المستدامة، تقييم الخدمات اللوجستية.

Résumé

Les entreprises algériennes sont, aujourd'hui de plus en plus, poussées à contrôler leur impact sur l'environnement dans lequel elles évoluent. Du fait de l'apparition de nouveaux paramètres à prendre en considération : que ce soit dans le domaine législatif ou de la prise de conscience des clients, l'engagement en termes d'initiatives environnementales s'impose de plus en plus en Algérie.

Notre recherche s'intéresse donc aux initiatives de l'entreprise dans le but d'intégrer la dimension environnementale dans sa gestion de la chaîne logistique classique, et à l'impact de ces dernières sur la performance logistique de l'entreprise en question.

L'objectif de la recherche est de faire apparaître tant la nécessité de l'engagement environnemental, que les améliorations que cette démarche apporte, dans le but d'encourager la réflexion environnementale et de l'enrichir.

Mots clefs : Gestion de la chaîne logistique, engagement environnemental, développement durable, évaluation logistique.

Abstract

Making the supply chain more ecologic is an innovative idea, progressively adopted by the Algerian companies.

Algerian companies are nowadays increasingly pressured to control their impact on the environment in which they operate. Due to the emergence of new environmental parameters to consider, whether in the legislative field or concerning the customer awareness, the engagement in environmental initiatives is becoming more needed in Algeria.

Our research concern therefore the initiatives taken by the company in order to integrate the environmental dimension in its classical supply chain management. We are also trying to illustrate the impact of these on the logistics performance of the involved company.

The objective of the study is to insist on the need for environmental commitment in classic supply chain management, and to illustrate the improvements that this approach brings, in order to encourage environmental thinking and enrich it.

Keywords: Supply chain management, environmental engagement, sustainable development, logistics evaluation.

Dédicace :

À ma mère Ouiza.

Remerciements

Mes remerciements vont tout d'abord à Mr REMINI Amine, pour m'encadrer et suivre mon travail. Merci pour vos conseils et votre disponibilité.

Pour leur accueil, leur patience et la confiance qu'ils m'ont accordés, je tiens à remercier les cadres dirigeants de « Tonic Industrie », et toute l'équipe du département HSE. Merci à toutes les personnes que j'ai rencontré au cours de mon stage, pour leur sympathie et leur disponibilité.

Je remercie ma famille pour leur soutien et leur foi en moi. Une énorme reconnaissance à mon père pour avoir financé mes études jusqu'à aujourd'hui.

Je remercie Noire A., pour m'avoir dit de ne remercier personne d'autre que ceux qui ont aidé à l'élaboration de ce mémoire! Que c'était mon travail à moi et rien qu'à moi. Que ce fut mon problème, mon analyse et mes résultats. Je l'ai fait, dans mon coin. Et globalement, je suis très content de moi...

Je n'oublierai pas de remercier Brahim ALIOUANE, Lotfi GUERROUMI, Fares ANANE pour leurs conseils gorgés de sagesse.

Enfin mes remerciements vont à toutes les personnes, qui j'espère, pourraient être amenées à lire ce mémoire, bonne lecture.

Liste des abréviations :

ADE : Algérienne Des Eaux.

ANPE : Agence Nationale pour la Protection de l'Environnement.

BP : British Petroleum.

CET : Centres d'Enfouissement Technique.

CNE : Conseil National de l'Environnement.

CNFE : Conservatoire National pour la Formation à l'Environnement.

DIB : Déchet Industriel Banal.

DID : Déchet Industriel Dangereux.

DIS : Déchets Industriels Spéciaux.

DTQD : Déchets Toxiques en Quantités Dispersée.

DU : Déchets Ultimes.

EDI : Echange de Données Informatisé.

EIE : Etude d'Impact sur l'Environnement.

ESS : Etude Environnementale Stratégique.

FNE : Fond National Pour l'Environnement.

GES : Gaz à Effet de Serre.

GNC : Gaz Naturel Comprimé.

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié.

HCEDD : Haut-Commissariat de l'Environnement et du Développement Durable.

HSE : Hygiène Sécurité Environnement.

IBM: International Business Machines.

INSEE : Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques.

ISO: International Organization for Standardization.

LBC : Lampes à Basse Consommation.

MATE : Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

ONS : Office National des Statistiques.

PDEREE : Programme De Développement des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Energétique.

PDP: Plan Directeur de Production.

PIC : Programme Industriel et Commercial.

PLV : Publicité sur Lieu de Vente.

PNAACC : Plan National d'Adaptation Aux Changements Climatiques.

PNAE : le Plan National d'Actions Environnementales.

RSE : Responsabilité Sociale des entreprises.

SECE: le Secrétariat d'Etat Chargé de l'Environnement.

SCM : Supply Chain Management.

Liste des tableaux :

Tableau n°1 : Synthèse des définitions de la logistique.	P9
Tableau n°2 : Les acteurs de la gestion de la chaîne logistique.	P15
Tableau n°3: Les principaux axes de réflexion du développement durable.	P45
Tableau n°4: Tableau récapitulatif des pratiques vertes dans la gestion de la chaîne logistique et leurs avantages.	P50
Tableau n°5: Nombre d'entreprises certifiées ISO 14001: 2004.	P75
Tableau n°6: Fiche de présentation de « Tonic Industrie ».	P79
Tableau n°7: Les pertes économiques liées à la dégradation de l'environnement en Algérie.....	P91
Tableau n°8: Synthèse des taux d'activités de « Tonic Industrie », 2015.	P98

Liste des figures :

Figure n°1 : Exemple de chaîne logistique.....	P10
Figure n°2 : Représentation en pipe-line de la chaîne logistique.	P11
Figure n°3 : La chaîne de valeur interne à l'entreprise.	P17
Figure n°4 : Le nouveau schéma logistique globale de l'économie, logistique des retours.	P22
Figure n°5 : Le triangle d'or du pilotage.	P25
Figure n°6 : Exemple de tableau de bord de la Supply Chain.	P30
Figure n°7: Modèle d'activités de la fonction logistique, huit rubriques métier.	P32
Figure n°8: Les trois piliers du développement durable.	P39
Figure n°9: Représentation de la chaîne logistique verte.	P48
Figure n°10: Organigramme du MATE.	P67
Figure n°11: Evolution des dépenses environnementales en Algérie, (2005-2012).	P73
Figure n°12: Evolution du nombre d'entreprises ayant certifiées ISO 14001 :2004.	P75
Figure n°13 : Organigramme de « Tonic Industrie ».	P81
Figure n°14 : Les pertes économiques liées à la dégradation de l'environnement en Algérie.....	P91
Figure n°15 : Structure de la grille d'évaluation de la performance logistique.	P95
Figure n°16 : Taux d'activité des pratiques logistique de « Tonic industrie », 2015.	P98
Figure n°17: Baromètre du taux d'activité.	P99

Liste des annexes :

Annexe n° 1. Liste des décrets et lois algériens sur les taxes de pollution les plus utilisées.

Annexe n° 2. Extrait du contrat de performance environnementale entre « Tonic Industrie » et le MATE.

Annexe n° 3. Liste des entreprises ayant signé le contrat de performance environnementale avec le MATE 2012.

Annexe n° 4. Modèle de contrat de performance environnementale avec le MATE.

Annexe n° 5. Exemple de programme environnemental.

Annexe n° 6. Guide d'entretien qualitatif.

Annexe n° 7. Résultats de l'évaluation de la performance logistique de Tonic Industrie.

Sommaire

Sommaire :

Introduction générale	1
Chapitre 1 : La chaîne logistique	5
Section 1. Les concepts liés à la logistique.....	7
Section 2. La gestion de la chaîne logistique.....	13
Section 3. Pilotage de la chaîne logistique.	24
Chapitre 2 : La dimension environnementale de la logistique durable	35
Section 1. Le développement durable et l'engagement environnemental.	37
Section 2. Les actions à entreprendre dans le volet environnemental.	45
Section 3. Les outils de l'intégration environnementale.....	54
Chapitre 3 : Impact de l'engagement environnemental sur la performance logistique de Tonic Industries	63
Section 1. La situation environnementale en Algérie	65
Section 2. Présentation de l'entreprise Tonic Industrie	78
Section 3. Etude de cas : Tonic Industrie.....	86
Conclusion générale	101

Introduction générale

Les modèles de chaîne logistique appliqués en Algérie privilégient en premier lieu la disponibilité des produits en rayon, la réduction des coûts, ainsi que d'autres performances financières (retour sur investissement ou sur le capital de la marque).

Une situation qui est appelée à évoluer puisqu'à l'avenir, il leur faudra accorder une priorité accrue aux nouveaux paramètres environnementaux tel que: la réduction des émissions de CO2, l'optimisation de la consommation d'énergie, la diminution des engorgements liés au trafic etc...

Dans ce contexte, il apparaît très clairement que la contribution de l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique sera essentielle à l'adoption de nouvelles pratiques qui permettront de répondre à la demande de nouveaux produits et services, mais plus encore, aux attentes des consommateurs de plus en plus attentifs au respect de l'environnement.

Ce travail consistera à étudier les moyens employés par l'entreprise dans le cadre de la protection de l'environnement, et leur impact sur la performance logistique de cette entreprise.

Ainsi nous tenterons de répondre à la problématique suivante:

L'engagement environnemental d'une entreprise lui permet-il d'améliorer ses performances logistiques ; ou bien celui-ci ne se limite qu'à l'application d'un certain nombre de procédures n'apportant aucune valeur ajoutée?

Des sous-questions viennent s'associer à la problématique centrale:

- Comment le développement durable est-il perçu par l'entreprise?
- Quelle est la situation environnementale des entreprises algérienne?
- Que fait actuellement l'Algérie dans le cadre de la protection de l'environnement ?
- Est-il nécessaire d'adapter la chaîne logistique aux changements environnementaux?
- Quels sont les initiatives lancées par les entreprises dans le but de la protection de l'environnement?

Les réponses à ces questions nous permettront de confirmer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Les nouveaux paramètres environnementaux apportent des changements à la chaîne logistique.

Hypothèse 2 : La chaîne logistique verte profitera à l'ensemble de la société, aux entreprises opérant dans les secteurs de la distribution et, au final, aux consommateurs.

Hypothèse 3 : L'engagement environnemental améliore les performances logistiques d'une entreprise aussi bien que ses performances environnementales.

Méthodologie de recherche :

Afin de vérifier nos hypothèses et de pouvoir répondre à la problématique posée, nous avons fait face à deux propositions : soit étudier un échantillon d'entreprises à travers des questionnaires, soit nous concentrer sur l'étude d'un cas d'entreprise ayant une vision durable. Etant donné le manque de données relative à la première méthode quantitative, nous avons opté pour la seconde, celle d'étudier le cas de l'entreprise « Tonic Industrie », mais cela ne nous a pas empêché de nous inspirer d'autres entreprises et de leurs pratiques environnementales.

Nous avons choisi l'entreprise « Tonic Industrie » car elle a suivi une double démarche : à la fois nationale et internationale.

Vu que le sujet étudié est d'actualité, nous nous sommes basés sur une riche documentation qui existe en matière de performance logistique, ce qui nous facilita notre recherche bibliographique, et par la suite la rédaction des deux premiers chapitre théorique. Seulement, le manque de données quantitatives fournies par l'entreprise nous a poussés à évaluer la performance logistique d'une manière qualitative.

Afin de collecter des données qualitatives essentielles à l'élaboration de ce travail, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs avec des cadres de « Tonic Industrie », notamment un avec Mr le PDG, et d'autres avec des cadres du département HSE. En plus de ces entretiens nous avons élaboré, sur la base de nos lectures et de faits observés par nous-même au sein de « Tonic Industrie », un référentiel d'activités logistiques qui nous a permis d'évaluer la performance logistique de l'entreprise étudié.

Pour mener à bien ce travail nous avons subdivisé cette recherche en trois (3) chapitres :

- ✓ Le premier chapitre aborde les concepts de base lié à la gestion de la chaine logistique à travers 3 sections : la première section étant destinée à la définition de ce qu'est la logistique puis la chaine logistique et leur historique. Dans la deuxième section nous aborderons le concept de gestion, nous expliquerons les principes de base de la gestion

de la chaîne logistique. Enfin dans la troisième section nous porterons notre intérêt sur le concept de performance logistique et sur ses méthodes d'évaluation.

- ✓ Le second chapitre aborde la dimension environnementale de la logistique durable. A travers trois sections nous aborderons : le développement durable et la nécessité de s'engager dans une démarche environnementale. Les actions à entreprendre dans le volet environnemental feront objet de la deuxième section. Pour finir, dans la dernière section, nous nous intéresserons à la certification ISO des démarches environnementales.
- ✓ Le dernier chapitre abordera l'impact de l'engagement environnemental de « Tonic Industrie » sur sa performance logistique, à travers trois sections. La première nous donnera un aperçu de la situation environnementale en Algérie, et sur les pratiques les plus courantes. La deuxième section sera consacré à la présentation de l'entreprise « Tonic Industrie », et de ces initiatives dans le domaine environnemental. La dernière section est notre étude de cas, nous terminerons ainsi par la présentation de nos résultats, et une conclusion générale.

Chapitre 1 : La chaîne logistique.

Nous aborderons dans ce premier chapitre les concepts de base liés à la gestion de la chaîne logistique à travers trois sections : la première section étant destinée à la définition de ce qu'est la logistique puis la chaîne logistique et leur historique. Dans la deuxième section nous aborderons le concept de gestion, nous expliquerons les principes de bases de la gestion de la chaîne logistique. Enfin dans la troisième section nous porterons notre intérêt sur le concept de performance logistique et sur ses méthodes d'évaluation.

Section 1. Les concepts liés à la logistique.

Cette section est destinée à la définition de la logistique puis de la chaîne logistique et leur historique.

1.1. Etymologie de la logistique.¹

Le terme logistique vient du grec « *logistikos* » qui signifie art du raisonnement et du calcul. Puis, on a parlé de logistique militaire en tant que méthodes et moyens d'organisation matérielle. La notion de logistique industrielle est apparue à la fin de la seconde guerre mondiale, avec la reconversion d'anciens militaires en logisticiens.

Le concept de logistique apparaît au début du vingtième siècle avec le taylorisme. En effet, Taylor mit en place une organisation cherchant à définir la meilleure façon de produire le maximum.

Il faudra attendre les décennies 1950-1960 pour voir apparaître les premiers logiciels informatiques spécialisés en logistique industrielle. "Class" d'IBM sera le premier programme informatique capable de gérer une production.

Dans les décennies suivantes 1970-1980, la logistique prend un tournant. En effet, avec l'apparition de la concurrence et de la mondialisation des échanges, la diversité des produits explose, la complexité se développe, les exigences en matière de raccourcissement des délais sont telles qu'il faut approvisionner, produire et livrer des produits à cycle de vie de plus en plus courts le plus rapidement possible et partout dans le monde. Cela va générer pour les entreprises des besoins d'évolution importants.

Dans ces années-là, le Japon est en pleine réussite industrielle et c'est de ce côté-là que les entreprises occidentales vont rechercher des solutions : le juste-à-temps, la qualité totale, vont permettre d'accroître sensiblement la flexibilité et la réactivité des industries.

Parallèlement, les logiciels informatiques évoluent beaucoup et vont représenter de gigantesques boîtes à calculs pertinentes dont les entreprises ont besoin pour gérer leurs problèmes croissants de complexité et de diversité.

¹ Pascal (Lièvre), *La logistique*, édition La Découverte, Collection Repères, Paris, 2007, p. 14, 15,16.

1.2. Définition de la logistique.

« *La logistique est la planification, l'exécution et la maîtrise des mouvements et des mises en place des personnes ou des biens, et des activités de soutien liées à ces mouvements et ces mises en place, au sein d'un système organisé pour atteindre des objectifs spécifiques* » et elle est une fonction « *dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents, aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont soit de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) soit externe (satisfaction de clients)* ». ²

Aujourd'hui, les exigences sont encore plus importantes. Les entreprises se sont alors orientées vers une réflexion bien plus globale : pourquoi, en effet, ne pas réfléchir au niveau de la chaîne constituée par l'ensemble des acteurs à l'origine de la réalisation d'un produit ou d'une famille de produits, de l'entreprise représentant le premier fournisseur de la chaîne jusqu'au client le plus en aval de la chaîne, à savoir le consommateur final du produit ?

Cette vision Supply Chain a donc procuré aux entreprises de nouveaux éléments générateurs de progrès, que nous décrivons dans ce chapitre.

Aussi, pour bien définir la logistique, nous avons choisi de reprendre la définition d'A. K. SAMII³ qui nous a paru très intéressante à plus d'un titre :

« *La logistique est le processus :*

- ✓ *qui anticipe les désirs et les volontés des clients ;*
- ✓ *qui permet de se procurer le capital, les matières, les personnels, les technologies et l'information nécessaires pour réaliser ces désirs et volontés ;*
- ✓ *qui permet d'optimiser et d'utiliser les réseaux de distribution de biens matériels, d'informations et de services afin de satisfaire complètement et rapidement la commande ou l'ordre placé par le client au plus juste coût. » On trouve dans cette définition tous les ingrédients essentiels :*
- ✓ *Le client doit être au cœur du processus logistique.*
- ✓ *Pour le satisfaire, tout doit être mis en œuvre et on doit disposer de tous les éléments nécessaires, du capital jusqu'au système d'information.*

² Définition selon la norme officielle AFNOR (X 50-600).

³ A. K. (Samii), *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, Nathan, Paris, 1997, p. 28.

- ✓ La logistique n'est plus seulement une affaire de circulation de produits comme cela a été le cas très longtemps, c'est aussi une affaire de services et de circulation d'informations indissociables des produits à intégrer dans la réflexion.

La logistique, c'est aussi et enfin, et c'est peut-être le plus important, une affaire de flux... et cela reste parfaitement exact au niveau de la réflexion Supply Chain.

Enfin, (Akbari Jokar et alii, 2000)⁴ synthétise les définitions de la logistique de la manière suivante (tableau n°1) :

Tableau n°1 : Synthèse des définitions de la logistique.

Définition		Critères								
		1 1948 AMA	2 1962 NCPDM	3 1968 MAGEE	4 1972 NCPDM	5 Années 90 RATLIFF	6 Années 90 ASLOG	7 Années 90 IL	8 Années 90 CLM	9 Années 90 TLI
Cycle de vie de produit	Etude de marché									
	Conception									
	Approvisionnement			*	*	*	*	*	*	*
	Production			*	*	*	*	*	*	*
	Distribution	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Exploitation		*						*	*
	Recyclage				*				*	
Les activités de base	Conception de produit									
	Achat		*		*	*	*			*
	Fabrication				*					
	Emballage		*		*		*		*	*
	Transport	*	*		*	*	*	*	*	*
	Manutention	*	*		*	*	*	*	*	*
	Stockage		*		*	*	*	*	*	*
	Vente									*
	Service après vente		*					*	*	
Les activités soutien	Etude de marché		*		*					
	Informatique					*		*	*	*
	Planification		*	*	*	*	*	*	*	*
	Contrôle		*	*	*	*	*	*	*	*
	Finance		*	*	*	*	*	*	*	*
	Personnel									
	Direction							*		
	Engineering									
	Maintenance									

Source : Résumé des définitions de la logistique selon (Akbari Jokar et alii, 2000).

D'après le tableau n°1, la plupart des publications s'entendent pour considérer l'approvisionnement, la fabrication et la distribution dans le cycle de vie du produit. Peu rajoutent l'exploitation et le recyclage mais aucune n'intègre l'étude de marché ou la conception.

⁴ AKBARI (Jokar), FREIN (Y), DUPONT, *L'évolution du concept de logistique*, revue de la troisième rencontre internationale de la recherche en logistique, 9-10-11 mai 2000, Trois-Rivières, p. 37.

Pour les activités de base, les résultats sont plus variés. Le plus courant est l'achat, le transport et le stockage. Enfin dans les activités de soutien, nous notons la planification et le contrôle.

Nous définissons la logistique comme l'ensemble des flux matériels et d'informations circulant du fournisseur de matières premières jusqu'au client final.

1.3. Définition de la chaîne logistique.

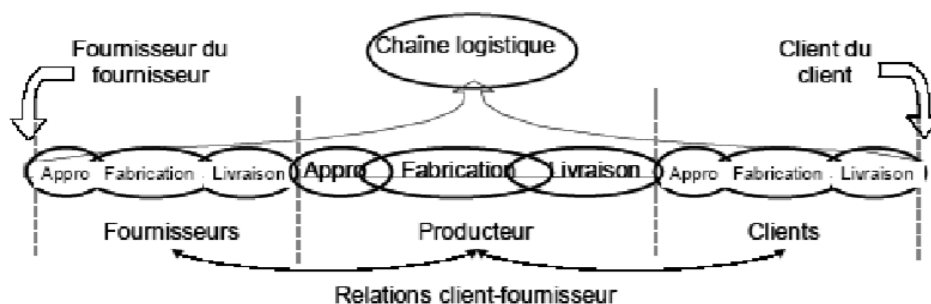
La notion de supply chain a été donnée en 1982 par Oliver et Webber. Les deux termes supply chain et chaîne logistique sont considérés comme similaires et sont utilisés indifféremment. Elle comporte trois éléments principaux : fournisseurs, producteurs et clients.⁵

" Une chaîne logistique est un ensemble de deux ou plusieurs entreprises liées par des flux de marchandises, d'informations et financiers."⁶

"La chaîne logistique d'un produit fini se définit comme l'ensemble des entreprises qui interviennent dans les processus d'approvisionnement en composants, de fabrication, de distribution et de vente du produit, du premier des fournisseurs au client ultime."⁷

Une autre définition ne considère pas la chaîne logistique comme l'ensemble des entreprises (Figure n°1), mais comme un ensemble de relation clients-fournisseurs.⁸

Figure n°1 : Exemple de chaîne logistique.



Source : Supply Chain Council, 2000

⁵ CHIDAMBARAM (S) : *A Supply Chain Transformation Methodology*, 4ème conférence annuelle internationale sur les théories d'ingénierie, USA, 1999, p. 248.

⁶ TSAY (A) : *The quantity flexibility contract and supplier-customer incentives*, Management Science, USA, Vol. 45, 1999, p. 133.

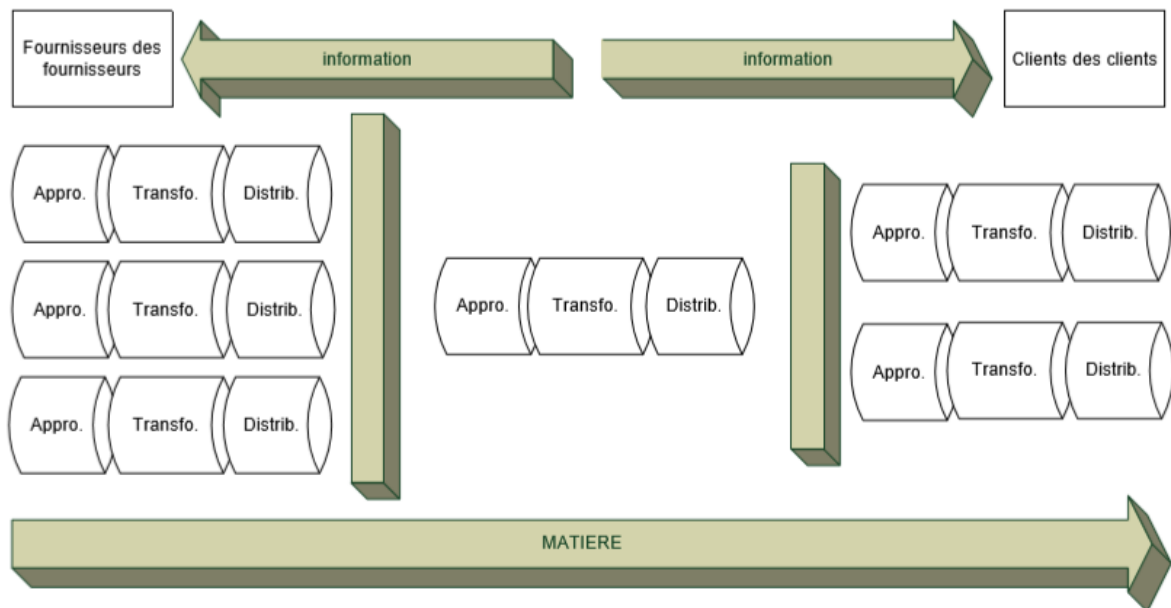
⁷ ROTTA-FRANZ (K), Thierry (C) : *Gestion des Flux dans les chaînes logistiques*, Hermès, Paris, 2001, p. 53.

⁸ TAYUR (S), GANESHAN (R) : *Quantitative Models for Supply Chain Management*, Kluwer Academic Publishers, 1999, p. 578.

Ce modèle de chaîne logistique est d'avantage pris en considération dans les études quantitatives, car il aborde la chaîne du point de vue des relations entre clients et fournisseur. L'ensemble de ces relations depuis le fournisseur du fournisseur au client du client forme une chaîne logistique.

(Courtois et alii, 2006) proposent, quant à eux, une représentation en pipe-line :

Figure n°2 : Représentation en pipe-line de la chaîne logistique.



Source: Courtois (C), Denuit (M), van Bellegem (S): *Distributions: theory and applications*, USA, 2006, p1367–1377.

Des différentes définitions de la logistique qui précède nous retiendrons que, si au départ, la logistique était réduite à l'optimisation de la production à travers les flux matériels, elle a aujourd'hui évolué.

A partir de cette définition générale, nous avons étudié la notion de chaîne logistique. La plupart des auteurs s'accordent pour intégrer au moins cinq maillons : fournisseur du fournisseur, fournisseur, entreprise, client et client du client.

Nous retiendrons aussi que la logistique n'est pas une fonction de l'entreprise, ce n'est pas non plus un service achetable à un prestataire de service, ce n'est pas un module informatique, c'est en fait une démarche de fonctionnement qui vise à assurer une gestion et une synchronisation de l'ensemble des processus qui permet à un ou plusieurs systèmes clients/fournisseurs de

prendre en compte et de répondre aux attentes des clients finaux (du fournisseur du fournisseur au client du client).

Nous nous posons donc la question : Comment gérer la chaîne logistique?

Section 2. La gestion de la chaîne logistique.

Dans cette section, nous nous intéressons à la gestion de la chaîne logistique. Nous définirons le SCM et citerons les acteurs ainsi que les principes de ce dernier.

2.1. Historique de la gestion de la chaîne logistique

L'intérêt dans la gestion de la chaîne logistique est apparu dans les années 80 quand les entreprises ont compris qu'elles pouvaient engendrer en ayant une collaboration tout au long de leur organisation.⁹

Les entreprises qui ont adopté le point de vue de la chaîne logistique ont vu leur part de marché et leur leadership grandir ainsi que leur performance opérationnelle et financière augmenter. L'objectif est donc d'intégrer la performance logistique dans toutes les facettes d'une affaire.

La gestion de la chaîne logistique vient à l'origine de la mise en place du juste à temps¹⁰ chez Toyota, puis s'est complexifié et a pris de l'importance au sein des organisations.

2.2. Contexte actuel de la gestion de la chaîne logistique

Les clients ont aujourd'hui les cartes en main : ils peuvent choisir leur fournisseur partout dans le monde. Il est donc essentiel que ces derniers repensent leur management et leur stratégie pour être les plus performants. Les entreprises sont de plus en plus spécialisées et recherchent des fournisseurs fabricant mieux et moins cher qu'elle-même ; or pour réussir il faut que les fournisseurs réussissent aussi, Or pour réussir il est nécessaire que les fournisseurs réussissent eux aussi.

Dans ce but, la gestion de la chaîne logistique est un outil de performance qui doit répondre au triple objectifs d'amélioration des niveaux de service, de réduction des coûts et de création de valeur tout en gérant les relations, tant en amont qu'en aval.

En vrai, les fonctions des entreprises ont tendance à travailler séparément et à suivre leurs propres objectifs, il faut donc adopter un management global.

⁹ Lummus (R), Vokurka (R): *Defining supply chain management: A historical perspective and practical guidelines*, Industrial Management & Data Systems, USA, 1999, p. 11-17.

¹⁰ *Le juste à temps* permet d'apporter une matière première sur une chaîne en quantité adéquate et au bon moment afin de limiter le stock. Ce concept a été initié chez Toyota.

Enfin, pour (Hines, 1994)¹¹ « *la chaîne logistique commence au niveau du client final* ». Sans lui, pas de commandes, pas de prix, etc. Le management global doit donc commencer par lui.

2.3. Définition du SCM.

On peut définir la Supply Chain Management de la manière suivante : « *la Supply Chain est le processus global de satisfaction des clients par la création d'une chaîne de valeur qui intègre de façon optimale l'ensemble des acteurs à l'origine de la réalisation d'un produit ou d'une famille de produits.* »¹²

Dès lors, l'un des objectifs primordiaux pour les entreprises de la chaîne sera de trouver le moyen de travailler véritablement ensemble et de façon efficace ; on verra que cela crée de nombreuses difficultés.

On doit à Michaël PORTER¹³ le cœur du concept de Supply Chain et l'analyse de la chaîne de valeur qui, selon lui, « *est un moyen d'impliquer l'ensemble des acteurs qui contribuent à la création de valeur aux différents stades de la mise sur le marché d'un produit, dans le but ultime d'accroître la profitabilité des entreprises.* »

Cette idée doit, selon nous, être complétée par l'apport de Peter HINES, qui considère que : « *...la chaîne de valeur peut être analysée en partant du produit souhaité par le client final.* »¹⁴

L'ensemble de la chaîne logistique peut alors être remontée à rebours et le profit réalisé n'est que la résultante de l'exécution optimale du processus destiné à satisfaire le client final. En résumé, nous définissons le SCM par : la gestion de l'ensemble des tâches destinées à satisfaire le client en créant une chaîne de valeur à rebours du client des clients jusqu'au premier producteur de matières.

2.4. Les principes liés au SCM :

2.4.1. Les acteurs de la gestion de la chaîne logistique :

Chacun des intervenants de la chaîne va avoir un rôle déterminé et essentiel pour que le client soit livré à temps et satisfait. Il est donc primordial que chaque acteur agisse dans son intérêt mais prenne en compte aussi celui de ses collaborateurs. Si l'un des acteurs ne respecte pas les

¹¹ HINES (Peter): *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*, Financial Times Management, USA, 1994, p. 39.

¹² Prise de note au cours de SCM dirigé par Mr REMINI, EHEC Alger, 2014.

¹³ Michael (E. Porter) : *L'Avantage concurrentiel*, Inter éditions, Paris, 1986, p. 107.

¹⁴ HINES (Peter): op. cit., p.65

règles la production peut être arrêtée. De même, pour éviter toute surproduction, les agents vont établir des prévisions en fonction des prévisions de leurs collaborateurs précédents.

Ci-dessous une brève liste des acteurs de la gestion de la chaîne logistique suivis des actions qu'ils jouent dans la chaîne logistique.

Tableau n°2 : Les acteurs de la gestion de la chaîne logistique.

Fonction	Actions
Acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> • référencer des fournisseurs de qualité • accepter une politique d'arrondi (arrondir le nombre d'articles commandés au nombre entier de cartons, ou mieux de palettes, le plus proche) • commander en temps et en heure
Concepteurs de produits	<ul style="list-style-type: none"> • prévoir la spécialisation retardée
Concepteurs de conditionnements	<ul style="list-style-type: none"> • concevoir des PCB et SPCB de taille adaptée au marché • adapter la taille des cartons aux agrès ultérieurs • adapter la taille des cartons aux modes de transport (route, mer, etc.) • prévoir des systèmes d'ouverture rapide des cartons
Production	<ul style="list-style-type: none"> • être apte à produire de petits lots (ateliers flexibles) • veiller à la qualité des produits • produire à temps
Commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> • mettre en place une politique d'arrondi • concevoir des catalogues sans ambiguïté pour diminuer les retours
Transporteurs	<ul style="list-style-type: none"> • livrer à temps • livrer en bon état
Supply chain	<ul style="list-style-type: none"> • coordonner l'ensemble des flux avec leurs contraintes spécifiques
Magasiniers	<ul style="list-style-type: none"> • contrôler les réceptions • maîtriser l'inventaire • veiller à la qualité des préparations • préparer à temps
Informaticiens	<ul style="list-style-type: none"> • transmettre rapidement les informations de manière fiable • mettre en place un système d'identification automatique « universel » • concevoir des tableaux de bord pertinents

Source : ROUX (Michel), LIU (Tong) : *Optimisez votre plateforme logistique*, 4^e Edition, Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2010, p.4.

2.4.2. SCM et processus.

La création de la chaîne de valeur que doit constituer la Supply Chain n'est possible que si on s'appuie sur les éléments de structuration clés. La démarche est tournée vers l'amélioration des

processus majeurs. Cela implique la prise en compte permanente du client, la disparition des frontières entre fonctions, les technologies et un rôle pertinent de l'information.

2.4.2.1. Processus et approche théorique

Pour bien situer les leviers d'actions d'une Supply Chain, il nous paraît intéressant de revenir sur les notions d'activités et de processus.

« Nous appelons activité tout ce que l'on peut décrire par des verbes dans la vie de l'entreprise: tourner, fraiser, assembler, négocier un contrat, qualifier un fournisseur, monter une campagne promotionnelle, préparer un budget, émettre des factures, visiter un client... »¹⁵

« Une activité est un ensemble de tâches élémentaires :

- ✓ *réalisées par un individu ou un groupe d'individus,*
- ✓ *faisant appel à un savoir-faire spécifique,*
- ✓ *homogènes du point de vue de leur comportement de performance,*
- ✓ *permettant de fournir un output bien précis, qu'il soit matériel ou immatériel,*
- ✓ *à un ou plusieurs clients identifiables, internes ou externes,*
- ✓ *à partir d'un panier de ressources. »*

Une activité devra donc être très étroitement liée à ce qui se passe réellement dans le fonctionnement de l'organisation ; elle devra être accessible à tous les acteurs quel que soit leur niveau de responsabilité, et elle devra permettre une base de travail efficace pour analyser les causes de la performance ou de la non-performance dans l'organisation.

Elle correspond hélas à une maille trop fine de découpage de l'entreprise, trop éloignée des enjeux stratégiques de l'organisation et de la Supply Chain ; il est donc nécessaire de regrouper les activités sous forme de processus associés aux chaînes de valeur stratégiques des entreprises constituant la Supply Chain.

Selon ISO 9000-2000, un processus peut être défini comme un « ensemble d'activités ».

« Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.

¹⁵ LORINO (Philippe) : *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2001, p. 24.

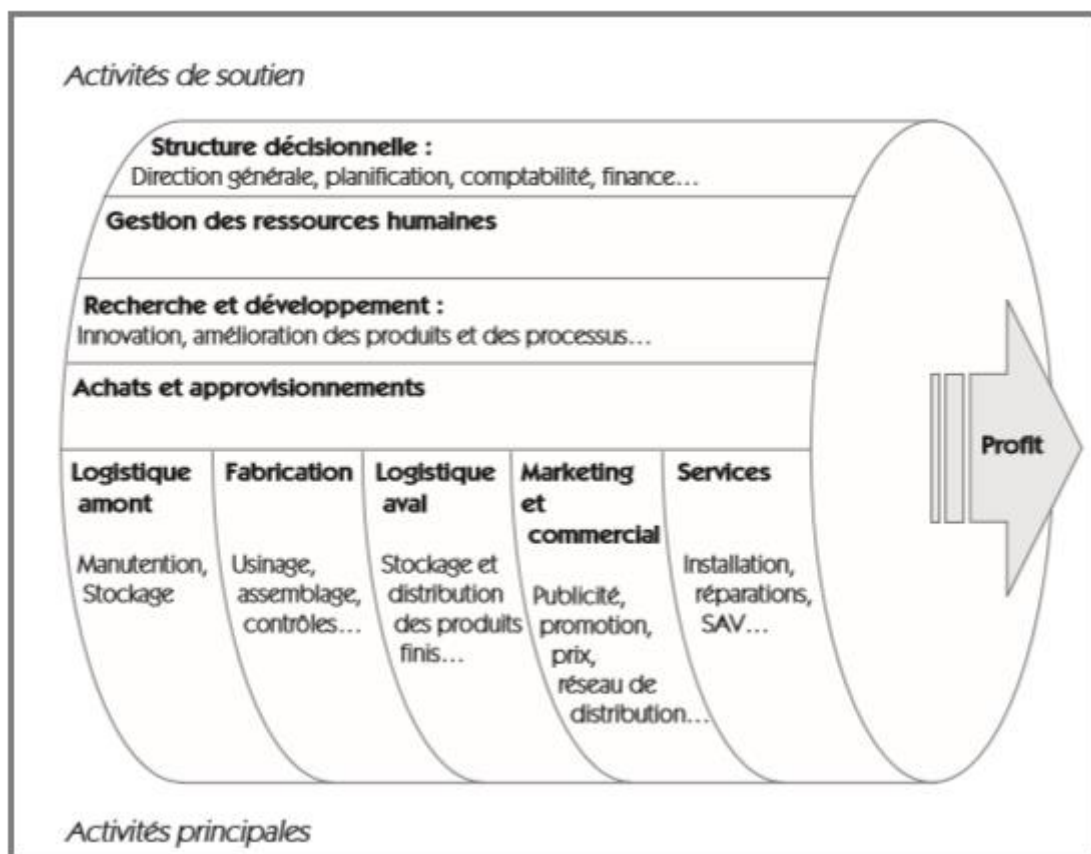
- ✓ les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'un autre processus.
- ✓ les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée. »¹⁶

On peut donc observer différents processus dans les entreprises plus ou moins importants selon la stratégie définie au niveau de la Supply Chain. Nous citerons par exemple le processus de développement de nouveaux produits, le processus commercial, le processus logistique...etc.

2.4.2.2. Processus et approche pratique

Créer une Supply Chain consiste à définir, au travers des processus, les chaînes de valeur existant dans chaque maillon de la chaîne.

Figure n°3 : La chaîne de valeur interne à l'entreprise.



Source : LORINO (Philippe) : *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2001, p. 28.

¹⁶ Définition d'un processus selon la norme ISO 9000 version 2000.

L'analyse de la chaîne de valeur interne (figure n°3) va permettre de définir les dysfonctionnements et les freins à la performance de chaque maillon de la chaîne. En se posant la question « Existent-ils des problèmes ? » pour chaque niveau d'activité (principale ou de soutien). On parle de problèmes tels que des erreurs trop fréquentes dans les facturations, des commandes clients qui restent trop longtemps sans être communiquées...etc.

L'objectif principal de la Supply Chain est de ne pas en rester là mais de se préoccuper des chaînes de valeur externes.

2.4.3. Les Activités logistiques.

La structure même de la Supply Chain pose des difficultés dans la présentation des activités et des techniques qu'elle recouvre. Nous pouvons, toutefois, distinguer entre :

- ✓ les activités logistiques traditionnelles.
- ✓ Les activités relatives au pilotage de la Supply Chain.
- ✓ Les activités logistiques étendues.

Dans le cadre d'une évaluation, il est nécessaire de décrire toutes les activités que la fonction logistique peut être amenée à réaliser pour le compte de ses clients, c'est-à-dire les autres services de l'entreprise qui ont besoin de ses prestations¹⁷ qui peuvent se résumer en huit activités.

- ✓ Programmation et planification logistique ;
- ✓ Pilotage des flux ;
- ✓ Gestion des approvisionnements ;
- ✓ Gestion des stocks ;
- ✓ Supply Chain management ;
- ✓ Logistique inversée ;
- ✓ Soutien logistique ;
- ✓ Gestion des externalisations.

¹⁷ Précisons que notre objet est la logistique comme activité de soutien au sein de l'entreprise, et non comme activité principale.

2.4.4. Les étapes de la Supply Chain¹⁸

Le consommateur est au centre de la Supply Chain. C'est même lui qui est à l'origine de la chaîne logistique globale et qui va déclencher la production du produit. En effet, le client est au cœur des préoccupations et il va être le centre de la Supply Chain.

Il y a différentes étapes dans le processus de logistique globale, on peut les décrire comme étant successives.

Tout d'abord, la commande, où la création du bien va être engendrée par le client final, puis le fournisseur de matières premières va livrer l'entreprise qui va être habilitée à transformer les matières premières en un premier élément du produit (par exemple les composants d'un moteur vont être assemblés pour constituer le moteur).

Puis chaque partenaire va avoir une tâche définie dans la création du produit (par exemple dans l'automobile, l'une va constituer les pneus, une autre le moteur, et une dernière le tableau de bord).

La gestion en Supply Chain implique une transparence et une confiance totale entre les intervenants. La collaboration doit être complète et suivie pour éviter toute erreur ou surplus inutile. La production et les délais de livraison doivent tenir compte de chacun des agents. La fabrication est alors élaborée en fonction de chacun.

2.4.5. Structure de la Supply Chain¹⁹

Pour répondre aux besoins, objectifs et finalité des entreprises, la Supply Chain est à la fois :

- ✓ STRATEGIQUE : Définition de l'offre des produits et services, Dimensionnement de l'outil industriel (budget, PDP, taille des lots, ...), Contrats partenaires, clients et fournisseurs (stocks avancés, de consignation, volumes, rabais, ...)
- ✓ TACTIQUE : Gestion des prévisions de vente, planification, CBN, PIC, règles d'approvisionnement, responsabilité des stocks opérationnelle, gestion des commandes clients, ordonnancement des ateliers et gestion des aléas, exécution des commandes clients (planning, production, livraison et facturation).

¹⁸ DUPONCHEL (Diane) : *L'impact de la citoyenneté sur la gestion de la Supply Chain*, 2010, p. 33.

¹⁹ KREBS (Bénédictte) : *Le livre blanc de la Supply Chain*, Paris, 2010, p. 3.

2.4.6. Les enjeux de la gestion de la chaîne logistique²⁰

- ✓ Satisfaire les attentes des clients: la flexibilité de l'organisation et la fiabilité des délais conditionnent la satisfaction des clients qui sont de plus en plus exigeants.
- ✓ Réduire les coûts: l'intégration des flux physiques et d'informations, du point de départ chez le fournisseur à la livraison chez le client, réduit les coûts globaux de la chaîne logistique.
- ✓ Optimiser l'utilisation des actifs: et ceci en créant un véritable lien entre les processus de l'entreprises, de ce fait les actifs sont mieux utilisés (ressources humaines, équipements, matières premières, en-cours, produits finis).

2.4.7. L'échange d'informations au cœur de la logistique

La relation entre les acteurs de la Supply Chain est basée sur un échange d'informations important. Chacun est donc dans l'obligation d'informer ses collaborateurs des données dont il dispose. Cette collaboration est primordiale. De nos jours, cette collaboration est facilitée par l'outil informatique. Afin que l'échange d'informations entre les acteurs de la chaîne logistique soit plus rapide et surtout plus fiable, les différents intervenants disposent de ce qu'on appelle système d'Echange de Données Informatisées (EDI). Ce système permet d'échanger plus rapidement des informations à l'aide de progiciels. L'échange d'informations entre les différents acteurs se fait de manière automatique grâce à des messages standards d'un ordinateur à un autre.

A l'origine, l'EDI est né dans l'optique de zéro papier. Ce système permet un traitement des données automatisé et surtout un accès plus rapide à l'information. Le flux d'informations est alors plus fluide et les données sont plus sécurisées. Cet EDI est d'autant plus important aujourd'hui avec les fournisseurs qui se trouvent parfois à l'étranger et qui ont la volonté de satisfaire toujours plus vite le client final.

2.5. La logistique inverse

La nature du thème de recherche expliquée, il nous parait primordial de parler de logistique inverse.

²⁰ Prise de note lors du cours « SCM », dirigé par Mr REMINI Amine, EHEC Alger, 2014

La logistique inverse concerne en effet deux types d'activités tout à fait différentes mais qui ont la caractéristique de ne pas être des flux de produits allant du producteur au consommateur ²¹:

- ✓ *le recyclage dans l'économie de l'ensemble des déchets résultant de la consommation ou de la production* : emballages de toutes sortes, déchets de production, eaux usées, produits en fin de vie, ordures ménagères.
- ✓ *Le traitement des flux de produits remontant plus ou moins directement un ou plusieurs maillons de la chaîne logistique* : produits refusés par le consommateur, les produits invendus (journaux, livres, articles démodés, restants de promotion, produits périmés ou en limites de péremption) ainsi que les produits défectueux à échanger ou réparer.

Etant donné l'importance de la logistique des retours pour notre étude, nous reviendrons sur la logistique des retours plus tard dans le deuxième chapitre.

2.6. Environnement et logistique : l'élimination des déchets²²

Depuis un certain temps nous avons vu progressivement émerger dans le public la nécessité de défendre son environnement. Cette préoccupation de préservation de la qualité de l'environnement est sortie du cercle étroit des mouvements écologistes pour toucher les entreprises.

*« L'apparition de nouveaux comportements des consommateurs qui sanctionnent désormais les entreprises génératrices de risques pour l'environnement, dès qu'une difficulté est portée sur la place publique par les médias. »*²³

Les nouvelles entreprises de recyclage ne sont cependant pas économiquement équilibrées et il est nécessaire de procéder à un partage de leurs charges entre producteurs, distributeurs, consommateurs et collectivités avec des systèmes d'information par nature publics et relativement complexes.

La logistique des retours se situe, elle, entre les consommateurs et les distributeurs ou producteurs. Elle génère aussi des déchets et a, comme on le verra, suscité l'intérêt de quelques nouvelles entreprises.

²¹ PEMOR (Yves), FENDER (Michel): *Logistique, Production, distribution, Soutien*, Edition Dunod, Paris, 2007, p. 575.

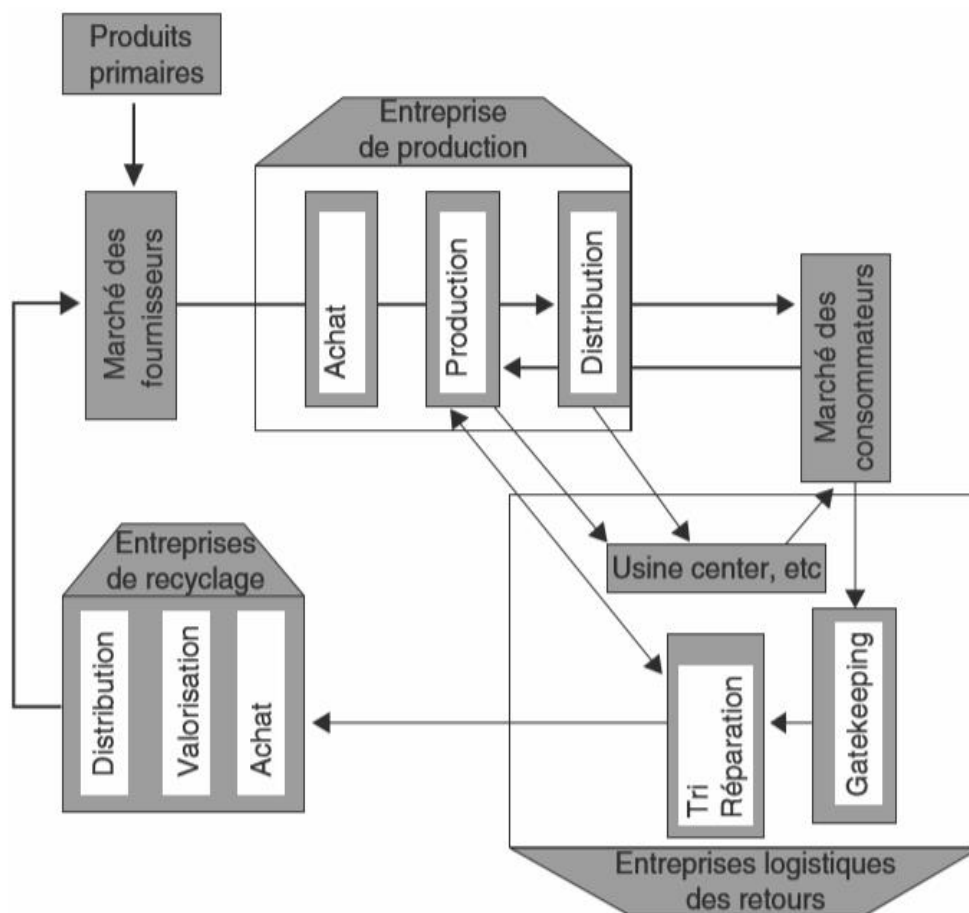
²² Ibid., p. 579.

²³ Résultat d'une enquête du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC).

2.7. La logistique des retours²⁴

La logistique des retours doit prendre en charge tout ce qui revient des consommateurs ou des distributeurs vers le fabricant (Figure n°4). C'est un des domaines les plus nouveaux de la logistique car il a pris toute son importance avec d'une part le développement du e-commerce générateur d'importants flux de retour et avec d'autre part la mise en place des nouveaux ERP ou autres systèmes informationnels de Supply Chain management.

Figure n° 4 : Le nouveau schéma logistique globale de l'économie, logistique des retours.



Source : PEMOR (Yves), FENDER (Michel) : *Logistique, Production, distribution, Soutien*, Edition Dunod, Paris, 2007, p. 57.

²⁴ PEMOR (Yves), FENDER (Michel) : op. cit., p. 593.

Parmi les principes de la gestion de la chaîne logistique, nos choix se focalisent sur : Le choix du fournisseur, l'écoute des clients finaux et l'adoption de mesures de performance communes à l'ensemble de la chaîne et reflétant l'état réel de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu précédemment la gestion de la chaîne logistique ne se limite pas à une seule activité. Pour évaluer l'ensemble des pratiques logistiques, des indicateurs de performance représentatifs doivent être mis en place.

Section 3. Pilotage de la chaîne logistique.

“If you can’t measure it, you can’t manage it”²⁵

Un bon management, ou une gestion efficace est directement lié à un système de mesure quantitatif bien défini. De plus, si nous ne pouvons pas mesurer la performance d’un certain système il est tout simplement impossible de le manager.

Ainsi, pour être efficace une chaîne logistique doit être gérée. De ce fait il est nécessaire d’évaluer ses performances.

3.1. Définition de la performance logistique

(Chow et alii, 1994) définissent la performance logistique à travers « *l’adjonction d’éléments de nature hard (revenus nets ou chiffres comptables) et soft (taux de satisfaction de la clientèle). En fonction de quoi, celle-ci permet de déterminer un ensemble de dimensions à court et long horizons capables de mesurer l’apport de plusieurs organisations, et de reconnaître les relations de chaque membre au sein d’un SCM.* »²⁶

Suivant cette définition, (Caplice et Sheffi, 1994)²⁷ mettent à jour les critères d’évaluation d’une performance logistique. La métrique ainsi choisie doit être constituée de huit critères qui présentent un caractère :

- ✓ de validité, reflet et contrôle précis des événements et des activités,
- ✓ de robustesse, correctement interprétée par tous les acteurs et répétée à travers le temps, le lieu et les organisations,
- ✓ d’utilité, apte à faire comprendre et à fournir un guide pour toutes les actions et décisions entreprises,
- ✓ d’intégration de tous les composants et aspects des processus dans et hors de la firme,
- ✓ d’économie à retracer aisément et fidèlement les coûts représentatifs,
- ✓ de compatibilité avec les systèmes comptables et d’informations détenus par la firme,
- ✓ de niveau de détail suffisamment clair et explicite à l’utilisateur, et

²⁵ KAPLAN (R), NORTON (D): *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, p. 87.

²⁶ CHOW (G), HEAVER (L), & HENRIKSSON (E): *Logistics performance: definition and measurement*, journal international de distribution physique et management de la chaîne logistique, USA, 1994, p. 17-28

²⁷ CAPLICE (C), SHEFFI (Y): *A review and evaluation of logistics metrics*, Journal international de management de la chaîne logistique, 1994, p. 11-28.

- ✓ de neutralité comportementale en vue de minimiser les actes ou jeux individuels et improductifs.

En bref, la mesure de la performance logistique ambitionne une amélioration permanente qui tient compte de ces divers éléments et engendre la conceptualisation et la mise en œuvre de systèmes de mesure qui allient diagnostic et aide à la décision.

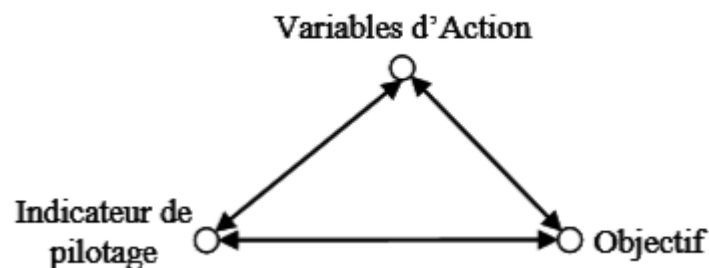
3.2. Mesure de la performance : Le triangle d'Or du pilotage²⁸

Les indicateurs de performance mesure l'aptitude d'un système à générer une performance, tels que décrit par Neubert, « *Un indicateur est l'association d'une mesure d'efficacité, d'un objectif et de variables d'action* »²⁹

Les indicateurs de performance ont deux raisons d'être :

- ✓ le premier objectif est de fournir de l'information pour certaines décisions courantes de management au niveau entreprise ou groupe. Dans ce cas, les décisions typiques pour lequel il est utilisé sont indiquées.
- ✓ le second est de piloter la performance à l'intérieur de certaines limites de contrôle. Dans ce cas, les limites de contrôle appropriées doivent être définies, et un plan de réaction doit être établi pour remédier aux situations hors contrôle. A chaque indicateur sont associés des variables d'action, c'est à dire des leviers qui permettent de faire évoluer l'indicateur créant ainsi le triangle d'or du pilotage.

Figure n°5: Le triangle d'or du pilotage.



Source : LORINO (P) : *op. cit.*, p. 521.

²⁸ Thèse de doctorat, PICHOT (Laure) : *Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de la classification*, 2007, p. 55.

²⁹ Thèse de doctorat en Sciences, NEUBERT (G), *Contribution à la spécification d'un pilotage proactif et réactif pour la gestion des aléas*, INSA de Lyon, 1997, p. 48.

3.3. Indicateurs de la performance

Il paraît primordial de poser certaines définitions pour comprendre le fonctionnement d'un système d'indicateurs liés à la performance logistique. Une définition est aujourd'hui admise par tous quant à la notion d'indicateur de performance :

« *Un indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura été déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'ensemble.* »³⁰

Henriot et ali. en 2008 identifient une série d'indicateurs pour l'évaluation de projets de logistique urbaine. Cinq grandes catégories d'indicateurs ont été retenues comme fondamentales dans l'évaluation de ce type de projets, et sont les suivantes :

3.3.1. Indicateurs économiques et commerciaux

Indicateurs macroscopiques de performance (principalement de type économique) du point de vue du porteur du projet en tant qu'entrepreneur. Elles conditionnent la continuité du projet et donc ses possibilités de réussite. Les variables à être privilégiées du point de vue strictement économique sont principalement :

- ✓ Les montants bruts des investissements (hors taxes),
- ✓ Les charges d'exploitation (selon les normes du Plan Comptable),
- ✓ Les subventions – avances remboursables, soutiens directs et indirects reçus,
- ✓ L'adéquation des tarifs des prestations réalisées aux standards du marché,
- ✓ Le chiffre d'affaires réalisé.
- ✓ La satisfaction des clients/usagers (mesurée par enquête de satisfaction).

La "visibilité" du projet sur le plan médiatique (mesurée par un taux de notoriété).

3.3.2. Indicateurs techniques et logistiques.

Indicateurs macroscopiques de performance (principalement de type économique) plus orientés sur les aspects organisationnels et opérationnels du projet. Il est important de se faire une idée précise de la performance logistique. Les principales variables dans ce groupe sont les suivantes:

- ✓ nombre de colis/palettes livrés ou enlevés,

³⁰ HENRIOT (F), PATIER (D), BOSSIN (P), GERARDIN (B) : *Méthodologie d'évaluation des innovations en matière de logistique urbaine*, rapport PREDIT-DRAST, 2008, p. 61.

- ✓ nombre de positions, d'arrêts,
- ✓ durée des arrêts,
- ✓ zone de chalandise,
- ✓ distance sur mode routier classique,
- ✓ capacité des véhicules,
- ✓ pourcentage de charge de la plate-forme logistique,
- ✓ pourcentage d'utilisation,
- ✓ nombre de camions accueillis sur la plate-forme.

3.3.3. Indicateurs sociaux et ergonomique

Ces deux dimensions ont été considérées dans le même groupe car elles sont strictement liées.

Les trois principales variables sont :

- ✓ les conditions de travail.
- ✓ ergonomie du projet,
- ✓ Le nombre d'emplois et la formation.

3.3.4. Indicateurs environnementaux :

Ces indicateurs sont groupés en quatre catégories, qui sont les suivantes :

- ✓ variation de la consommation énergétique (cet indicateur a aussi de plus en plus une dimension économique),
- ✓ variation des émissions de polluants (CO₂, NO_x, SO_x, VOC, PM₁₀, ...),
- ✓ part de la distribution effectuée avec des véhicules propres émissions de polluants, (ces données peuvent être aussi utiles sous forme de valeur économique).

3.4. Les standards de la mesure de la performance

Des standards ont été définis pour mesurer la performance logistique d'une entreprise. Ils proposent un ensemble complet d'indicateurs, reconnus pour leur efficacité dans les entreprises.

Le principal intérêt de la standardisation est de donner une définition commune pour chaque indicateur. Ceci présente plusieurs avantages. Cela garantit que l'indicateur est bien calculé, permettant de comparer des mesures homogènes. Nous nous sommes basés sur l'étude du standard : le SCOR-model³¹

³¹ SUPPLY CHAIN COUNCIL: *Supply Chain Operations Reference Model (SCOR model) (Version 5)*, Pittsburgh, USA. 2005, p. 85-89.

Le SCOR-model associe à chaque sous-processus un ensemble d'indicateurs. Les indicateurs sont classifiés en 5 catégories :

- ✓ fiabilité,
- ✓ réactivité,
- ✓ flexibilité,
- ✓ coût et gestion des ressources.

Le SCOR-model introduit environ 200 indicateurs de performance pour les processus Supply Chain.

3.5. Tableau de bord de la Supply Chain

Nous avons donc vu qu'un grand nombre d'indicateurs sont disponibles afin de mesurer la performance des différentes fonctions impliquées dans la Supply Chain.

Un choix pertinent doit être fait. Beamon³², présente les caractéristiques que l'on doit retrouver dans un système de mesure de la performance efficace. Les indicateurs doivent être sélectionnés en respectant ces caractéristiques :

- ✓ Exhaustif : mesure de tous les aspects pertinents.
- ✓ Universalité : facilite la comparaison.
- ✓ Mesurabilité : les données nécessaires au calcul sont mesurables.
- ✓ Cohérent : avec les objectifs de l'entreprise.

Les objectifs d'un tableau de bord de la Supply Chain sont d'améliorer le service client, d'augmenter la réactivité et la flexibilité de la Supply Chain, de gérer les coûts et d'améliorer les compétences.

Le "Balanced Scorecard"³³ impose de catégoriser les indicateurs suivant 4 points de vue:

3.5.1. Client :

Du point de vue du client, l'entreprise sera efficace si les livraisons effectuées correspondent aux besoins exprimés : le bon produit, dans les bonnes quantités, à la bonne date, au bon endroit,

³² BEAMON (B): *Performance measures in Supply Chain Management*. Conférence sur les systèmes de production intelligents, Rensselaer Polytechnic Institute, USA, 1996, p. 15.

³³ KAPLAN (S), NORTON (D): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996, p. 24.

avec la bonne documentation associée. Du point de vue de l'entreprise, la satisfaction client pourra être mesurée par l'analyse des réclamations reçues.

3.5.2. Finance:

La situation financière de l'entreprise doit être mesurée. Deux types de mesures sont directement liés à la finance : les coûts et la gestion des ressources. Dans le SCOR-model, ces indicateurs ne sont pas directement liés à un processus particulier, car ils sont liés à tous les processus. En revanche, ils sont classés dans les catégories : Coût de la Supply Chain et Gestion des ressources de la Supply Chain.

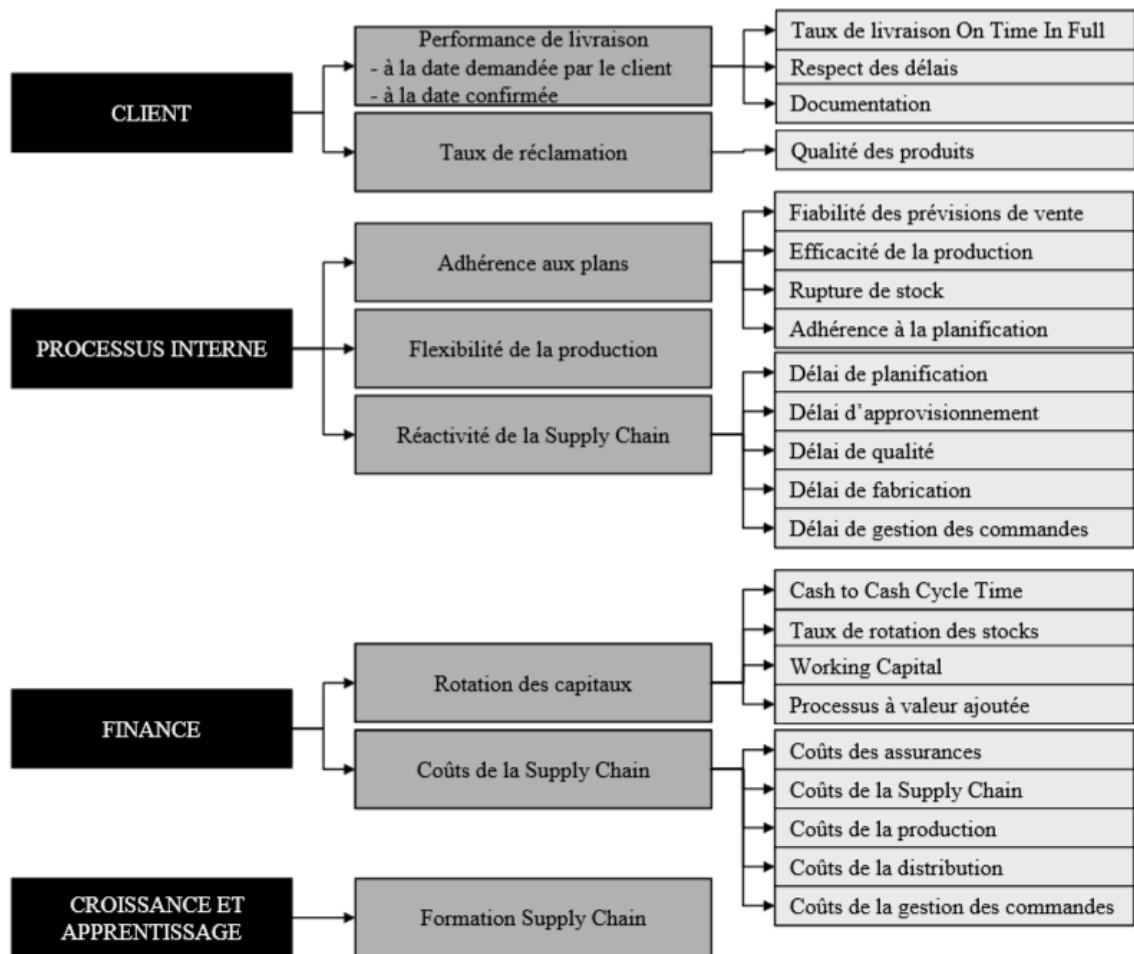
3.5.3. Processus interne:

Afin de satisfaire les clients, les processus internes doivent être sous contrôle. Pour être performant au niveau des processus internes, la principale condition est d'être capable de planifier et de respecter les plans. Une autre condition est la capacité de l'entreprise à réagir rapidement. Ceci peut être exprimé par la réactivité et la flexibilité de la Supply Chain.

3.5.4. Croissance et apprentissage:

Toutes les entreprises doivent capitaliser leurs connaissances. Pour cela, il est important de mesurer l'implication des employés dans le domaine du Supply Chain Management.

Le tableau de bord suivant est un tableau représentatif des indicateurs à mettre en place pour piloter efficacement une chaîne logistique.

Figure n°6 : Exemple de tableau de bord de la Supply Chain.

Source: PICHOT (L), BAPTISTE (P), NEUBERT (G): *Definition of core models for an accelerated deployment of Supply Chain*, USA, 2002, p.10.

Selon Donald J. Bowerson et David J. Closs³⁴, pour atteindre la performance logistique, la firme doit arriver à combiner différents éléments :

- ✓ L'information est nécessaire et indispensable aux échanges et permet la planification de la production. Les technologies, l'Echange de Données Informatisées, permet d'obtenir des informations plus fiables et en temps réel.
- ✓ L'entreposage, la manutention et l'emballage ne doivent pas être négligés. Ce sont des fonctions qui vont impacter directement la qualité des produits, la capacité de livrer rapidement le client ainsi que la mise en place d'une traçabilité des biens.

³⁴ BOWERSON (D), CLOSS (J): *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill, USA, 1996, p. 51.

- ✓ Le stockage va être déterminant pour le niveau de service rendu au client. L'entreprise va chercher à limiter les investissements ainsi que les coûts liés aux stocks.
- ✓ Le transport est un élément important et présent dans l'entreprise depuis longtemps. La tendance est à la réduction des coûts de transport.
- ✓ La mise en place d'un réseau logistique est l'élément essentiel de la performance logistique car elle va désigner le nombre d'acteurs, les tâches respectives et leur emplacement. Il s'agit des usines, des magasins, des entrepôts....

Ces différentes composantes doivent être reliées entre elles pour pouvoir atteindre une logistique performante. La logistique est désormais indépendante du marketing mais elle reste une partie importante voire essentielle car la logistique et le marketing ont cet objectif commun qui est : la satisfaction du client final.

3.6. Mesurer n'est pas évaluer !

L'évaluation des performances se base sur le taux de satisfaction des objectifs préalablement mis au point. Cette mesure visant à renseigner les indicateurs de performance fait appel à plusieurs caractéristiques :

3.6.1. La nature de la mesure³⁵

La mesure peut être quantitative, une mesure d'une grandeur physique ou qualitative, ou une appréciation sur une échelle de valeur subjective.

3.6.2. Le mode d'élaboration de notre étude³⁶

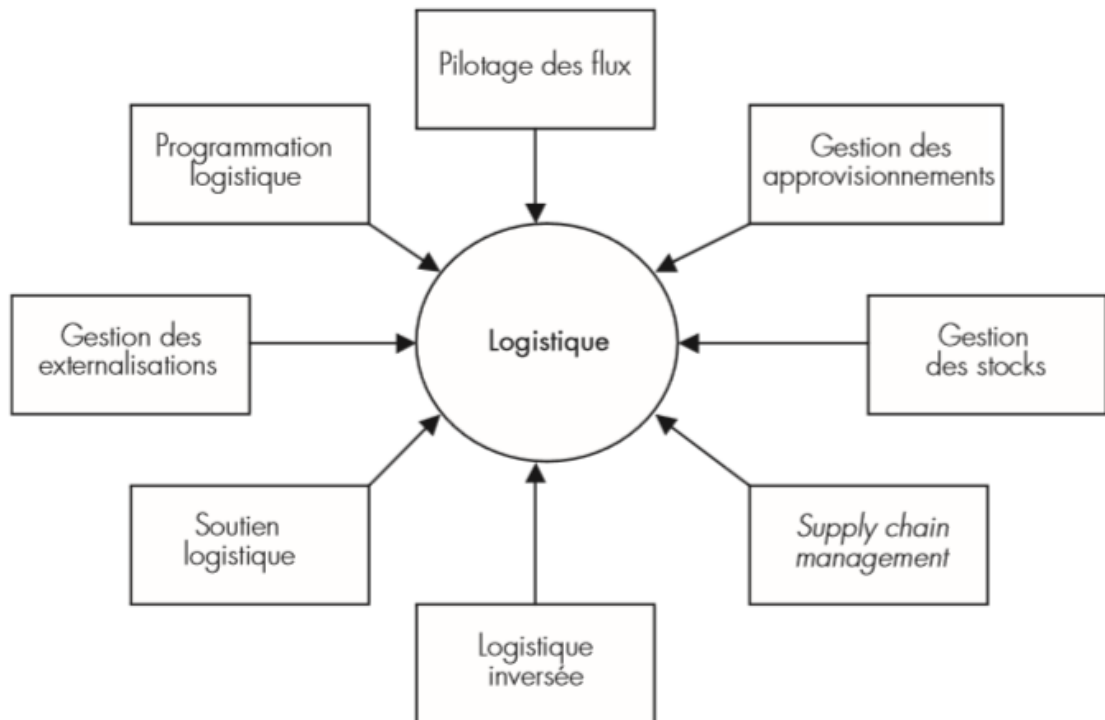
Afin d'évaluer la performance logistique d'une entreprise, Jean LE GOFF et BENSEBAA Faouzi proposent un référentiel d'activités de la fonction logistique ainsi que les indicateurs de performance classés en deux types : élémentaires, et élaborés.

Il classe les activités logistiques d'une entreprise en 8 catégories.

³⁵ STALK (G), HOUT (T): *How time-based management measures performance*, Planning Review 26, USA, 1990, p. 23.

³⁶ BENSEBAA (Faouzi), LE GOFF (Jean): *Les baromètres de la performance. Mesurer la performance de la fonction logistique*, Groupe Eyrolles, Paris, 2009, p. 71-105.

Figure n°7: Modèle d'activités de la fonction logistique, huit rubriques métier.



Source : BENSEBAA (Faouzi), LE GOFF (Jean) : op. cit., p.75.

Cette méthode consiste à calculer des taux d'activité pour chacune des pratiques logistiques cités plus haut, ensuite un taux d'activité globale sera calculé.

Sur la base du taux d'activité globale de l'entreprise nous pourrons classer cette dernière en :

- ✓ **La configuration exhaustive :** Elle correspond à une situation où la fonction logistique réalise entre 80 et 100 % du référentiel d'activités. La fonction est qualifiée d'innovante et tend à diffuser une culture logistique dans l'entreprise.
- ✓ **La configuration développée :** Elle représente des services logistiques qui réalisent toutes les pratiques de base et qui ont investi environ la moitié des pratiques élaborées. Il convient alors de s'interroger sur les activités non réalisées.
- ✓ **La configuration restreinte :** Elle illustre un fonctionnement orienté essentiellement sur les pratiques de base (pilotage, approvisionnements, stocks), avec une programmation réduite au minimum. Les activités plus élaborées sont délaissées, soit par manque de ressources, soit par absence d'interrogations et de remise en cause des pratiques en vigueur.

- ✓ **La configuration minimaliste** : Elle renvoie à une fonction logistique focalisée sur quelques activités. Cela peut s'expliquer par la mission de la fonction ou par ses ressources. Il faut néanmoins questionner les besoins logistiques de l'entreprise. Les activités de distribution physique (transport, stocks), notamment vers l'aval, sont en général privilégiées dans ce cas de figure.

En conclusion de ce premier chapitre nous rappelons que le management de la chaîne logistique est la gestion des activités ayant pour but la satisfaction du client final, pour se faire le retour de l'information vers l'entreprise est crucial. La gestion de la chaîne logistique ne se limite pas à une seule activité. Pour évaluer l'ensemble de la chaîne logistique, des indicateurs de performance représentatifs doivent être mis en place.

L'évaluation de la performance logistique doit se positionner dans une perspective de développement durable. Dans ce sens, les trois dimensions (économique, environnementale et sociale) doivent être prises en compte.

Du point de vue économique, la vision de l'entreprise sur sa chaîne logistique doit être excellente. Deux grands groupes d'indicateurs sont jugés dans les différents travaux: les indicateurs macroscopiques et les indicateurs de performance économique logistique de l'entreprise comme étant un maillon de la chaîne logistique.

Chapitre 2 : La dimension environnementale de la logistique durable

Toute entreprise est à l'intersection de différentes chaînes logistiques. Ces dernières évoluent dans un contexte en constante mutation. Les entreprises ont donc besoin d'aide pour s'adapter et mesurer l'impact de leurs décisions.

Ceci a poussé le gouvernement Algérien à prendre des mesures sérieuses à travers la mise en place d'une politique de protection de l'environnement. Quelles sont ces décisions ? Et quel est leur impact sur la chaîne logistique et sa gestion ?

Dans un premier temps, nous définirons ce qu'est le développement durable. Puis nous expliquerons comment on peut s'engager dans une démarche de développement durable, et enfin, nous donnerons un aperçu de la situation environnementale de l'Algérie.

Section 1. Le développement durable et l'engagement environnemental.

Les pratiques actuelles montrent l'importance de l'engagement environnemental dans les logiques organisationnelles existantes. De plus, les entreprises cherchent à aller au-delà du simple traitement de leurs déchets et entament à présent des réflexions qui commencent dès l'amont de la chaîne logistique en question.

A la fin des années 80, le développement durable fait son apparition. Dès la fin des années 90, les entreprises adoptent le concept de responsabilité sociétale et environnementale dans un cadre de développement durable. Il leur permet de se différencier. Ces entreprises se voient obligées de se soucier de leur propre empreinte écologique mais aussi de celle des fournisseurs et des clients qui forment leur chaîne logistique. Mais, il existe un réel manque d'outils conceptuels pour aider les entreprises à comprendre la complexité des liens entre les indicateurs industriels (stocks, délais, etc.) et l'impact environnemental au quotidien. Nous jugeons ainsi que le volet du développement durable est nécessaire afin de continuer notre étude.

De plus, les entreprises reçoivent des commandes de clients qui, de nos jours, exigent qu'elles soient engagées dans une démarche de développement durable, et demandent à connaître leurs principales orientations et leurs résultats en la matière. Pour satisfaire ces demandes, il leur faut alors répondre, et si possible de façon positive, sur leur niveau de responsabilité à travers ses principales composantes, qu'elles soient environnementale, sociétale ou économique. Ainsi, aux deux critères habituels de prix et de qualité pour départager les fournisseurs, les demandeurs ajoutent un troisième, celui du niveau d'engagement dans le développement durable de l'entreprise dont il est question.

Dans un pays comme l'Algérie, la valeur éthique globale des entreprises prend de plus en plus d'importance pour les parties prenantes de l'entreprise, c'est-à-dire pour les acteurs qui l'entourent et l'observent.

1.1. Définition du développement durable.

L'expression de « développement durable » n'est passée dans le langage courant qu'à la fin des années 1980, mais la notion de développement durable est ancienne. Développée tour à tour par différentes traditions intellectuelles, elle intègre des réflexions écologiques, économiques et socio-culturelles qui puisent leurs racines dans l'histoire des idées et des pratiques économiques et sociales.

Aujourd'hui, il devient urgent d'adapter notre mode de vie, ainsi que le mode de gestion des entreprises à ce concept.

Le développement durable reste cependant méconnu dans le monde un long moment. En 2002, en France par exemple, seulement 33% avaient entendus parler du développement durable¹.

La notion de développement durable apparaît en 1972, quand des chercheurs du MIT² font émerger, à la Conférence des Nations unies sur l'environnement à Stockholm, la notion d'écodéveloppement.

Le développement durable a trouvé de nombreuses appellations dérivées : développement responsable, RSE (ou responsabilité sociale, voire sociétale des entreprises).

Qu'est-ce que la RSE ? C'est « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* », comme l'indique le « *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », publié en 2001 par la Commission européenne.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un « *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* »³. Énoncé plus clairement et simplement, c'est « *la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable* »²

Mais finalement c'est quoi le développement durable au quotidien dans une entreprise ?

Bien sûr, une bonne stratégie de développement durable encouragera à développer des actions dans ses trois domaines : l'environnement, le social et l'économique. Mais bien avant de mettre en œuvre ces actions indispensables à l'obtention de résultats tangibles, il faut surtout comprendre que le développement durable au sein de l'entreprise sera moins un changement technique qu'un changement de comportement. On pourrait même parler ici de changement culturel⁴.

Pour résumer ce qu'est concrètement, au quotidien, le développement durable dans l'entreprise, nous retiendrons que c'est avant tout une démarche éthique à travers le respect de

¹ Sondage réalisé par Ipsos en novembre et décembre 2008 pour le compte du Journal du dimanche.

² Massachusetts Institute of Technology.

³ <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html> consulté le 27.04.15 à 12.24

⁴ PATRICK (W), ISABELLE (Q) : *Le guide du développement durable en entreprise*, les échos éditions, Paris, 2009, p. 20.

l'environnement, de ses collaborateurs, de ses clients et de ses fournisseurs, mais aussi de la société qui entoure l'entreprise ainsi que des territoires sur lesquels elle développe ses activités.

Nous retiendrons aussi que l'objectif de cette démarche est d'atteindre un bon niveau de responsabilité sociale et s'appuyer sur ce dernier pour améliorer ses résultats économiques et financiers. Voilà qui implique, bien sûr, de développer des actions concrètes adéquates. Celles-ci seront abordées dans la prochaine section.

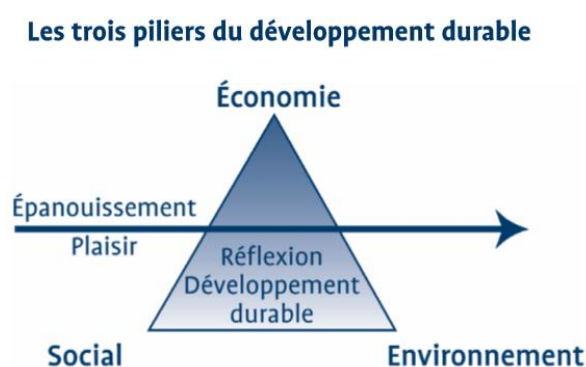
1.2. Les trois piliers du développement durable.

Il ne suffit pas de définir le concept de développement durable, encore faut-il en considérer les implications concrètes : que faut-il changer dans nos comportements ?

Le développement durable nécessite de prendre en compte de façon harmonieuse les « trois piliers »⁵ de la vie moderne, que sont l'économie, le social et l'environnement.

À chaque pilier correspondent des critères particuliers. Ainsi, l'approche économique cherche pour chaque action les pratiques et les produits apportant un bon rapport qualité/prix. La dimension sociale s'exprime lorsqu'on veille à adopter des pratiques propices au développement de l'emploi et respectueuses de l'intégrité et de la culture des personnes qui travaillent à la production des biens consommés. Enfin, sur le plan de l'environnement, le développement durable implique de choisir des pratiques, des produits et des processus de production favorables au respect de la planète et de la santé.

Figure n°8: Les trois piliers du développement durable.



Source : Farid BADDACHE, *Le développement durable*, Eyrolles éditions, tirage 2010, p12.

⁵ BADDACHE (Farid) : *Le développement durable*, Eyrolles éditions, Paris, 2010, p. 15.

De nombreuses questions inhabituelles sont induites par la prise en compte de ces trois piliers: là où d'ordinaire nos comportements sont régis par le souci de l'efficacité, de l'économie ou du plaisir.

Le développement durable attire l'attention sur l'impact de nos actes les plus simples sur l'environnement qui nous entoure. Les notions de plaisir et d'épanouissement ne sont pas niées pour autant. Elles sont simplement intégrées dans une réflexion qui tient compte du développement durable. Un exemple simple, tiré de la vie quotidienne, permet de comprendre cette gymnastique de l'esprit.

1.3. Le développement durable, une synthèse de l'économie et du social⁶

En 1987, la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement publiait le rapport Brundtland, intitulé Notre Avenir à Tous. Ce document, devenu un texte fondateur du développement durable, rend compte de l'état de la planète. On y constate que les problèmes environnementaux les plus graves sont principalement liés à la grande pauvreté des pays du Sud et aux modes de production et de consommation « non durables » du Nord. Ce rapport attire l'attention sur le fait que l'homme ne pourra pas éternellement produire selon des pratiques qui sollicitent davantage de ressources naturelles que la planète n'est capable d'en offrir à long terme, ni consommer indéfiniment des produits jetables dont on ne sait que faire une fois qu'ils sont usés. Le rapport insiste sur l'urgence de prendre en compte l'écosystème de notre planète.

1.4. Nécessité de s'engager dans une démarche environnementale.

Nous devons ici rappeler que la finalité de l'entreprise est de créer une valeur, et non de protéger l'environnement. Cependant les actions mises en œuvre par l'entreprise ont un impact plus ou moins fort sur son environnement externe.

Les principales motivations d'une « démarche éco responsable ⁷ » sont :

1.4.1. Relever le défi des enjeux globaux, environnementaux et socio-économiques, contribuer à l'intérêt général :

Au vu des données actuelles, on constate que notre planète se dégrade : le changement climatique est avéré, l'épuisement des ressources naturelles est programmé, une extinction

⁶ BADDACHE (Farid) : op. cit., p. 13.

⁷ <http://www.ddrhonealpesraee.org/rredd/node/45> Consulté le 24.04.2015 à 14h20

massive de la biodiversité est en cours. Les entreprises, tout comme les collectivités, ont un rôle clé à jouer pour relever ce défi de préservation de l'environnement comme on l'a précisé. Par leurs activités propres, elles ont un effet non négligeable sur l'environnement et les ressources naturelles. A travers sa politique d'achats, ses modes de production, ses consommations d'eau, d'énergie, la production de déchets, les modes de transport, l'entreprise engendre des impacts directs ou indirects sur l'environnement et certains aspects sociaux. En s'engageant dans une démarche environnementale, elle assume pleinement sa triple responsabilité : économique, sociale et environnementale.

1.4.2. Contribuer à l'amélioration continue de la qualité du service public et à l'efficacité économique de sa structure :

En choisissant de devenir éco responsable tout en maintenant et en cherchant à améliorer la qualité du service rendu, les administrations et les collectivités participent pleinement à leur mission de service public : respect de l'environnement, prise en compte de l'intérêt des générations futures, ainsi que de l'intérêt de l'entreprise elle-même.

1.4.3. Créer une dynamique transversale entre les services à travers la réunion des acteurs de l'entreprise autour d'un projet commun :

S'inscrire dans une démarche d'éco responsabilité, c'est engager un projet horizontal au sein des équipes et de la structure. En interne, le développement durable est un levier d'innovation et de création de valeurs, et donc source d'efficacité.

1.4.4. Etre crédible et cohérent vis-à-vis de ses partenaires, en se montrant exemplaire dans ses pratiques internes :

Pour être crédible, la dynamique engagée par la stratégie nationale du développement durable nécessite que l'entreprise montre l'exemple en matière de développement durable. En intégrant les préoccupations environnementales et sociales dans ses activités internes, l'entreprise montre le bon exemple et a un rôle d'exemplarité.

1.4.5. Répondre aux attentes des citoyens et des différentes parties prenantes :

Les citoyens (qui forment nos clients, fournisseurs ou partenaires) sont eux-mêmes de plus en plus sensibilisés aux enjeux du développement durable et, en particulier, à la nécessité de modifier leurs gestes et comportements quotidiens pour contribuer à faire face aux enjeux globaux. Ils attendent de l'entreprise d'aujourd'hui qu'elle s'engage également sur cette voie dans leur fonctionnement et la gestion de leurs moyens.

Nous résumerons ici les trois principaux incitateurs à s'engager dans une démarche de développement durable en les classant en trois catégories :

✓ **Assurer la pérennité de l'entreprise à travers la continuation dans la création de valeur.**

Le travail des entreprises est de créer de la valeur, celles-ci ne pourront pas faire correctement leur travail sur une planète dégradée par les conséquences négatives du changement climatique. Même si certaines entreprises, par la nature de leurs activités, peuvent se nourrir de la crise et de son approfondissement, si la température de la Terre continue d'augmenter au rythme actuel les prévisions les plus pessimistes sont aujourd'hui déjà dépassées, à la fin de ce siècle, nos sociétés humaines seront dans de graves difficultés. Comme le répète souvent avec humour, lors de ses conférences, le botaniste-écologiste Jean-Marie Pelt⁸, « *certaines insectes peuvent continuer à vivre avec une température de 90 °C... Malheureusement, ce ne pourra pas être le cas pour l'espèce humaine* ».

Dans ce contexte, on comprend que les entreprises responsables doivent participer activement, et dès maintenant, aux actions locales, nationales, voire internationales, pour qu'il continue à faire bon vivre sur la planète. Certes, selon que l'entreprise est très polluante ou pas, cet investissement dans l'action pourra avoir des allures diverses et des enjeux à court et moyen terme très différents.⁹

✓ **Améliorer l'efficacité économique et financière de l'entreprise.**

Comme nous l'avons dit plus haut, l'impact du développement durable sur la performance économique et financière d'une entreprise est en relation avec l'activité de l'entreprise : en effet, il varie selon que l'entreprise ait une activité en relation directe avec le développement durable, ou que l'entreprise le considère comme un facteur d'efficacité organisationnel ou encore que l'entreprise ait une activité très polluante.

Ceci dit, plusieurs raisons ont été données afin de considérer le développement durable comme un levier d'efficacité économique et financier¹⁰ :

La première de ces raisons, c'est que le développement durable est facteur de réduction des coûts. En minimisant l'utilisation de ressources naturelles, l'optimisation du processus de

⁸ PELT (Jean-Marie), actuel président de l'Institut européen de l'écologie.

⁹ PATRICK (W), ISABELLE (Q) : op. cit., p. 27.

¹⁰ Ibid., p. 73.

production ou d'exploitation permet de réduire les coûts dans un contexte de croissance durable du prix des matières premières.

Le développement durable peut aussi être facteur de recettes nouvelles. Par exemple, si, au lieu de payer une entreprise pour venir vous débarrasser de votre papier, de vos cartons et autres palettes en bois, vous proposez à une entreprise spécialisée dans la récupération des déchets de vous les racheter au prix du marché. Ceci représente donc des recettes nouvelles.

Le développement durable est aussi un facteur d'innovation. Pour en tirer la substance au profit de votre entreprise, il va vous falloir inventer de nouvelles organisations, de nouvelles façons de travailler, mettre en place des moyens matériels et humains différents, prendre les décisions différemment. Le développement durable, ça oblige rapidement à se remettre en cause et à réinventer les façons de fonctionner de son entreprise.

Enfin, les actions de développement durable vont permettre d'anticiper les risques, qu'ils soient environnementaux, financiers ou juridiques. Bien entendu, la nature de l'activité est décisive dans l'apparition de ces risques.

Dans les entreprises en situation de risques importants, c'est parfois un « risk manager » qui fait office de responsable développement durable. Dans ce type de situation, très souvent la stratégie de développement durable et son plan d'action sont déterminées à partir de la cartographie des risques.

✓ **Assurer l'adaptation de l'entreprise au contexte actuel de développement durable.**

La seconde raison pour une entreprise de s'engager dans le développement durable, c'est l'évolution rapide du contexte dans lequel elle opère, que ce soit l'évolution des lois et règlements, du comportement des consommateurs, de celui des médias, du politique, des collectivités territoriales, des organisations syndicales en passant par l'apparition des ONG¹¹.

Pour résumer : principal facteur de pérennité de l'entreprise, facteur de réduction des coûts, générateur parfois de recettes nouvelles, facteur d'innovation et de motivation du personnel, facteur de réduction des risques et élément d'adaptation au contexte environnemental actuel, le développement durable devient chaque jour de plus en plus un atout concurrentiel pour l'entreprise.

¹¹ PATRICK (W), ISABELLE (Q) : op. cit., p. 29.

C'est aussi un moyen efficace pour l'entreprise d'anticiper les risques, qu'ils soient financiers, juridiques ou environnementaux. Afficher un bon niveau de responsabilité sociale et le faire savoir intelligemment permet d'attirer plus aisément les investisseurs, favorise la fidélité de vos anciens clients et en fait venir de nouveaux.

À tous ces titres, le développement durable, appliqué à l'ensemble des activités de l'entreprise, devient un véritable levier de performance. Il permet d'atteindre plus vite et dans de meilleures conditions les objectifs fixés dans la stratégie générale de l'entreprise, et, assurément, d'améliorer l'efficacité économique et financier.

Section 2. Les actions à entreprendre dans le volet environnemental.

D'après les définitions du développement durable, la classification des piliers du développement durable et l'explication des différents facteurs poussant à s'engager dans une démarche environnementale, la réflexion sur le développement durable nous invite donc à repenser tous les aspects de notre vie quotidienne avec un nouveau souci : chercher toujours le meilleur compromis entre l'intérêt économique, environnemental et social.

2.1. Les principaux axes de réflexion du développement durable :

Naturellement, il est infiniment plus simple de raisonner selon l'approche traditionnelle. Le plus dur consiste donc à prendre en compte les paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Cette prise en considération est toutefois une technique nécessaire pour aligner progressivement nos réflexes de consommateurs sur les enjeux du développement durable. Cependant, pour entrer dans la logique d'un développement plus durable, sa pratique quotidienne est nécessaire, qu'il s'agisse, au niveau individuel, ou à l'échelle de l'entreprise. Les questions qu'il faut se poser sont résumées en quelques axes dans le (tableau n°3) ci-dessous.

Tableau n°3: Les principaux axes de réflexion du développement durable.

Environnement	Social	Economie
Devant une action individuelle ou collective, on peut se poser les questions suivantes :		
Est-ce mauvais pour ma santé et celle de mes proches ?	Cela participe-t-il à mon confort et à mon épanouissement personnel ?	Cela offre-t-il un bon rapport qualité/prix ?
Cela participe-t-il au réchauffement climatique ?	Cela altère-t-il la vie sociale autour de moi ?	Cela me fait-il économiser de l'argent à l'achat et sur le long terme ?
Cela génère-t-il de la pollution ?	Cela nuit-il au développement d'autres populations (sur le plan de la santé, du savoir...) ? Cela entretient-il la pauvreté et les inégalités ?	

Cela gaspille-t-il des ressources naturelles (eau,...) ?	Est-ce contraire à la survie et au respect de la culture et des pratiques traditionnelles d'autres populations ?	
Cela nuit-il à la biodiversité ?	biodiversité ? Est-ce contraire au respect des droits de l'homme ? Cela entraîne/suppose-t-il l'exploitation des gens du Sud au bénéfice de mon confort personnel ?	

Source : BADDACHE (Farid) : op. cit., p. 119.

2.2. Réflexions autour de la logistique verte :

Plusieurs réflexions liées à la logistique verte existent. Afin de dégager les actions à entreprendre dans une démarche de logistique environnementale, nous en citerons : La synthèse de *Srivastava* sur le Green Supply Chain Management (GrSCM), et d'autres réflexions autour du SCM vert.

2.2.1. La synthèse de *Srivastava* sur le Green Supply Chain Management :

Apparu dans les années 1990, *Srivastava* définit le GrSCM comme :

« L'intégration de la pensée environnementale dans le Supply Chain Management, incluant la conception du produit, l'approvisionnement et la sélection des matières, les processus de production, la délivrance du produit final aux clients ainsi que la gestion de fin de vie du produit qu'après sa vie économique. ¹²»

Il consolide cette définition par trois éléments : l'importance du GrSCM, la conception verte et les opérations vertes.

2.2.1.1. L'importance du GrSCM :

L'importance du GrSCM *« définit la signification et l'étendue des termes et approches pour explorer ce concept »*. L'optique est de préconiser une approche réactive, proactive mais aussi

¹² SRIVASTAVA (S) : *Green Supply Chain Management*, Journal international de management, Vol.9, USA, 2007, p. 53.

créatrice de valeur. Pour cela, le rôle du manager est prépondérant, de même que les relations entre les parties prenantes.

Enfin, une importance doit être donnée à la mesure de la performance de l'entreprise.¹³

2.2.1.2. la conception verte :

La conception verte, ou le green design, se compose de deux sous éléments qui sont la conception consciente de l'environnement et l'évaluation du cycle de vie.

Son objet est de « *développer une compréhension sur comment les décisions de design affectent la compatibilité environnementale du produit* ¹⁴ ». A travers ce facteur, nous entendons : la gestion du risque, la sécurité du produit, la santé professionnelle, la prévention de la pollution ainsi que la conservation des ressources et la gestion des déchets.

2.2.1.3. Les opérations vertes :

Les opérations vertes comprennent selon Srivastava trois axes principaux à savoir :

- ✓ La production verte et la reproduction.
- ✓ La logistique des retours.
- ✓ Le traitement des déchets.

Ces opération entrent dans un cadre de développement durable, à l'opérationnel elles représentent des initiatives prise par des entreprises tel que :

- ✓ ISO 14001, HQE
- ✓ Energies renouvelables
- ✓ Transport multimodal, véhicules hybrides
- ✓ Mutualisation des infrastructures
- ✓ Mutualisation du transport
- ✓ Logistique inverse, recyclage des produits, etc.

Les activités clés associées aux actions vertes peuvent être ainsi être classées en :

- ✓ l'intégration de la reproduction avec les opérations internes ;
- ✓ l'intégration de la conception du produit, des retours de produits et des primes dans la chaîne logistique;

¹³ MORANA (Jöelle) : *La logistique durable*, Lavoisier éditions, Paris, 2013, p. 77.

¹⁴ SRIVASTAVA (S) : op. cit., p. 58.

- ✓ l'intégration de la gestion des déchets avec la chaîne logistique.

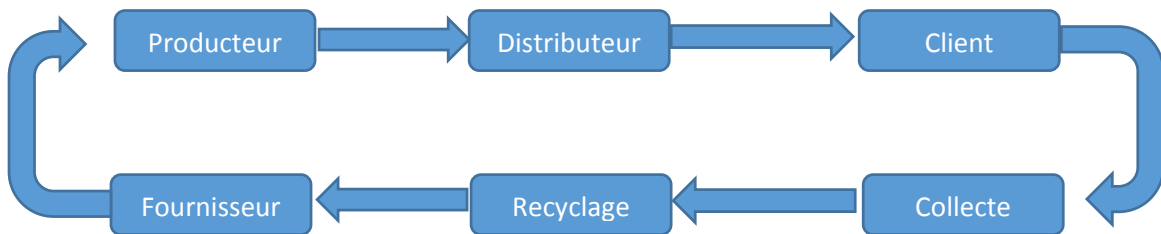
2.2.2. Autres réflexions sur la gestion de la chaîne logistique verte :

Différentes définitions de la chaîne logistique verte existent. Certains auteurs l'ont appelée la chaîne logistique durable, environnementale ou éthique. Elle a également été décrite comme la responsabilité sociale de l'entreprise et de la chaîne logistique.

« La gestion de la chaîne logistique verte est un effort concerté dans toute l'entreprise, et un ensemble de pratiques utiles de la gestion environnementale. Elle est plus que le fait simple de mettre en place des pratiques écologiques, mais plutôt une approche cohérente et globale d'amélioration de la performance organisationnelle et environnementale de tous les niveaux de la gestion et dans les ateliers »¹⁵

La gestion de la chaîne logistique verte (Figure n°9) est définie selon nous comme l'intégration de la dimension environnementale tout au long de la chaîne logistique, y compris la conception des produits, l'approvisionnement, la production, la livraison des produits aux clients finaux, pour satisfaire la demande des clients par des processus écologiques, comme le montre la figure suivante.

Figure n° 9: Représentation de la chaîne logistique verte.



Source : Adapté de « Développement des indicateurs clés de performance pour la chaîne de l'offre de l'automobile. »¹⁶

Certaines grandes entreprises aujourd'hui assurent la mise en œuvre des initiatives «vertes».

¹⁵ ZHU (Q), SARKIS (J), CORDEIRO (J) : *Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context*. Omega, 2008, p. 577.

¹⁶ OLUGU (E), WONG (K), SHAHAROUN (A) : *Développement des indicateurs clés de performance pour la chaîne de l'offre de l'automobile. Ressources, conservation et recyclage*, Paris, 2011, p. 657.

2.2.2.1. L'achat environnemental¹⁷

L'achat environnemental, ou l'achat vert, assure que les gestionnaires de la chaîne logistique surveillent la question de la durabilité dans le processus d'achat, et l'acquisition d'une sélection de produits et de services qui minimisent l'impact environnemental, outre les critères d'achat traditionnel comme le coût, la qualité, et le délai de la livraison. Bien que l'achat de matériaux verts représente un coût, elle peut créer des valeurs économiques telles que la conservation des ressources, de bonnes images publiques, l'élimination des déchets, et la réduction des coûts environnementaux.

Le processus d'achat environnemental dans les entreprises comprend les pratiques vertes suivantes:

- ✓ La sélection de fournisseurs selon des critères environnementaux en privilégiant ceux qui sont certifiés selon la norme ISO 14000.
- ✓ La coopération avec les fournisseurs pour des objectifs environnementaux.
- ✓ Les 3Rs (réduire, réutiliser, recycler) dans le processus d'achat, par exemple la commande par courrier électronique qui réduit l'utilisation de papier.

2.2.2.2. L'éco-design¹⁸

Il s'agit de la prise en compte systématique des questions liées à la sécurité de l'environnement et de la santé au cours du cycle de vie du produit avec la possibilité d'être réutilisé ou recyclé en fin de vie.

Le processus éco-design comprend les pratiques vertes suivantes:

- ✓ La conception de produits pour une consommation réduite de matière/énergie pendant la production et l'utilisation par les consommateurs.
- ✓ La conception de produits pour la réutilisation, le recyclage, et la récupération de pièces et de composants.
- ✓ La conception de produits pour éviter ou réduire l'utilisation de matériaux dangereux.

2.2.2.3. L'éco-manufacturing¹⁹

¹⁷ MIN (H), GALLE (W) : *Green Purchasing Strategies: Trends and Implications*, International Journal of Purchasing and Materials Management, Volume4, USA, 2011, p. 10.

¹⁸ LINTON (J), KLASSEN (R), JAYARAMAN (V) : *Sustainable supply chains: an introduction*, Journal of Operations Management, USA, 2007, p. 1076.

¹⁹ DEIF (A M) : *A system model for green manufacturing*, Journal of Cleaner Production, USA, 2011, p. 1553.

L'éco-manufacturing est un ensemble combiné de processus de production qui aide à minimiser les déchets et la pollution, et réduire l'utilisation d'énergie et de matériaux vierges. L'éco-manufacturing n'est pas une option mais une nécessité pour notre bien-être et la survie dans l'environnement concurrentiel actuel, qui vise à réduire le fardeau écologique en utilisant des matériaux et des technologies appropriées. Il comprend un certain nombre de pratiques vertes y compris :

- ✓ Les 3Rs de l'éco-manufacturing comme la conservation de l'énergie et des matériaux, l'interdiction de l'utilisation de matières dangereuses, et la minimisation de la production de déchets et la pollution.
- ✓ L'utilisation des nouvelles technologies avancées et propres.

2.2.2.4. L'éco-logistique²⁰

L'éco-logistique est définie comme l'intégration des aspects environnementaux dans les différentes activités qui concernent l'emballage et le transport du produit. Ainsi, Les pratiques vertes de l'éco-logistique sont :

- ✓ Le packaging vert : l'utilisation de matériaux écologiques ou recyclés et l'amélioration de design et de techniques pour l'emballage aide les entreprises à réduire les déchets et les coûts.
- ✓ Le transport vert : dans les transports, la consolidation des commandes et l'optimisation des trajets réduisent la fréquence de la distribution, la consommation d'énergie, et le CO₂.

Tableau n°4: Tableau récapitulatif des pratiques vertes dans la gestion de la chaîne logistique et leurs avantages.

	Pratique verte	Avantage
L'achat vert	✓ La sélection d'éco-fournisseurs	✓ Réduit le coût environnemental
	✓ La coopération avec les fournisseurs	✓ Bonne image «verte»
	✓ Le 3Rs	

²⁰ RAO (P), HOLT (D) : *Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance*, International Journal of Operations and Production Management, USA, 2005, p. 898.

L'éco design	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La conception de produits pour : Réduire matière / énergie. ✓ Le 3Rs ✓ Éviter l'utilisation de matériaux dangereux 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amélioration la possibilité de la réutilisation, de recyclage et de remise à neuf ✓ L'accès au marché vert Amélioration de l'efficacité
L'éco manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le 3Rs ✓ Nouvelles technologies avancées 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Amélioration de la performance globale par la réduction des déchets et, par conséquent, les coûts
L'éco logistique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le packaging vert ✓ Le transport vert 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réduire les coûts d'emballage Réduit la consommation de carburant ✓ Moins de bruit, et de pollution de trafic ✓ Amélioration des relations clientèle et publiques

Source : élaboré pas nous même dans le but de récapituler les pratiques vertes.

Nous avons dans le (Tableau n°4) réparti les actions vertes entre trois catégories à savoir l'achat vert, l'éco design, l'éco manufacturing et l'éco logistique, en citant les avantages de chacune.

2.3. Les actions à entreprendre dans la dimension environnementale de la logistique durable :

Comme nous l'avons précisé (Srivastava S.) a classé les actions vertes à entreprendre dans la dimension environnementale de la logistique durable en trois catégories :

2.3.1. La production verte et la reproduction

La production verte et la re-production concernent les pratiques suivantes :

2.3.1.1. La diminution :

La diminution trouve écho dans l'éco-conception. La gestion de l'inventaire fait référence à tous les outils pour un inventaire au plus bas et raisonné (pas de produits obsolètes, meilleur placement possible en fonction du taux de rotation et/ou des spécificités physiques du produit). Nous précisons la notion de « re-production » ci-dessous.

2.3.1.2. Le recyclage :

Le recyclage a pour but de réduire l'épuisement des ressources : « Ce processus permet de démonter les produits et de séparer les matériaux (métaux ferreux et non ferreux, plastique, verre, papier, etc.). Chacun des matériaux séparés est mis dans des contenants appropriés pour la revente ou pour une réutilisation ultérieure. Plus la séparation des matériaux est fine, plus la valeur augmentera. »,

2.3.2. La « re-production » :

La re-production est une technique dont le but est de redonner une seconde vie à un produit usagé. Cette revalorisation passe par l'intégration de composants neufs sur des appareils âgés. Parmi ses atouts environnementaux, le fait qu'il tienne surtout à ce que ce procédé ne nécessite pas la fabrication d'un produit dans sa totalité, mais réutilise une base déjà existante.

- ✓ La gestion de l'inventaire.
- ✓ La production, planning et planification.

2.3.3. La logistique inverse et la conception du réseau

La logistique inverse peut être définie comme « *processus de planification de mise en œuvre et de contrôle, de manière rationnelle et avantageuse, des flux de matières premières, de produits semi-finis, de produits finis et d'information du point de consommation au point d'origine.* ²¹ »

Elle comprend quatre points, à savoir :

- ✓ la collecte,
- ✓ l'inspection,
- ✓ le prétraitement,
- ✓ l'emplacement et la distribution.

²¹ ROGERS (L), TIBBEN, (L) : *Reverse logistics, Logistique & Management*, vol.7, Paris, 1999, p. 15.

2.3.4. Le traitement des déchets

La gestion des déchets a connu des étapes diverses avant que les acteurs ne se préoccupent de la logistique des déchets. La loi 75-633 du 15 juillet 1975 définit le déchet comme : « *tout résidu d'une transformation ou d'utilisation, toute substance ou matériau, produit ou plus généralement tout meuble abandonné ou que son détenteur destine à l'abandon.* »²² Le traitement des déchets comprend, lui, trois étapes :

- ✓ la réduction à la source,
- ✓ la prévention de la pollution,
- ✓ la disposition.

On dénombre plusieurs catégories de déchets :

- ✓ les déchets ménagers et municipaux : leur élimination est assurée par les collectivités ;
- ✓ les déchets industriels qui proviennent d'une activité professionnelle : et on y trouve les déchets industriels banals (DIB), considérés comme non dangereux, il s'agit du papier, carton, bois, verre, textile, caoutchouc, etc.
- ✓ les déchets industriels dangereux (DID) comprenant : les déchets industriels spéciaux (DIS), et qui requièrent un traitement spécifique car ils contiennent des éléments toxiques et dangereux.
- ✓ les déchets toxiques en quantités dispersées (DTQD): ils sont de même nature que les DIS mais dans des productions moindres,
- ✓ les déchets inertes qui sont des déchets minéraux non susceptibles d'évolution physico-chimique comme les déblais ou les gravats,
- ✓ les déchets organiques de l'agriculture et des industries agroalimentaires tels que les déjections animales (fumiers), les récoltes (paille).
- ✓ et les déchets ultimes (DU), tel que les balayures de bureau qui sont techniquement et économiquement non-valorisables.

²² MORANA (Jöelle) : op. cit., p. 88.

Section 3. Les outils de l'intégration environnementale

3.1. Le contrat de performance environnementale du MATE :

Le contrat de performance environnementale²³ que peut signer l'entreprise avec le MATE définit l'assistance à apporter à ces entreprises pour les accompagner dans leurs objectifs d'atténuation des pollutions et de gestion environnementale saine. Les engagements du MATE dans ce contrat sont comme suit :

- ✓ Assister l'entreprise dans l'élaboration de ses objectifs stratégiques de production plus propre et de ses plans d'actions environnementaux,
- ✓ Fournir et faciliter l'accès à l'information en matière de technologies de production plus propre, système de gestion de l'environnement et de réglementation,
- ✓ Impliquer l'entreprise dans les différentes réflexions, planifications, et élaboration de lois, réglementation et normes menées le MATE
- ✓ Assister l'entreprise dans la mise en œuvre du dispositif d'auto contrôle des rejets et auto-surveillance des équipements anti-pollution.
- ✓ Impliquer l'entreprise dans le programme de formation du MATE à travers des séminaires, des voyages d'études et des contacts avec des experts en matière de protection de l'environnement.
- ✓ Mettre son savoir-faire en matière de gestion de l'environnement au service du développement de l'entreprise.
- ✓ Faciliter l'établissement de liens bilatéraux entre l'entreprise et les entreprises étrangères, afin d'encourager les échanges d'expériences et de développer des systèmes de partenariat,
- ✓ Assister l'entreprise dans l'adoption de nouveaux outils de gestion de l'environnement; notamment les audits environnementaux et système de management environnemental ISO 14 001.

²³ Voir le modèle de contrat de performance environnementale en annexe n°4

En contrepartie, l'entreprise qui signe le contrat de performance s'engage à :

- ✓ Mettre en place un système de management environnemental ISO 14001 dans une échéance exigée par le MATE,
- ✓ Récupérer et recycler les déchets solides et liquides,
- ✓ Mesurer et analyser les rejets atmosphériques,
- ✓ Former son personnel dans le domaine environnemental,
- ✓ Respecter la réglementation environnementale en vigueur,
- ✓ Auto-surveiller en termes de respect de l'environnement et veiller à l'amélioration environnementale continue,
- ✓ Aviser le MATE de l'état d'avancement de la réalisation des objectifs environnementaux
- ✓ et l'inviter à venir constater la mise en œuvre des actions demandées.

3.2. La certification des démarches environnementales par l'ISO

Entrer dans une démarche de management environnemental est un choix pour l'entreprise. On appelle management environnemental les méthodes de gestion de l'entreprise qui visent à prendre en compte, de façon globale l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement.²⁴

Cette prise en compte doit se traduire par un audit et une réduction de l'impact environnemental. Le management environnemental va au-delà des exigences réglementaires. Cette démarche peut faire l'objet d'une certification.

En Algérie, la législation peu ferme en matière d'application, l'entreprise qui désire prendre en compte l'environnement, et en faire la preuve à travers la certification, dispose de l'ISO 14001. Cette norme est internationale.

3.2.1. L'Organisation internationale de normalisation

L'ISO est un organisme de normalisation international composé de représentants d'organisations nationales de normalisation de 165 pays²⁵. Cette organisation créée en 1947 a pour but de produire des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux appelées normes ISO. Elles sont utiles aux organisations industrielles et économiques de tout

²⁴ « Les PME et l'Environnement: enjeux et opportunités », Regards sur les PME n°4, Paris, 2004, P61.

²⁵ Au 11 Octobre 2014.

type, aux gouvernements, aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie, aux professionnels de l'évaluation de la conformité, aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services, dans les secteurs tant public que privé et, en fin de compte, elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit en qualité de consommateur et utilisateur.²⁶

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

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

3.2.2. L'avantage des normes internationales ²⁷

Les Normes internationales offrent des avantages techniques, économiques et sociétaux. Elles contribuent à harmoniser les spécifications techniques des produits et des services permettant ainsi de renforcer l'efficacité de l'industrie et d'éliminer les obstacles au commerce international. La conformité aux Normes internationales est un gage de confiance pour les consommateurs que les produits sont sûrs, efficaces et sans danger pour l'environnement.

3.2.2.1. Pour les entreprises

Les Normes internationales sont des outils stratégiques et des lignes directrices destinés à aider les entreprises à relever les défis les plus urgents pour l'économie moderne. Elles garantissent l'efficacité optimale des opérations commerciales, augmentent la productivité et aident les entreprises à accéder à de nouveaux marchés. Ces avantages sont les suivants :

- ✓ **Economies de coûts** les Normes internationales aident à optimiser les opérations et ont donc un impact positif sur le bilan
- ✓ **Renforcement de la satisfaction clientèle** les Normes internationales aident à améliorer la qualité, à renforcer la satisfaction clientèle et à accroître les ventes
- ✓ **Accès à de nouveaux marchés** les Normes internationales aident à éliminer les obstacles au commerce et à ouvrir l'accès aux marchés mondiaux

²⁶ http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation, Consulté le 04.05.15 à 12.00

²⁷ <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/benefitsofstandards.htm>, Consulté le 04.05.15 à 13h

- ✓ **Augmentation des parts de marché** les Normes internationales aident à accroître la productivité et les avantages concurrentiels
- ✓ **Avantages environnementaux** les Normes internationales aident à réduire les effets négatifs sur l'environnement.

Les entreprises tirent également des avantages de leur participation au processus d'élaboration des normes.

3.2.2.2. Pour la société

L'ISO a plus de 19 500 normes pour presque tous les aspects de la vie courante.

Lorsque les produits et services sont conformes à des Normes internationales, les consommateurs peuvent avoir l'assurance qu'ils sont sûrs, fiables et de bonne qualité. Par exemple, les normes ISO sur la sécurité routière, la sécurité des jouets et la sécurité des matériaux d'emballage pour médicaments ne sont qu'un échantillon des normes qui aident à rendre le monde plus sûr.

Les Normes internationales sur la qualité de l'air, de l'eau et du sol, sur les émissions de gaz à effets de serre, sur les rayonnements et sur les aspects environnementaux des produits contribuent aux initiatives visant à préserver l'environnement et la santé des citoyens.

3.2.2.3. Pour les gouvernements

Les gouvernements nationaux peuvent utiliser des normes ISO pour soutenir des politiques publiques, notamment en citant ces normes en référence dans la réglementation (NB : les normes ISO sont d'application volontaire). Les avantages sont nombreux, à savoir :

- ✓ **Avis d'expert** Les normes ISO sont élaborées par des experts. Ainsi, en incorporant une norme ISO dans la réglementation nationale, les gouvernements bénéficient de l'avis d'experts sans devoir directement faire appel à leurs services.
- ✓ **Ouverture des marchés mondiaux** Les normes ISO sont internationales et adoptées par de nombreux gouvernements. En incorporant les normes ISO dans la réglementation nationale, les gouvernements contribuent à uniformiser les exigences en matière d'importations et d'exportations dans le monde entier, ce qui facilite la circulation des marchandises, des services et des technologies d'un pays à l'autre.

La famille de normes ISO 14000 donne des outils pratiques aux entreprises et aux organisations de tous types qui souhaitent maîtriser leurs responsabilités environnementales.

3.2.3. Définition de la norme ISO 14001 :

ISO 14001:2004 et ses normes connexes comme ISO 14006:2011 se concentrent sur les systèmes de management environnemental dans cette optique. Les autres normes de la famille traitent d'aspects spécifiques tels que l'audit, la communication, l'étiquetage et l'analyse du cycle de vie, ainsi que des enjeux environnementaux ayant une incidence sur le changement climatique²⁸.

La norme ISO 14001 est une norme internationale établie par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), qui constitue la référence des organismes pour mettre en place un système de management environnemental. Elle a pour objectif d'aider les entreprises à gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et à démontrer l'efficacité de leur gestion²⁹.

3.2.4. Historiques de la norme ISO 14001 ³⁰:

À partir des années 1980, le renforcement de la législation environnementale et les pressions des parties prenantes amène les industries à s'équiper progressivement de systèmes de management environnementaux. En parallèle, un nombre croissant de normes et de référentiels apparaissent, aux champs d'applications différents, et entraînent des risques de contradiction et de surenchère coûteux pour les entreprises.

Au cours des discussions préparatoires au Sommet de Rio de 1992 est débattu l'utilité et l'efficacité de normes de management environnemental. Dans ses conclusions, l'association industrielle « Business Council for Sustainable Development » atteste de la nécessité de normes internationales consensuelles et volontaires pour améliorer la performance environnementale des entreprises.

En 1991, le Groupe consultatif stratégique de l'ISO sur l'environnement ou SAGE³¹, est lancée par l'ISO afin de mener une réflexion sur le rôle que peuvent jouer les normes internationales dans le management environnemental.

²⁸ <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso14000.htm>, consulté le 04.05.2015 à 16h

²⁹ ISO : *La famille ISO 14000 des normes internationales pour le management environnemental*, 2009, p. 6.

³⁰ <http://www.iso.org> Site consulté le 08.02.2015, à 13h

³¹ « Strategic Advisory Group on the Environment »

Fin 1992, le SAGE dépose ses conclusions à l'ISO où il recommande la création d'un comité technique pour élaborer des normes environnementales dans plusieurs domaines.

En janvier 1993, l'ISO s'appuie sur ces recommandations pour créer le comité technique ISO/TC 207 pour élaborer des normes dans les domaines recommandés par le SAGE.

La première version de la norme ISO 14001 est publiée en septembre 1996. La norme a ensuite fait l'objet d'une révision en décembre 2004 qui apporte quelques modifications mineures pour la rendre plus claire et plus compatible avec les normes qualité ISO 9000.

3.2.5. Périmètre d'application de la norme ISO 14001

Cette norme peut s'appliquer à n'importe quelle entreprise quelles que soient sa taille et son activité, mais peut aussi s'appliquer à tout autre type d'organisme (services publics, administrations...). Son application n'est pas obligatoire et dépend donc de la volonté de chaque organisme. En 2014, l'ISO dénombrait plus de 250 000 certifications suivant la norme ISO 14001 dans plus de 160 pays³².

La norme ISO 14001 est applicable à tout organisme qui souhaite :

- ✓ établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer un système de management environnemental,
- ✓ s'assurer de sa conformité avec sa politique environnementale établie,
- ✓ démontrer sa conformité à la présente Norme internationale en :
- ✓ réalisant une autoévaluation et une auto-déclaration,
- ✓ recherchant la confirmation de sa conformité par des parties ayant un intérêt pour l'organisme, telles que les clients,
- ✓ recherchant la confirmation de son auto-déclaration par une partie externe à l'organisme,
- ✓ recherchant la certification/enregistrement de son système de management environnemental par un organisme externe.

3.2.6. Avantages de la démarche de certification ISO 14001

La certification peut présenter plusieurs intérêts économiques pour l'entreprise: économie d'énergie, réduction des consommations d'eau, réduction des taxes de pollution, obtention de

³² <http://www.iso.org>, site consulté le 05.02.2015, à 10h

nouveaux marchés. La motivation pour la mise en place de la norme est souvent de faciliter les relations avec les clients.

Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, la norme rencontre un succès important auprès des entreprises. Une étude de l'Afnor auprès de 800 entreprises souligne quatre facteurs de motivation qui reviennent dans la majorité des cas :

- ✓ améliorer l'image de l'entreprise (77 %),
- ✓ se mettre en conformité avec la réglementation environnementale et anticiper les lois futures (65 %),
- ✓ améliorer la performance globale de l'entreprise (64 %),
- ✓ répondre aux exigences du Groupe en vue d'une reconnaissance interne (58 %).³³

Norme internationale de référence, l'ISO 14001 est un gage de sérieux facilement valorisable auprès des acteurs de l'entreprise en démontrant aux partenaires que la gestion des risques environnementaux est organisée et maîtrisée. Elle apporte un avantage concurrentiel dans la mesure où de plus en plus de clients exigent de leurs fournisseurs qu'ils maîtrisent leurs impacts environnementaux.

Enfin, l'ISO 14001 semble avoir un réel effet positif sur la performance globale de l'entreprise. Une étude de l'INSEE³⁴ en France, démontre que la certification entraîne une réduction de plusieurs impacts environnementaux (eau, combustibles, CO₂, énergie).

- Diminuer les dépenses
- Anticiper et maîtriser les risques environnementaux en intégrant les problématiques environnementales dans le système de management global de l'entreprise
- Mobilisation des employés et cercle vertueux
- Source d'innovation
- Elle apporte un avantage concurrentiel en permettant à l'entreprise d'être mieux perçue par ses parties prenantes et de démarcher plus facilement des investisseurs
- La conformité réglementaire

³³ DRUEZ-VERITE (Céline), NIEK (Guillaume) : *Les apports de la certification ISO 14001*, Afnor, 2008, p. 19-20.

³⁴ Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques.

Cet aspect intéresse particulièrement les responsables d'entreprises en raison des sanctions potentielles. La version de la norme ISO 14001: 2004 oblige les organismes à satisfaire, en matière environnementale, à toutes les lois et règlements qui lui sont imposables. La norme oblige l'organisme à disposer d'une veille réglementaire. Ainsi, un organisme qui fait l'objet d'une mise en demeure de la part d'une administration concernée est susceptible de perdre sa certification si un calendrier de régularisation de sa situation n'est pas présenté et suivi des effets attendus. Il appartient aux auditeurs à chaque audit de suivi annuel de vérifier ces points de la norme.

En conclusion de ce deuxième chapitre, nous rappelons que la réglementation en matière d'études d'impact sur l'environnement est assez riche pour répondre aux besoins économiques actuels. Cependant elle est appelée à s'adapter à toutes modifications pouvant survenir dans les relations économiques internationales.

L'entreprise aujourd'hui prend en compte davantage la dimension environnementale dans son organisation et sa gestion quotidienne. Le développement durable est au cœur des préoccupations de la firme. Elle fait attention à son impact et agit en responsable. Son action est sociale mais aussi environnementale.

Toutes ces évolutions ont considérablement modifié l'entreprise qui, aujourd'hui ne ressemble en rien à l'entreprise d'hier. En partant de ces adaptations plutôt positives, on peut alors se dire que l'entreprise s'inscrit de plus en plus dans des démarches de protection de l'environnement qui l'entoure. Ainsi les entreprises ont une tendance citoyenne dans leur gestion et leurs actes quotidiens.

Les mesures environnementales adoptées par l'entreprise ont certainement un impact sur la performance globale de cette dernière en générale, mais surtout (ce qui nous intéresse) sur la chaîne logistique et sa performance en particulier.

Chapitre 3 : Impact de l'engagement environnemental sur la performance logistique de Tonic Industries.

Ce chapitre va exposer la situation environnementale en Algérie, dans laquelle évolue l'entreprise Tonic Industrie, qu'on présentera par la suite. Nous analyserons plus tard les résultats obtenus des entretiens passés au sein de cette entreprise. Pour finir nous essaierons de déduire des réponses et des indicateurs de performance établis par nous même, l'impact de l'engagement environnemental sur la performance logistique de Tonic Industries.

Section 1. La situation environnementale en Algérie

Le territoire Algérien est caractérisé par un climat majoritairement aride et semi-aride, une pluviométrie faible, des ressources naturelles inégalement réparties. Ce dernier est donc fragile et particulièrement vulnérable aux conséquences environnementales. Aussi, les autorités Algériennes ont fait preuve très tôt d'un engagement dans le domaine environnemental qui s'est traduit par un renforcement institutionnel et législatif ainsi que par l'adoption de plusieurs stratégies œuvrant à la protection des principaux secteurs de l'environnement.

A travers cette section nous essaierons de reconstruire les principales étapes de la transition environnementale en Algérie qui s'est imposée après la prise de conscience de la situation de l'environnement écologique en Algérie. Cette dernière s'est manifestée par la fixation d'objectifs environnementaux. Pour les atteindre des mesures et des actions environnementales ont été engagées.

Cette transition environnementale fera objet de la première sous-section. Ensuite dans la deuxième il s'agit de montrer comment les entreprises algériennes répondent aux obligations environnementales qui leurs sont imposées, par le biais de l'intégration de la dimension environnementale dans leurs gestion. Enfin nous terminons par des exemples d'entreprises algériennes qui ont signé le contrat de performance environnementale avec le MATE¹.

1.1. Le contexte économique

Depuis 1989, l'Algérie a engagé une politique de libéralisation avec l'adoption d'une économie de marché et la mise en place d'un nouveau dispositif législatif conçu pour soutenir l'investisseur privé national et rendre possible l'appel aux capitaux étrangers. Forte d'une position de première puissance énergétique en méditerranée avec une production énergétique qui a dépassé les 210 millions de tonne, l'Algérie est désormais plus que jamais confronté aux problèmes environnementaux et écologiques. Ceci a poussé le gouvernement Algérien à prendre des mesures sérieuses à travers la mise en place d'une politique de protection de l'environnement.

1.2. Organisation du secteur de l'environnement

Le secteur de l'environnement est piloté par le ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement, avec l'aide de plusieurs organismes nationaux, le droit de l'environnement, le code du travail et les différents traités signés par l'Algérie.

¹ Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement.

1.2.1. Les organismes nationaux:

Parmi les organismes algériens chargés d'assurer la protection de l'environnement on cite : le Secrétariat d'Etat Chargé de l'Environnement (SECE), le Plan National d'Actions Environnementales (PNAE), le Conseil National de l'Eau (CNE), le Haut-Commissariat de l'Environnement et du Développement Durable (HCEDD), le Fond National Pour l'Environnement(FNE).

1.2.2. Le droit de l'environnement :

Le droit de l'environnement représente de son côté, un facteur très important pour promouvoir le développement durable de nature à soutenir la responsabilité sociétale de l'entreprise afin que la société puisse bénéficier de ses activités. En Algérie, la loi 03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement ainsi que la loi 04-09 du 14 Aout 2004 relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable décide des principes généraux couvrant les principaux aspects de la préservation de l'environnement ²: lutte contre le réchauffement climatique en limitant les émissions des GES, préservation des réserves naturelles de faune et flore, préservation de l'atmosphère, eau et mer, l'économie d'énergie et la promotion des énergies propres et renouvelables, réduction des nuisances générées par les installations industrielles tel que les déchets, les substances chimiques, le bruit...etc.

1.2.3. Adhésion de l'Algérie aux traités internationaux :

Sur le plan international, l'Algérie a ratifiée depuis l'indépendance de nombreuses conventions et protocoles internationaux concernant les domaines de protection de la mer(10), protection des ressources biologiques naturelles(9), protection de l'atmosphère(5), la lutte contre la désertification, le control des déchets dangereux(1)³.

1.2.4. Le code du travail :

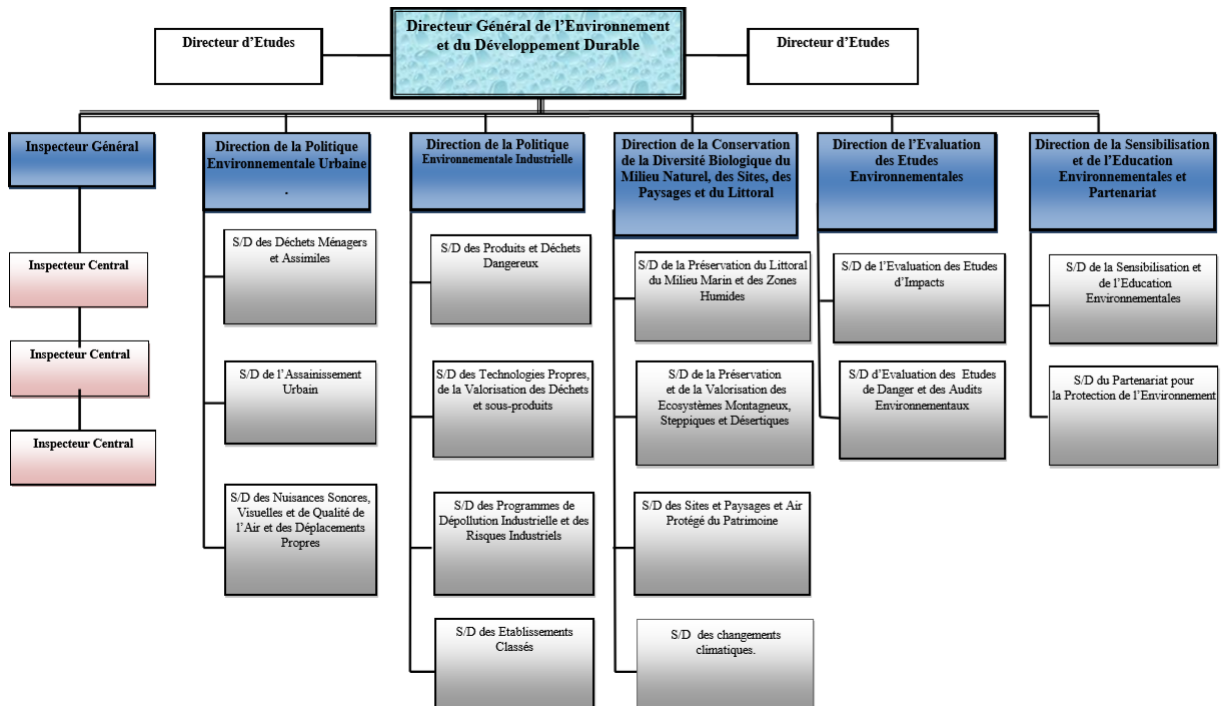
Le code du travail fournit d'abord les normes à respecter par tous tel que les droits et les principes fondamentaux au travail ainsi que les mesures relatives à la santé au travail, au licenciement, à la durée du travail et aux salaires; mais aussi, les instruments destinés à adapter ces dispositions à leurs propres pratiques et à les promouvoir dans des secteurs voisins, tels que celui de l'environnement, des droits humains et de la transparence: règlement intérieur.

² Département HSEQ, « TONIC Industries ».

³ KERMICHE (Hamza) : *Essai d'élaboration d'un rapport de développement durable*, Ecole Supérieure de Commerce (ESC), Alger, Licence 2010, p. 38.

La politique environnementale Algérienne est pilotée par le ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement (MATE⁴) créée en 2000 et formé de : 1 directeur général, 1 inspecteur général, 3 Inspecteur centraux, 2 directeurs d'études, 5 directeurs centraux, 15 sous directeurs.

Figure n° 10: Organigramme du MATE.



Source : Site web du MATE⁵.

L'Algérie dispose d'un réseau riche d'organismes sous tutelle spécialisés créés durant la décennie 2000. Parmi ceux-ci, l'Observatoire National de l'Environnement et du développement durable. Créé en 2002, il gère les réseaux d'observation et de mesure de la pollution et de surveillance des milieux naturels.

Cette politique est remplacée au niveau local par les services déconcentrés qui jouent un rôle clé dans sa mise en œuvre. Les directions de l'environnement des wilayas ont un avis consultatif auprès du Wali, et sont chargées de la mise en œuvre, de l'accompagnement et de la surveillance du respect des procédures et des normes.

⁴ Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement, créée en 2000.

⁵ http://www.mate.gov.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=422 Consulté le 27.04.15 à 15.00.

Nous rappelons que la période dans laquelle nous sommes se caractérise par un(e) :

- ✓ Développement accru dans le domaine industriel (depuis les années 70 et 80).
- ✓ Accroissement de l'activité industrielle polluante (hydrocarbures, agroalimentaires, énergétiques, miniers...).
- ✓ Génération de déchets et rejets sans traitement préalable.
- ✓ Absence totale de textes législatifs et réglementaires dans le domaine environnementale.
- ✓ Absence d'une structure en charge du secteur.

1.3. Signes de prise en charge de la question environnementale

Dans notre pays, l'intérêt que peut susciter l'engagement dans une démarche environnementale est justifié non seulement par le souci d'assurer un niveau élevé de protection de l'environnement, mais également par le besoin de rechercher une meilleure adéquation entre les principes de développement durable, qu'abritent notre législation environnementale, et les outils retenus pour garantir leur application. Il est évident que le concept d'EES⁶ sert beaucoup mieux la cause du développement durable que celui d'EIE⁷ limite aux incidences environnementales des projets.

La prise de conscience croissante des questions environnementales en Algérie se manifeste depuis les années 1970, à travers :

- ✓ 1974 : La création du Conseil National de l'Environnement (CNE).
- ✓ 1977 : La dissolution du CNE et transfert de ses prérogatives au Ministère de l'hydraulique, de la mise en valeur des terres et de la protection de l'environnement.
- ✓ 1981 Le Transfert des missions de protection de l'environnement au Secrétariat d'Etat aux forêts et à la mise en valeur des terres.
- ✓ 1983 La création d'une Agence Nationale pour la Protection de l'Environnement (ANPE)
- ✓ 1984 : Le rattachement des prérogatives de protection de l'environnement au Ministère de l'hydraulique, de l'environnement et des forêts.
- ✓ 1988 : Le transfert des prérogatives de protection de l'environnement au Ministère de l'intérieur

⁶ Etude Environnementale Stratégique : c'est un processus de prospective de risques pour l'aide à la décision.

⁷ Etude d'impact sur l'environnement : c'est un processus de recensement des incidences environnementales des activités d'une entreprise.

- ✓ 1990 : Le transfert de l'environnement au Ministère délégué à la recherche, à la technologie et à l'environnement.
- ✓ 1992 : Le transfert de l'environnement au ministère de l'éducation nationale
- ✓ 1993 : Le rattachement de l'environnement au Ministère chargé des universités
- ✓ 1994 : Le rattachement de nouveau de l'environnement au ministère de l'intérieur, des collectivités locales et de l'environnement.
- ✓ 1996 : La création d'un Secrétariat d'Etat chargé de l'environnement. La direction générale de l'environnement (DGE) est maintenue avec ses prérogatives sous la tutelle de ce Secrétariat d'Etat.
- ✓ 2000 : La création du Ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement (MATE).
- ✓ 2007: La création du Ministère de l'aménagement du territoire de l'environnement et du Tourisme (MATET).

De plus, l'adoption d'une démarche environnementale permettra aux entreprises de mieux respecter les engagements pris en matière d'environnement et de développement durable au niveau international. La convention relative à la diversité biologique, par exemple, impose aux pays l'obligation d'intégrer, dans la mesure où cela est possible, la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique dans les plans et programmes sectoriels et intersectoriels pertinents. Cela n'est possible que si un outil comme l'E.E.S est disponible.

Ce sont toutes ces considérations qui ont poussé notre secteur à travers le Conservatoire national pour la formation à l'environnement (CNFE) à réfléchir à l'organisation d'un séminaire de formation sur l'évaluation environnementale stratégique.

La sensibilisation de toutes les parties concernées au concept de l'EES constituera, un pas décisif dans la concrétisation du développement durable.

1.4. Les principaux chantiers du MATE⁸

Nous classons ici des exemples d'initiatives prises par le MATE sous quatre axes, à savoir : l'amélioration de la gestion des déchets, les pollutions industrielles, le secteur des énergies et le secteur de l'eau.

⁸ NATHALIE (S) : *L'environnement en Algérie : Données clefs*, Embrassade d'Algérie en France, Février 2014, p. 28.

1.4.1. L'amélioration de la gestion des déchets :

Elle est basée sur le Programme National de Gestion Intégrée des Déchets Solides Ménagers (PROGDEM), adopté en 2002 qui vise à éradiquer la pratique des décharges sauvages, organiser la collecte, le transport, et l'élimination des déchets solides municipaux dans des conditions garantissant la protection de l'environnement et ce, par l'introduction de nouvelles techniques de gestion, notamment la réalisation et l'équipement des centres d'enfouissement technique (CET).

Parmi les projets achevés ou en cours, on compte la réalisation de 100 centres d'enfouissement technique au niveau des chefs-lieux de wilayas et des villes importantes, 90 décharges contrôlées, la fermeture et la réhabilitation des 10 plus grandes décharges sauvages. En complément des opérations déjà engagées, le programme 2010-2014 prévoit de doter des communes non encore pourvues, de schémas directeurs communaux, de renforcer en moyens de collecte et de transport dans 1069 communes, et l'équipement de 218 centres d'enfouissement technique ainsi que de 300 décharges contrôlées à travers le territoire national.

1.4.2. Les pollutions industrielles :

Afin de limiter la pollution issue des activités industrielles, le MATE a introduit d'une part des mesures coercitives avec le renforcement des valeurs limites des rejets industriels, et la soumission, dans certaines conditions, de l'autorisation d'activité à la réalisation d'une étude d'impact. D'autre part, elle a introduit des mesures incitatives au management environnemental en encourageant les entreprises à recourir à un certain nombre d'outils de gestion environnementale mis à leur disposition: audits environnementaux, charte environnementale, contrats de performance dans le cadre duquel elles s'engagent à mettre en œuvre sur cinq ans un plan d'action environnemental.

1.4.3. Secteur énergétique :

L'objectif étant l'utilisation optimale des énergies disponibles et sans gaspillage, et la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) :

1.4.3.1. L'Algérie a lancé le plan national d'adaptation aux changements climatiques (PNA-ACC) (2003-2013)

Ce plan vise à honorer les engagements du protocole de Kyoto. Mis à jour en 2013 à travers le plan national climat, il prévoit d'une part des mesures visant à limiter le dérèglement climatique à travers la séquestration du CO₂, la promotion des énergies propres, la diminution de

l'empreinte carbone des activités industrielles et domestiques ; d'autre part il œuvre à adapter les infrastructures aux conséquences du réchauffement climatique.

1.4.3.2. Le programme de développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique (PDEREE) (2010-2030)

Ce programme reprend à son compte les objectifs de réduction des GES dans le domaine de l'énergie : il prévoit de porter à 40% la part d'énergie renouvelable dans la production d'électricité d'ici 2030 et d'œuvrer aux économies d'énergie dans les secteurs énergivores en s'inscrivant dans la continuité du Programme National de maîtrise de l'énergie (2007-2011).

A ce titre, il vise à réduire la consommation d'énergie pour les principaux secteurs consommateurs d'énergie (le secteur de l'habitat, l'industrie, le transport, etc.) d'ici à 2020 à travers les actions suivantes : l'amélioration de l'isolation thermique des bâtiments ; le développement des chauffe-eau solaires ; la généralisation de l'utilisation des lampes à basse consommation (LBC) ; l'introduction de la performance énergétique dans l'éclairage public ; la promotion de l'efficacité énergétique dans le secteur industriel et les établissements grands consommateurs d'énergie ; l'augmentation des parts de marchés du gaz de pétrole liquéfié (GPL) et du gaz naturel comprimé (GNC) ; et la réalisation de projets de climatisation à l'énergie solaire.

1.4.3.3. Les principales réalisations sont :

La construction d'une centrale hybride (solaire et gaz) en 2011 et la réalisation en cours de plusieurs centrales pilotes; l'installation d'un procédé de captage et stockage géologique du dioxyde de carbone, opéré par BP, dans le réservoir de gaz en voie d'épuisement à In Salah ; le lancement de nombreuses actions pilote en matière d'efficacité énergétique (tel que des programmes de sensibilisation, promotion et diffusion des carburants GPL, des lampes basses consommation, et de chauffe-eaux solaire) ; et la création d'aides financières pour faciliter l'accès aux énergies propres et aux équipements à faible consommation énergétique.

1.4.4. Le secteur de l'eau :

Le secteur de l'eau, surtout de l'eau potable, est une priorité du gouvernement depuis les années 2000.

1.4.4.1. Les autorités ont réalisé des efforts significatifs pour améliorer la gestion de l'eau et valoriser ses ressources hydriques.

Face à la situation critique du secteur au début des années 2000, caractérisée par un important stress hydrique menaçant d'être amplifié par les conséquences du dérèglement climatique, le gouvernement a mis en œuvre plusieurs plans successifs ambitieux qui ont mobilisé des investissements de l'ordre de 20 Mds USD en 5 ans. Parmi les priorités du programme quinquennal actuel 2010 - 2014, figurent la construction de 35 barrages, 25 transferts, 34 stations d'épuration, plus de 3000 opérations d'alimentation en eau potable et d'assainissement et de protection ainsi que la réalisation de 8 nouvelles stations de dessalement de l'eau de mer.

1.4.4.2. Les réformes institutionnelles engagées :

Pour mettre en œuvre ce programme, le Ministère des Ressources en Eau qui est chargé du pilotage du secteur de l'eau, constitué quasi-intégralement de structures publiques, bénéficie depuis 2001 puis 2005 de l'action des grands opérateurs nationaux, l'ADE (eau potable), l'ONA (assainissement) et l'ANBT (barrages et transferts). En outre, il a lancé une nouvelle formule contractuelle qui repose sur la conclusion de partenariats avec le secteur privé étranger (management contract) pour la gestion du service de l'eau dans les grandes villes, (Alger, Oran, Annaba et Constantine). Enfin, la grille de tarification de l'eau, et d'assainissement décidée par l'Etat a été révisée.

1.4.4.3. Cette politique a permis de réaliser des avancées significatives :

En termes d'assainissement et de gestion rationnelle des ressources en eau. Outre la réhabilitation des réseaux d'eau potable en cours dans les grandes villes dont Alger (avec un taux d'avancement près de 100%), Oran, Tlemcen et Chlef permettant de raccorder 93% de la population au réseau d'alimentation en eau potable en 2010 contre 78 en 1999, le nombre de stations d'épurations est passé de 33 en 1999, à 112 en 2010, et devrait atteindre 185 en fin 2014.⁹

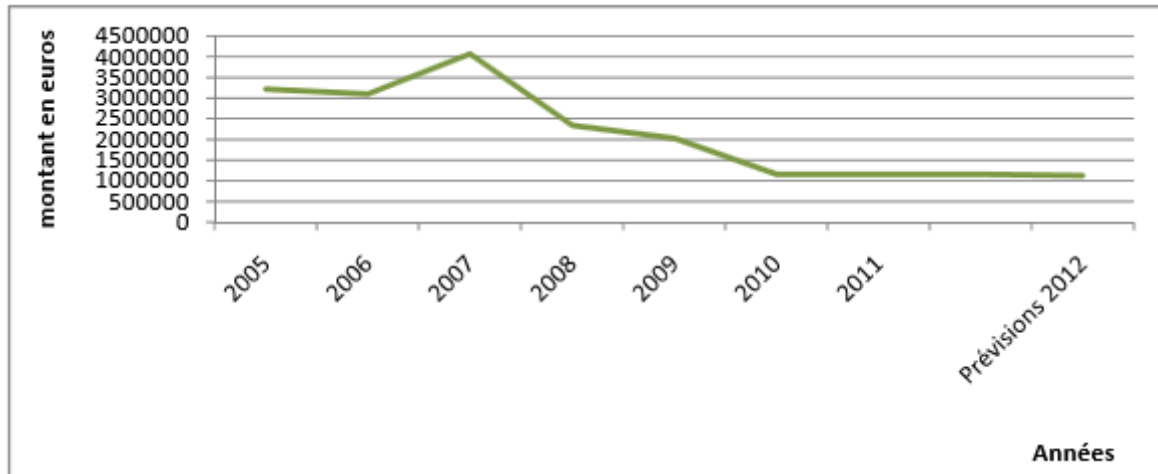
1.5. Les outils d'intégration environnementale en Algérie

Les dépenses de protection de l'environnement ont baissé entre 1980 et 2000. Alors qu'elles étaient estimées à 1.18% du PIB dans la décennie 1980, elles ont atteint environs 0.84% dans

⁹ Données statistiques relevées du rapport de l'ambassade d'Algérie en France, Service Économique Régional d'Alger, Février 2014.

la décennie 1990¹⁰. Cependant, à partir de 2006 les dépenses environnementales ont connu un pique qui a atteint les 4 millions d'euros (Figure n°11).

Figure n° 11: Evolution des dépenses environnementales en Algérie, (2005-2012).



Source : MATE, 2009, p.4

Ces dépenses ont touchés plusieurs aspects environnementaux dont nous avons cités les plus importants. En 2007 les dépenses environnementales ont connu un pique qui a atteint les 4 millions d'euros (Figure n° 11). Cette hausse est due à l'accroissement du nombre d'entreprises Algériennes qui ont été certifiées à cette époque. Nous reviendrons sur les entreprises ayant signées des contrats de performance environnementales plus tard mais avant cela nous devons classer ces contrats.

Nous avons vu dans le deuxième chapitre de ce travail qu'il existe plusieurs types d'outils pour intégrer la dimension environnementale dans la gestion d'une entreprise. En Algérie nous pouvons trouver un autre outil en plus de la norme internationale ISO 14001, c'est le contrat de performance spécifique aux entreprises nationales.

1.5.1. Le contrat de performance du MATE¹¹

Plusieurs entreprises (109 en 2014), parmi elles des entreprises très polluantes, ont signé un contrat de performance environnementale avec le MATE. Ce contrat est une phase qui peut

¹⁰ MATE : Algérie, convention de Stockholm : PNAE-DD, rapport de janvier 2002, Alger, p. 8.

¹¹ Données de l'annuaire des entreprises ayant signé des contrats de performance environnementale diffusé par le MATE en 2014.

aboutir (si la volonté de l'entreprise persiste) à la certification environnementale internationale.¹²

Les entreprises algérienne se mettent au vert, et ce depuis une dizaine d'années. Pour exemple, au 15.06.2008, on dénombre 18 entreprises, issues de différents secteurs d'activité, ayant signé des contrats de performance environnementale avec le ministère de l'Aménagement du territoire, de l'Environnement. Ces contrats de performance ont une finalité explicite, celle de mettre en exergue l'engagement des responsables des entreprises à élaborer un programme de dépollution.

Parmi ces 18 entreprises, on note « Vitajus », « Agrofilm », « Schneider Electric », « Pharmal ». Ces contrats concernent des entreprises dans divers secteurs d'activité.¹³

« Aujourd'hui, il existe deux indicateurs de performance d'une entreprise à travers le monde : un indicateur économique et un autre écologique. Et tout le monde y gagne », déclara Chérif RAHMANI, ex ministre de l'aménagement du territoire et de l'environnement lors des signatures de ces contrats.

Ce programme, dont la mise en œuvre s'étalera sur trois ans, permettra de hisser ces groupes industriels au rang d'entreprises respectueuses des normes environnementales, à travers, notamment, la diminution des émissions à effet de serre ainsi que la réduction des déchets solides et liquides issus de l'industrialisation.

Cela s'est traduit par la certification de 25 entreprises à la norme ISO 14001 sur le management environnemental et 25 autres en instance d'obtention de cette certification, auxquelles s'ajoutent une centaine de contrats de performance environnementale signés précédemment avec des entreprises.¹⁴

1.5.2. La certification environnementale ISO 14001 en Algérie

Selon Cherif RAHMANI *« ...Il s'agit principalement d'enraciner la culture de l'environnement au sein des entreprises et contribuer ainsi à préserver la nature. L'Algérie est en bonne voie en ce qui concerne la protection de l'environnement ».*

¹² Voir la liste des entreprises ayant signé des contrats de performance environnementale avec le MATE. Annexe n°3

¹³ Z.A.M, *Des entreprises se mettent au vert, L'environnement dans le secteur économique*, article publié dans le quotidien « El Watan », Alger, le 16.06.2008.

¹⁴ M (Lotfi) : *25 entreprises à la norme ISO 14001*, Article publié dans le quotidien « Le Soir d'Algérie », Alger, le 16.06.2008.

En ce qui concerne la certification ISO 1400, nous l'avons abordé dans la partie théorique. Mais cela s'est fait d'une façon générale, c'est-à-dire que nous avons parlé de l'élaboration de la certification ISO 14001 pour toutes les entreprises volontaires quelle que soit sa plantation géographique. Pour mettre en place un système de management environnemental de type ISO 14001, les entreprises algériennes procèdent au même processus international.

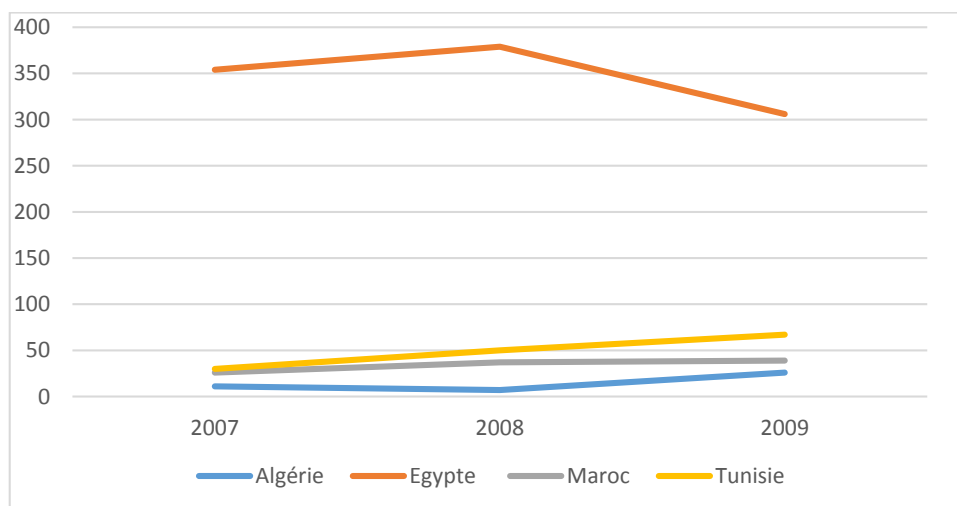
Par ailleurs, nous devons dire qu'en termes de nombre d'entreprises certifiées ISO 14001. L'Algérie est largement devancée par les autres pays de la région.

Tableau n° 5: Nombre d'entreprises certifiées ISO 14001: 2004 par pays.

Pays	2007	2008	2009
Algérie	11	7	26
Egypte	354	379	306
Maroc	26	37	39
Tunisie	30	50	67

Source : MATE, « Annuaire des entreprises certifiées ISO 9000/ 14000 et laboratoires accrédités», 2010.

Figure n°12 : Evolution du nombre d'entreprises ayant certifiées ISO 14001 :2004



Source : Etabli à partir du tableau n°5.

La première entreprise algérienne certifiée ISO 14001 version 1996 est l'entreprise portuaire de BEJAIA¹⁵, spécialisée dans la gestion du domaine portuaire (pilotage, remorquage des navires, manutention et acconage des marchandises transit des marchandises dangereuses, transit des passagers et de leurs véhicules...), elle a été certifiée en novembre 2000. La deuxième entreprise certifiée: selon la même source, c'est FERPHOS (filiales phosphates) spécialisée dans le domaine d'exploitation des mines de phosphate, de fer et de pouzzolane, elle a obtenu sa certification en novembre 2003.

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

À partir de 2007, 11 entreprises algériennes ont été certifiées dont quatre ont perdu ce certificat une année après à cause de la non-conformité réglementaire.

En 2009, 26 entreprises algériennes ont pu obtenir le certificat environnemental en question contre 306 entreprises égyptiennes, 39 au Maroc et 67 en Tunisie. Ce classement laisse suggérer un faible intérêt des firmes algériennes pour les systèmes de management environnemental, et une lourdeur dans la mise en conformité à la norme environnementale internationale.

1.6. Synthèse sur la situation environnementale en Algérie

L'entreprise aujourd'hui prend en compte davantage la dimension environnementale dans son organisation et sa gestion quotidienne. Le développement durable est au cœur des préoccupations de la firme. Elle fait attention à son impact et agit en responsable. Son action est sociale mais aussi sociétale et environnementale.

Pour conclure cette section nous pouvons dire que la situation environnementale qui prédominait au lendemain de l'indépendance jusqu'à la fin des années 80 était très critique. Dans cette perspective, nous avons vu au cours de la première section que des coopérations internationales régionales et nationales en termes de respect de l'environnement ont été mises en place. Sur le terrain, des dispositifs législatifs tels que les lois relatives à la gestion des déchets, à la protection de l'environnement, et à la prévention des risques majeurs, et des instruments économiques et financiers (taxes de pollution) ont été établis en Algérie.

Dans cette première section réservée à la situation environnementale en Algérie, nous avons vu que des systèmes de management environnemental de type ISO 14001 et des contrats de

¹⁵ MATE : *Annuaire des entreprises certifiées ISO 9000/ 14000 et laboratoires accrédités*, Alger, 2005, p. 18.

performance environnementale, visant à améliorer la gestion environnementale par l'évaluation de leur rejets atmosphériques, liquides et solides et la réduction de leur consommation en énergie, ont été adoptés.

Cependant, les informations que nous avons pu collecter sur ces entreprises datent de la période dans laquelle elles ont signé le contrat de performance avec le MATE. Le manque d'informations concernant ces entreprises après l'adoption du système de management environnemental de type ISO 14001 nous a conduits, pour compléter ce travail et approfondir notre analyse à travers l'étude du cas de l'entreprise Algérienne « Tonic Industrie » qui a suivi une démarche environnementale aussi bien au niveau national à travers le contrat de performance environnementale du MATE, qu'au niveau international à travers la certification ISO 14001 : 2004.

Section 2. Présentation de l'entreprise Tonic Industries

A travers cette section, nous présenterons l'organisme d'accueil ; l'entreprise « Tonic Industrie », en relatant la transition de « Tonic emballage » à « Tonic Industrie ». Nous traiterons ensuite les domaines d'activité de cette dernière ainsi que les aspects de son engagement environnemental.

2.1. Historique de l'EPE/SPA « Tonic Industrie »

Nous jugeons ici que la présentation de l'entreprise « Tonic Industrie » implique d'aller plus loin qu'en 2011 ; date de création de cette dernière, jusqu'en 1985 date de création de son ancêtre « Tonic emballage ».

Nous revenons ainsi sur les traces de « Tonic emballage », entreprise à caractère juridique EURL. Elle a été créée en 1985 par Monsieur Abdelghani DJERRAR, Président Directeur Général de la société. « Tonic emballage » se situait à 40 Km à l'Ouest d'Alger, à Bou-Ismaïl, wilaya de Tipaza.

La commercialisation du papier et la récupération des déchets ont été, au départ, les premières activités de « Tonic emballage ». Le passage à l'industrie de l'emballage a connu son premier baptême vers 1988 à la faveur de l'acquisition d'une première station de tri de déchets. La transformation du papier en produits d'emballage a connu sa vitesse de croisière au début de la décennie 1990.

En 1998, « Tonic emballage » a opté pour la multiplication des investissements orientés essentiellement vers la production du carton ondulé. Grâce aux succès de cette expérience industrielle, Tonic s'est lancée rapidement dans la diversification de sa gamme en s'attaquant aux emballages de plus en plus complexes et innovants.

Les années 2000 seront particulièrement déterminantes pour le devenir de l'entreprise qui a pris son envol en s'équipant en meilleurs outils de production. En 2001 elle change de statut juridique et devient une SARL. En 2004, « Tonic emballage » a investi avec succès le marché de l'exportation.

A la fin de l'année 2006, « Tonic emballage » atteint un chiffre d'affaires de 29 milliards de dinars, et compte atteindre un chiffre d'affaire de 35 milliards de dinars en 2007.

La mise en faillite des sociétés du groupe Tonic a été prise le 14 juin 2009 par le Tribunal de Blida pour cessation de paiement, indique tout sur l'Algérie. Le groupe privé Tonic Emballage

géré par Abdelghani DJERRAR, ne pouvait pas rembourser la totalité de ses dettes évaluées à 60 milliards de dinars, à l'un de principaux ses créanciers, la Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR).¹⁶

Suite à la politique économique adoptée par l'Algérie dans les années 80, qui encourage les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées, parmi ces entreprises « Tonic Emballage ». Cependant, cette dernière se verra reprise par l'Etat en 2011, et naîtra ainsi « Tonic Industrie ».

L'entreprise « Tonic industrie » a été créée le 14/04/2011. On assistera en juin 2011 à la fusion-absorption des ex sociétés « Tonic » transférés par le trésor public, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage.

2.2. Présentation générale de « Tonic Industrie »

« Tonic Industrie » est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000DA dont la totalité est détenue pour le compte de l'état par la société de gestion de la participation « SGP-GEPHAC ».

Elle concentre ces activités dans deux zones :

- ✓ Zone de Chaiba (wilaya de Tipaza).
- ✓ Zone de Bou-Ismaïl (Wilaya de Tipaza).

Tableau n°6: Fiche de présentation de « Tonic Industrie ».

Profil juridique de la société	Entreprise Publique Economique TONIC INDSUTRIE SPA.
Management	30 000 000 000 Dinars.
Capital Social	Monsieur Mustapha MERZOUK : Président Directeur Général.
Date de Création	14 Avril 2011.
Mission	L'EPE TONIC INDUSTRIE se positionne comme un partenaire majeur et de choix pour les professionnels de la production et de la

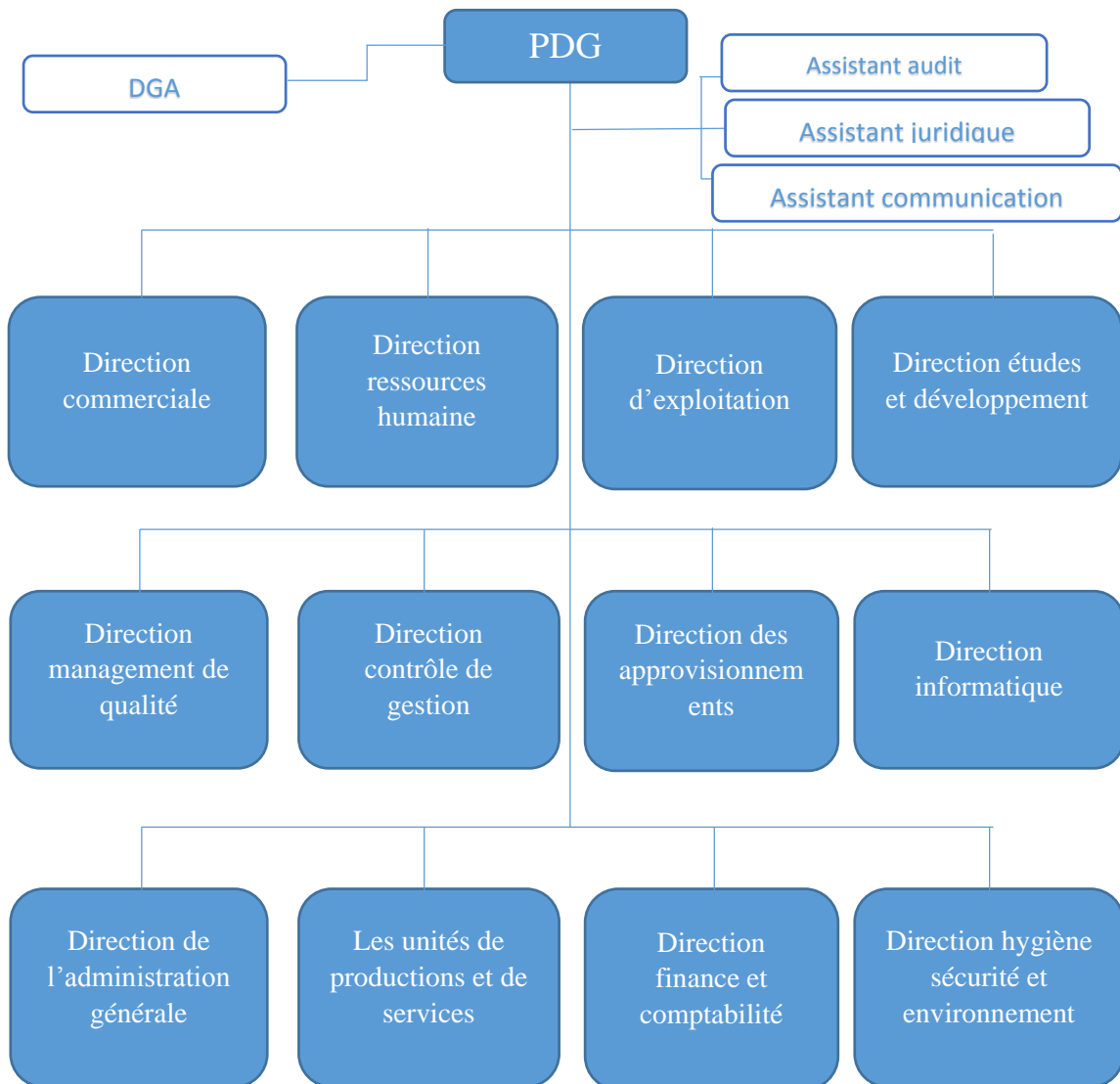
¹⁶ « Tout sur l'Algérie », Journal électronique du 15.06.2009

	commercialisation de biens de consommations en leurs fournissant une gamme riche de produits d'emballages, de produits domestiques et sanitaires pour le grand publique.
Siège social	Zone d'activités de Bou-Ismaïl, Wilaya de Tipaza, Algérie.
Superficie du site	40 hectares.
Téléphone	+213 (0) 24 46 17 22 / 40 / 43
E-mail	info@tonic-industrie.com
Site web	www.tonic-industrie.com

Source : réalisé par nous-même sur la base de données recueillies au sein de « Tonic Industrie ».

2.3. Organisation interne de « Tonic Industrie »

Figure n°13 : Organigramme de « Tonic Industrie »



Source : Direction générale de l'entreprise « Tonic Industrie ».

2.4. Domaines d'activité de « Tonic Industrie »

2.4.1. Récupération et transformation du vieux papier :

Premier maillon de la chaîne de production, la récupération et le recyclage du vieux papier et carton, « Tonic Industrie » est dans ce domaine d'activité à forte valeur ajoutée, et ce pour produire les matières (en bobines) requises pour la fabrication du papier pour ondulé et du papier tissu ou ouate.

2.4.2. Différents travaux de refonte et de complexe de tous types de papiers

- ✓ Refonte de bobines de papiers (découpes, rembobinage en plusieurs bobines selon demande de laize et de longueur)

- ✓ Complexes de différents papiers (assemblage en multicouches pour isolation, renforcement, conditionnement alimentaire)
- ✓ Contre collage sur carton ondulé.
- ✓ Refonte et façonnage de bobines de papier en format feuille.

2.4.3. Impression et arts graphiques :

- ✓ Conception de maquettes graphiques pour les emballages.
- ✓ Réalisation de forme de découpes en tous genres pour tous les emballages en papier et en carton.
- ✓ Réalisation de film d'imposition pour l'impression offset ainsi que l'insolation de plaques en offset.
- ✓ Impression offset jusqu'à 06 couleurs (Offset classique ou numérique pour l'édition et pour l'emballage en tous genres).
- ✓ Impression en « héliogravure » et « flexographie » sur tous support "étiquettes, emballages souple en plastique sacherie, gobelets".
- ✓ Impression sur carton ondulé.
- ✓ Impression numérique en grands formats sur bâches et autocollants pour affichage interne et externe.
- ✓ Habillages véhicules, supports publicitaires et de signalisation, PLV.

2.4.4. Fabrication d'emballages et papiers et carton en standards et ou personnalisés

- ✓ Impression et fabrication d'emballages en papiers et cartons pour plusieurs types d'industries (agroalimentaires, pharmaceutiques, Electroménagers, céramiques, détergents)
- ✓ Boites et étuis en carton ondulé, carton compact et en papier, caisses en carton ondulé, boite a fromage, étiquettes Pots en polypropylène enveloppés de papier pour l'agroalimentaire (produits laitiers et glaces).
- ✓ Sacs en papier petite et moyenne contenance pour produits agroalimentaires et autres, sacs shopping, emballage plastique souple en bobines tous diamètres.

- ✓ Impression et fabrication de différents types d'emballages destinés à la distribution (Emballages alimentaires et sanitaires, boîtes à pizza en micro cannelures ou en carton compact. Boîtes à gâteaux et pâtisserie. Gobelets à café et jus.
- ✓ Papiers pour imprimantes et copieurs, enveloppes tout format et boîtes d'archivage.
- ✓ Sacs Shopping, sacs croissant, sacs à pain, sacs pharmacie, sacs poulet rôti, papiers pour viandes et charcuterie. Produits Ouate (papier tissue): Essuie tout, papier mouchoirs, papier hygiénique, serviettes de table...etc.

2.5. Les fonctions logistiques de « Tonic industrie »

2.5.1. Le transport :

Du fait qu'on peut installer une usine à proximité de chaque client, cette fonction assure l'acheminement des différents produits d'emballages vers le consommateur final. Pour cela, l'entreprise « Tonic industrie » dispose de tout un arsenal de camions dont 800 camions de tonnage qui assurent une distribution sur les wilayas du centre de l'Est et l'Ouest.

2.5.2. Le stockage :

La fonction stockage est l'une des plus importantes au sein de l'entreprise « Tonic Industrie » vu sa capacité de production. Le complexe contient deux cuves de stockages utilisées pour stocker les matières, deux entrepôts d'une grande surface stockent les produits finis ainsi que le carton et autres produits de fabrication.

2.5.3. Le groupage

La fonction groupage sert à mettre dans un même moyen de transport toute une gamme de produits d'emballage, permettant aux vendeurs de proposer tout un assortiment varié lors des livraisons.

2.6. Projets de développement de « Tonic Industrie »

L'entreprise dont il est question a entrepris un ensemble d'initiatives dans le cadre de son développement, nous avons pu recenser :

2.6.1. Le programme d'investissement d'urgence :

Le budget de cette initiative est estimé à 1500 MDA. Ce programme concerne la mise à niveau et la réhabilitation des équipements dont 50% est en phase de réalisation à savoir :

- ✓ Alimentation en eau
- ✓ Projet de traitement des eaux usées industrielles
- ✓ Projet électricité (dotation d'une nouvelle ligne électrique pour stabiliser le courant)
- ✓ Réhabilitation de la machine « Liner »

2.6.2. Le programme d'investissement complémentaire :

Le budget de cette initiative est estimé à 767 MDA. Elle concerne :

Les acquisitions :

- ✓ L'acquisition chariots élévateurs
- ✓ L'acquisition onduleurs
- ✓ L'acquisition de compresseurs d'air
- ✓ Des travaux génie civil et aménagement

Sécurité :

- ✓ Etude d'impact sur environnement (EIE), Audit d'environnement et le plan interne d'intervention
- ✓ Etude de la réalisation du réseau incendie
- ✓ Réalisation du réseau incendie

Autres :

- ✓ matériel informatique et infographie
- ✓ mobilier et matériel de bureau
- ✓ opération de maintenance unité Ouate
- ✓ opérations de maintenance unités zone Bou-Ismaïl
- ✓ diagnostic général entités Tonic Industrie et expertise équipements et matériel réformés

2.6.3. Formation et développement des compétences:

Le budget de cette initiative est estimé à 40 MDA. Ce programme concerne :

- ✓ Infographie et imprimerie
- ✓ Emballage et transformation
- ✓ HSE
- ✓ Finances et Comptabilité
- ✓ Contrôle de gestion
- ✓ Commercial
- ✓ Maintenance industrielle

2.6.4. Réalisation d'une Station d'épuration des eaux usées

Le budget de cette initiative est estimé à 1 000 MDA, cette station d'épuration est pour les nouvelles unités de fabrication de papier « Tonic Industrie », site Chaiba. Le projet aura pour objet :

- ✓ le traitement des charges polluantes de sorte que les caractéristiques des eaux rejetées répondent aux exigences imposées par les normes Algériennes et internationales de rejet.
- ✓ Réduction de la facture d'eau (80% des eaux traitées seront recyclés au niveau des machines de production de papier).

2.6.5. Projet de mise en conformité de l'usine de fabrication et de transformation de carton ondulé:

Le budget de cette initiative est estimé à 2 100 MDA, Les spécifications techniques générales de la machine proposées: Train onduleur, Capacité de production : 50.000 Tonnes/an (efficience à 80 %). L'acquisition de cette machine entre dans le cadre de la mise en conformité des outils de production selon la norme 14001 :2004, et devrait diminuer les répercussions environnementales en réduisant les déchets, ainsi que la performance économique car elle est moins coûteuse en terme consommation d'énergie, ainsi qu'en maintenance que celle d'avant.

Section 3. Etude de cas : Tonic Industrie

L'évaluation de la performance globale dans les chaînes logistiques est une problématique nouvelle pour laquelle il existe encore peu de contributions en Algérie. La difficulté réside dans le fait, qu'il n'existe ni standards, ni fondamentaux, de plus l'accès à l'information fut un véritable défi pour nous. Ainsi le choix de l'outil d'analyse paraît limité.

Pour cette raison, nous avons choisi dans un premiers temps de nous entretenir avec un certain nombre de personnes au sein de « Tonic Industrie », essentiellement Mr le Président Directeur Général, et Mr le Directeur Hygiène Sécurité et Environnement. Ensuite nous avons orienté d'une autre part nos lectures sur les référentiels reconnus dans l'évaluation de la performance dans les chaînes logistiques, afin d'en faire ressortir les résultats concernant notre cas « Tonic Industrie ».

3.1. Méthodologie de l'entretien :

Pour répondre à la problématique principale «*Quel est l'impact de l'engagement environnemental sur la performance logistique de Tonic Industrie*», nous avons choisi de procéder à une étude qualitative à travers la réalisation d'entretiens avec les cadres concernés.

Tout d'abord nous allons procéder à la présentation de la méthodologie de la recherche, puis le processus de collecte des informations et la présentation des résultats, pour enfin élaborer une synthèse des résultats, suivis des recommandations.

3.1.1. Choix de la méthode de recherche :

En raison de la nature de notre sujet de recherche, nous avons choisi, dans un premier temps de d'effectuer une étude qualitative. L'étude qualitative nous permet de collecter les avis des cadres questionnés et de comprendre leurs interprétations.

3.1.2. Outil de recueil de l'information :

Les techniques de recueil des données dans l'étude qualitative sont nombreuses, il existe : L'entretiens individuels, l'entretiens de groupe, les techniques associatives, les techniques projectives.

Selon nos objectifs de recherche et le profil des personnes et pour recueillir le maximum d'informations auprès des personnes interrogées, nous avons choisi de réaliser des entretiens individuels. Ceci fait le choix du type d'entretien s'est imposé. Entre l'entretien non-directif,

l'entretien semi-directif et l'entretien directif, nous avons opté pour des entretiens semi directifs car il offre une certaine liberté au répondant (plus connaisseur du sujet) et de ce fait permet d'approfondir le champ de réponses.

3.1.3. Elaboration des questions :

Les questions posées lors de l'entretien ont pour but de récolter le maximum d'informations. Nous tenons particulièrement à répondre à la question de l'existence d'un impact réel de l'engagement environnemental sur la performance de l'entreprise, pour plus tard mesurer cet impact et l'évaluer. Ainsi, nous avons élaboré un guide d'entretien (Voir les annexes 6 et 7). Les questions sont les suivantes :

Question n°1 : Qu'est-ce qu'on entend par une stratégie environnementale ?

Question n° 2 : Comment se manifeste ces initiatives en faveur de l'environnement ?

Question n°3 : Quels sont les principaux engagements signés par « Tonic Industrie » dans le domaine de la préservation de l'environnement ?

Question n°4 : Quels sont les résultats obtenus de la mise en place d'une démarche environnementale ?

Question n°5 : « Tonic Industrie » a entrepris beaucoup d'initiatives dans la préservation de l'environnement, en l'occurrence dans le secteur de l'eau. D'après vous, quels sont les bénéfices de la station d'épuration d'eau ?

Question n°6 : La dégradation de l'environnement a certainement un effet économique, comment se manifeste ce dernier ?

Question n°7 : Comme vous le savez, « Tonic Industrie » produit beaucoup de déchets du fait de la nature de son activité. Quels sont les types de déchets liés à l'industrie papetière ?

Question n°8 : Nous savons que « Tonic Industrie » base son activité sur la récupération du papier, quels sont les moyens mis en place dans ce but ?

3.1.4. L'objectif de l'entretien :

L'objectif principal fixé pour cette enquête est d'essayer de collecter les opinions des cadres et les informations nécessaires à la détermination des pratiques verte et des indicateurs de performance à mesurer lors de l'évaluation de la performance (voir annexe n°7). Tout cela dans le but de répondre à notre problématique.

3.2. Présentation et analyse des résultats de l'entretien

Après avoir effectué les entretiens et enregistré les réponses, nous nous sommes retrouvés en face d'un ensemble de texte riche en information qualitative. Nous traitons ici les réponses question par question :

Question n°1 : Qu'est-ce qu'on entend par une stratégie environnementale ?

« L'accélération du changement climatique, la rareté des ressources naturelles et l'augmentation des prix de l'énergie sont des facteurs qui expliquent la nécessité pour une entreprise de prendre en compte les facteurs environnementaux dans son processus de production et dans les actions quotidiennes de ses salariés. »

Constat 1 : Une stratégie environnementale est la prise en compte des facteurs environnementaux, non seulement dans son processus de production, mais aussi dans les actions quotidiennes de ses salariés.

Constat 2 : Pour une entreprise Algérienne, mettre en place une stratégie environnementale est aujourd'hui vital. Car celle-ci permet :

- ✓ De pérenniser les activités de l'entreprise face à la rareté des ressources et à l'augmentation des prix de l'énergie,
- ✓ De réduire l'impact de ses activités sur l'environnement et ainsi s'inscrire dans une démarche de responsabilité.

C'est pourquoi de nombreuses entreprises, à l'instar de « Tonic Industrie », mettent en place des initiatives en faveur de l'environnement.

Question n° 2 : Comment se manifeste ces initiatives en faveur de l'environnement ?

« ...Ces actions environnementale peuvent se manifester à travers différents leviers, « Tonic Industrie » par exemple s'engage dans :

La mise en place d'une politique d'économie d'énergie, d'eau ou d'autres ressources naturelles. La réalisation d'une Station d'épuration des eaux usées industrielles pour les nouvelles unités de fabrication de papier du site Chaiba aura pour objet le traitement des charges polluantes de sorte que les caractéristiques des eaux rejetées répondent aux exigences imposées par les normes Algériennes et internationales de rejet.

- ✓ *Le traitement des déchets*
- ✓ *Le recyclage,*
- ✓ *L'achat de matières recyclées,*
- ✓ *L'intégration de l'impact environnemental dans les processus, à travers des contrats signés avec des organismes spécifiés.*
- ✓ *Le recyclage de l'eau : Les eaux ayant servi à nettoyer les matières premières (à savoir le papier) sont transportées dans des bacs dégraisseurs puis purgées, de même pour les eaux du parking qui sont également placées dans des bacs dégraisseurs pour récupérer les hydrocarbures laissés par les voitures »*

Nous remarquons ici que « Tonic Industrie » s'est engagé dans un nombre important de pratiques, notamment les 3Rs (réduire, réutiliser, recycler) cités dans la partie théorique de ce travail, nous constatons aussi des achats verts. Dans le volet « éco-design » nous remarquons que « Tonic Industrie » évite l'utilisation de matériaux dangereux.

Question n°3 : Quels sont les principaux engagements signés par « Tonic Industrie » dans le domaine de la préservation de l'environnement ?

« ...à cet effet « Tonic Industrie a signé plusieurs contrats de performance environnementale, on peut citer les accords avec le MATE au niveau national, et la certification ISO 14001 :2004 relative à l'environnement, au niveau international. »

Comme nous l'avons vu dans l'analyse de la situation environnementale en Algérie, il existe deux principaux contrats de performance environnementale : MATE et ISO 14001:2004. Il s'avère que « Tonic Industrie » s'est inscrit dans les deux.

Question n°4 : Quels sont les résultats obtenus de la mise en place d'une démarche environnementale ?

« ... Toutes ces initiatives ont permis une réduction de la facture d'eau d'un tiers, la facture d'électricité est elle aussi réduite.

Cette démarche a également contribué à améliorer l'environnement du personnel, des fournisseurs et des clients. Aussi, cette démarche a contribué à développer une bonne image de l'entreprise qui est devenue un modèle Algérie. »

Nous constatons ici que les bénéfices tirés d'une démarche environnementale ne sont pas liés qu'à la performance environnementale. En effet, ces bénéfices s'étendent même à la performance économique globale de l'entreprise vu que ces actions ont visiblement un impact sur les coûts, les délais, l'image de l'entreprise auprès de ses clients et fournisseurs ... etc. Le principal apport à l'entreprise a été de susciter la confiance des clients et ainsi les fidéliser.

L'apport économique est indirect mais bien réel : des clients satisfaits et confiants font de nouveaux appels à l'entreprise pour d'autres commandes, et sont de très bons vecteurs pour apporter de nouveaux clients. De plus cette démarche a aidé à instaurer une toute nouvelle dynamique de travail au sein de l'entreprise.

Question n°5 : « Tonic Industrie » a entrepris beaucoup d'initiatives dans la préservation de l'environnement, en l'occurrence dans le secteur de l'eau. D'après vous, quels sont les bénéfices de la station d'épuration d'eau ?

Tonic industrie, repris en 2011 par l'Etat, vise à se repositionner sur le marché national, à doubler son chiffre d'affaires en 2015 et à décrocher des parts de marchés à l'international. La stratégie d'investissement du groupe repose sur l'exploitation des gisements de papier recyclé, une activité qui représente une opportunité vu le peu de concurrents. La demande nationale en papier est estimée à 500.000 tonnes par an. « Tonic industrie » et le groupe industriel du papier et de la cellulose « GIPEC » assurent 5% de la production alors que 1% est assurée par le secteur privé. Afin d'augmenter ses parts de marché « Tonic Industrie » à innover à travers la réalisation d'une station d'épuration d'eau qui alimente non seulement l'usine mais aussi une partie de la ville de Bou Ismaïl.

« La consommation d'eau passe de 36 m³ à 10-12 m³. De plus, Tonic Industrie contribue à l'alimentation en eau potable de la ville de Bou Ismaïl. »

Pour une économie d'eau potable Tonic Industrie dispose d'une station de traitement des eaux. D'une capacité de 5000m³/j. Cette unité permet à Tonic Industrie de recycler les eaux usées et de récupérer la fibre et de réduire, de la sorte, sa consommation en eau de 2/3, ce qui est équivalent à une réduction de la facture d'eau d'environ 2/3 aussi.

Question n°6 : La dégradation de l'environnement a certainement un effet économique, comment se manifeste ce dernier ?

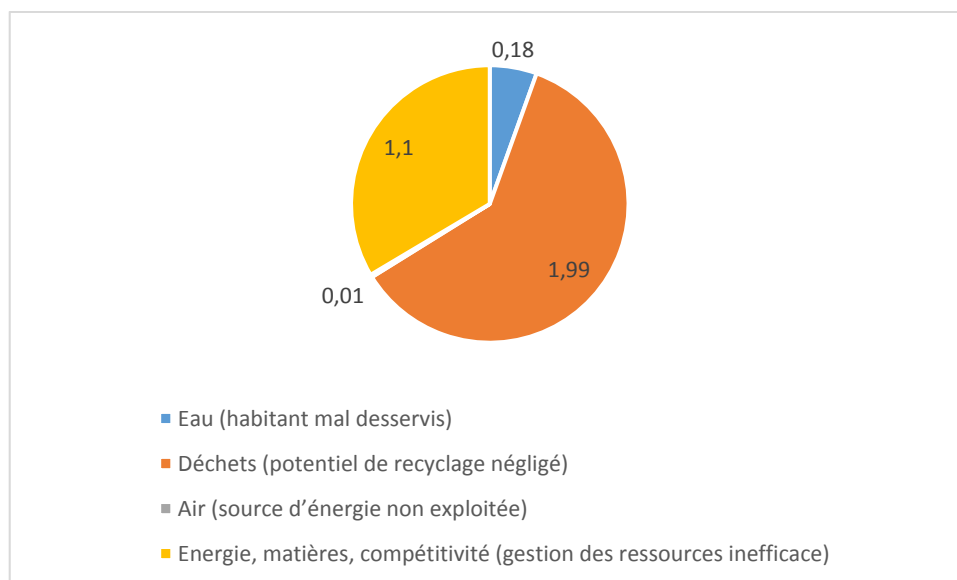
Pour la dimension économique de la logistique durable, nous nous sommes basés sur une étude du MATE¹⁷, vers laquelle nous avons orienté la direction HSE de « Tonic Industrie ». Celle-ci recense les pertes économiques liées à la dégradation de l'environnement.

Tableau n°7: Les pertes économiques liées à la dégradation de l'environnement en Algérie.

Domaine	Pourcentage en PIB annuel
Eau (habitant mal desservis)	0.18%
Déchets (potentiel de recyclage négligé)	1.99%
Air (source d'énergie non exploitée)	0.01%
Energie, matières, compétitivité (gestion des ressources inefficace)	1.10%
Total	3.28%

Source : MATE, 2002, p65

Figure n°14 : Les pertes économiques liées à la dégradation de l'environnement en Algérie.



Source : Etabli à partir du tableau n°7.

¹⁷ MATE, 2002, p. 65.

Comme nous pouvons le constater, les déchets constituent la première origine des pertes économiques liées à la dégradation de l'environnement en Algérie. Nous pouvons lier cet effet à un manque de structure de collecte, tri et de recyclage.

En se basant sur les réponses des parties interrogées, et sur la typologie des déchets abordée dans la partie théorique de ce travail, nous avons pu établir une typologie des déchets de « Tonic Industrie ». Ces derniers sont classés en : Déchets de structure, de préparation et de production:

✓ **Déchets de structure :**

On appelle déchet de structure le restant d'une pagination dans une laize ou format de travail, il est calculé et repris en poids sur l'utilisation de déchet, le déchet de structure n'est pas pénalisé.

✓ **Déchets de préparation :**

Lors de la mise en marche d'une machine de production les producteurs règlent tous les paramètres de la machine en faisant passer la matière première afin d'obtenir un produit conforme aux spécificités indiquées, le passage de la matière première en réglage est appelé déchets de préparation.

Notons qu'ils existent des produits où le réglage est simple et des tirages où le réglage est beaucoup plus compliqué, à ce titre, le contrôle qualité identifie le déchet de préparation en unité de feuille ou en mètres linéaire de matière première y affectant des normes qui sont des pourcentages de préparation. Le chiffre recueilli à la fin de préparation apparaît sur les fiches quotidiennes des contrôleurs.

✓ **Déchets de production :**

On appelle déchet de production tout produit ayant subi une mal formation, une absence de colle lors de sa transformation. Une faille identifiée, est recensée comme étant déchets de production et devient par conséquent un rebut.

Les déchets et les rebuts identifiés sont recensés par le contrôle qualité et font l'objet d'une récupération pour recyclage.

Question n°8 : Nous savons que « Tonic Industrie » base son activité sur la récupération du papier, quels sont les moyens mis en place dans ce but ?

L'unité de récupération dont la capacité de production est de 100 tonnes/ jour, est scindée en deux ateliers, l'un consacré au papier, l'autre au carton. Cette unité dispose d'un personnel expérimenté et qualifié chargé de trier et de mettre en balle le papier. Une fois la mise en balle effectuée, l'unité transfère le papier trié vers différentes unités de production. Ainsi, plus de 60.000T sont traitées chaque année. A cet effet « Tonic Industrie » dispose d'une flotte :

- ✓ 173 camions de grand tonnage (20 tonnes),
- ✓ 90 camions de moyen tonnage (7 à 10 tonnes),
- ✓ 94 fourgons récupérateurs,
- ✓ 157 récupérateurs constitués en micro entreprises,
- ✓ 10 récupérateurs grands entreprises (OMPS, GIPEC, ANEP, CASBAH EDITION,...),
- ✓ 94 fourgons accrédités¹⁸.

3.2.1. Synthèse :

Une stratégie environnementale est la prise en compte des facteurs environnementaux, non seulement dans son processus de production, mais aussi dans les actions quotidiennes de ses salariés.

Pour une entreprise Algérienne, mettre en place une stratégie environnementale est aujourd'hui vital. Car celle-ci permet :

- ✓ De pérenniser les activités de l'entreprise face à la rareté des ressources et à l'augmentation des prix de l'énergie,
- ✓ De réduire l'impact de ses activités sur l'environnement et ainsi s'inscrire dans une démarche de responsabilité.

C'est pourquoi de nombreuses entreprises, à l'instar de « Tonic Industrie », mettent en place des initiatives en faveur de l'environnement.

Les déchets constituent la première origine des pertes économiques liées à la dégradation de l'environnement en Algérie. Nous pouvons lier cet effet à un manque de structure de collecte,

¹⁸ Pour être agréé en qualité de récupérateur par « Tonic Industrie », il faut fournir un dossier administratif et les coordonnées fiscales. Il faut aussi disposer d'un local de stockage et de moyens de transport.

tri et de recyclage. « Tonic Industrie » essaye de compenser ce manque à travers la récupération des déchets et leur recyclage, elle dispose pour cet effet d'une importante flotte dédiée à la récupération.

« Tonic Industrie » s'est engagé dans un nombre important de pratiques vertes, notamment les 3Rs (réduire, réutiliser, recycler), achats verts, l'utilisation de matériaux non dangereux. Ces pratiques lui ont permis de :

- ✓ réduire, de la sorte, sa consommation en eau de 2/3, ce qui est équivalent à une réduction de la facture d'eau d'environ 2/3,
- ✓ l'amélioration de l'image,
- ✓ la fidélisation de ces clients et l'amélioration des relations clientèles et publique,
- ✓ la réduction des déchets, et par conséquent des coûts,
- ✓ l'amélioration de la performance environnementale.

3.3. Evaluation de l'impact de l'engagement environnemental de «Tonic Industrie» sur sa performance logistique

L'objectif de Tonic industrie est de réduire la facture d'importation de papier et de dégager des excédents à l'exportation représentant 5% de son CA en 2015 contre 3% en 2014¹⁹.

Le lien entre SCM durable et performance est le plus souvent positif, mais la plupart des études sont partielles. La dimension environnementale est généralement privilégiée et la dimension sociale est souvent ignorée.

L'étude de 84 questionnaires de Vachon et Klassen²⁰, en 2008 auprès de sociétés canadiennes et américaines imprimant des emballages, montre que la collaboration environnementale améliore la qualité, la flexibilité et diminue les délais ; ils n'ont cependant pas trouvé d'impact significatif sur les coûts.

Dans le cadre du modèle d'évaluation de la performance logistique de « Tonic Industrie », il est nécessaire d'être à même de décrire toutes les activités logistiques que peut être amenée l'entreprise à réaliser pour le compte de ses « clients internes », c'est-à-dire les autres services

¹⁹ Bulletin de veille, secteur public marchand industriel, février 2014

²⁰ VACHON (S), KLASSEN (R) : *Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain*, International Journal of Production Economics, USA, 2008, p. 299–315.

de l'entreprise qui ont besoin de ses prestations et donc consomment de la logistique²¹. Afin d'explicitier ces activités, les huit pratiques de référence²² présentées dans le premier chapitre (p.32) vont être reprises et détaillées.

Ensuite, pour chacune de ces catégories, il précise les activités qui doivent être menées à bien. Ce recensement est donc avant tout un référentiel d'activités, à moduler en fonction des entreprises, et qui sera ensuite mobilisé pour évaluer le niveau de prestation de la fonction logistique, en particulier à l'aide d'une grille structurée selon le modèle suivant :

Figure n°15 : Structure de la grille d'évaluation de la performance logistique.

Activités	Réalisation de l'activité		Importance de l'activité pour l'entreprise	
	Oui	Non	Faible	Forte
Activité 1				
Activité 2				
...				
Activité n				

Source : BENSEBAA (Faouzi), LE GOFF (Jean) : op. cit., p. 77.

Nous avons établi, pour toutes les activités, leur réalisation et leur degré d'importance, cela permet d'obtenir un taux de réalisation relatif à l'importance de l'activité en question pour l'entreprise.

Parmi les huit pratiques recensés dans le référentiel cité précédemment, nous avons choisi, étant donnée la nature de l'entreprise « Tonic Industrie » du fait qu'elle ne traite en grande partie qu'avec d'autres industriels, les quatre pratiques suivantes comme base d'évaluation de la performance logistique, à savoir :

- ✓ Pilotage des flux de l'entreprise,

²¹ Précisons que notre objet est la logistique comme fonction de soutien au sein d'entreprises dont le métier diffère, et non la logistique comme activité principale, ainsi qu'elle se rencontre chez les transporteurs ou prestataires logistiques.

²² BENSEBAA (Faouzi), LE GOFF (Jean) : op. cit., p.75

- ✓ Gestion des approvisionnements,
- ✓ Gestion des stocks,
- ✓ Logistique inverse.

Pour chacune des quatre pratiques citées il est nécessaire d'établir un nombre d'activités sur lesquelles nous nous baserons sur la mesure de la performance de « Tonic Industrie »

3.3.1. Pilotage des flux de l'entreprise :

Nous avons retenus pour cette pratique les activités suivantes :

- ✓ Analyser les informations remontantes,
- ✓ Comparer les indicateurs logistiques aux prévisions,
- ✓ Ordonnancer les opérations productives,
- ✓ Ordonnancer les opérations logistiques,
- ✓ Établir un plan d'opérations pour la production,
- ✓ Orienter les flux de produits finis, d'en-cours et d'entrants,
- ✓ Organiser la préparation des commandes et les opérations de conditionnement,
- ✓ Organiser et réaliser les opérations de transport de livraison,
- ✓ Contrôler les opérations productives,
- ✓ Intégrer l'analyse des écarts au processus de planification logistique.

3.3.2. Gestion des approvisionnements :

Nous avons retenus pour cette pratique les activités suivantes :

- ✓ Participer à la définition du cahier des charges avec l'ensemble des services concernés,
- ✓ Prospecter et identifier des fournisseurs potentiels,
- ✓ Appliquer la politique d'achat avec le service concerné,
- ✓ Participer à la négociation avec les fournisseurs,
- ✓ Déterminer la périodicité et le volume des commandes,
- ✓ Suivre les commandes et contrôler la qualité des approvisionnements,
- ✓ Organiser la réception des produits,
- ✓ Assurer une veille technologique et réglementaire.

3.3.3. Gestion des stocks :

Nous avons retenus pour cette pratique les activités suivantes :

- ✓ Distinguer les produits en stock au regard de critères physiques et comptables,

- ✓ Choisir des modèles de gestion adaptés à chaque catégorie de stocks,
- ✓ Définir et suivre les indicateurs de la qualité de la gestion physique des produits,
- ✓ Tenir les stocks en valeur,
- ✓ Établir le niveau et la nature des stocks de sécurité,
- ✓ Organiser l'entreposage,
- ✓ Veiller à la pertinence de l'implantation des unités de stockage,
- ✓ Choisir des modèles de gestion adaptés à chaque catégorie de stock.

3.3.4. Logistique inverse :

Nous avons retenus pour cette pratique les activités suivantes :

- ✓ Définir la politique de logistique inversée,
- ✓ Définir la nature et les caractéristiques des produits concernés,
- ✓ Établir les destinations possibles des produits concernés,
- ✓ Définir les points et les modalités de collecte,
- ✓ Impliquer les utilisateurs et les autres partenaires de l'entreprise,
- ✓ Pratiquer une veille réglementaire, sociétale et technologique.

3.4. Le taux d'activité de « Tonic Industrie »

Nous avons ensuite évalué les différentes activités de la logistique pour déterminer un taux de couverture, d'abord pratique par pratique, puis globalement.

Il s'agit de mesurer, sur 32 activités types recensées, le pourcentage de celles effectivement réalisées dans l'entreprise en pondérant le premier résultat de la manière suivante :

Une activité non réalisée mais jugée importante sera affectée d'un coefficient 3 (ainsi, sur une base de 10 activités, le dénominateur du taux d'activité est 10. Si, sur cet ensemble, une activité est jugée importante mais n'est pas réalisée, elle comptera pour 3 au lieu de 1 et le dénominateur passera alors à 12).

Dès lors, on assistera à 3 cas de figure, à savoir :

- ✓ Une activité réalisée aura un coefficient égal à (1) quel que soit son importance.
- ✓ Une activité non réalisée et peu importante pour l'entreprise aura un coefficient de (2).

- ✓ Une activité non réalisée mais fort importante aura un coefficient égal à (3), et cela aura tendance à diminuer le taux d'activité de la pratique en question, car cette activité est fort importante mais négligé par l'entreprise.

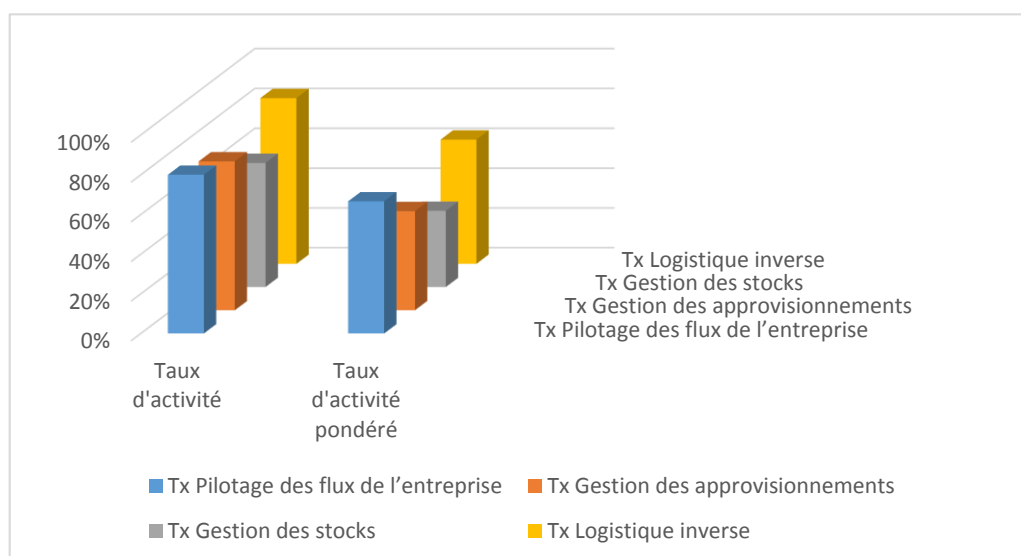
Tableau n°8: Synthèse des taux d'activités de « Tonic Industrie », 2015.

Pratique logistique	Taux d'activité	Taux d'activité pondéré
Taux d'activité (Pilotage des flux de l'entreprise)	80%	66,67%
Taux d'activité (Gestion des approvisionnements)	75,00%	50,00%
Taux d'activité (Gestion des stocks)	62,50%	38,46%
Taux d'activité (Logistique inverse)	83,33%	62,50%
Taux d'activité de la fonction logistique	75%	53,20%

Source : Elaboré par nous-même, voir annexe n°7.

Nous constatons une certaine différence entre le taux d'activité calculé sans coefficient et le taux d'activité pondéré. Il existe donc des activités que l'entreprise considère comme étant importantes mais qu'elle n'a tout de même pas réalisés.

Figure n°16 : Taux d'activité des pratiques logistiques de « Tonic industrie », 2015.



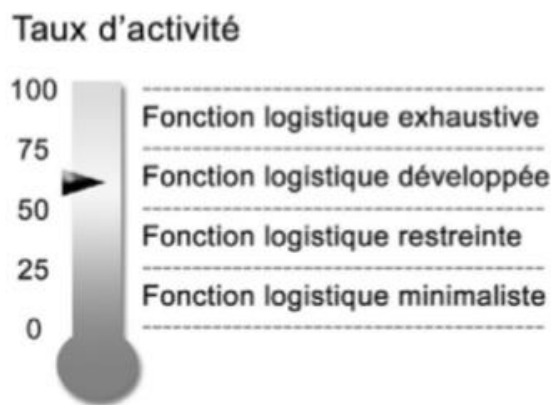
Source : Elaboré à partir du tableau n°8.

Nous constatons que dans l'ensemble, l'entreprise « Tonic Industrie » a un score au taux d'activité de 53.20%. La pratique « gestion des stocks » est la dernière avec un taux d'activité de 38.46%, et la meilleure pratique est « pilotage des flux de l'entreprise ».

Nous déduisant, que le problème vient de la gestion des stocks. En d'autres termes « Tonic Industrie » n'intègre pas suffisamment de pratiques vertes dans sa gestion des stocks, notamment le choix d'un modèle de gestion adapté à chaque catégorie des stocks.

Le taux d'activité permet de positionner la fonction logistique de l'entreprise sur une échelle de 0 à 100, avec quatre configurations types, comme le montre la figure (n°17) suivante.

Figure n° 17: Baromètre du taux d'activité.



Source : Jean Le Goff, Faouzi BENSEBAA, « les baromètres de la performance. Mesurer la performance de la fonction logistique », Groupe Eyrolles, 2009 p.104

Nous pouvons d'après la figure précédente et d'après les résultats que nous avons pu obtenir, classer « Tonic Industrie » comme étant une entreprise ayant des **pratiques logistiques de configuration développée**²³. Elle améliore donc la majorité des pratiques logistiques de bases. Nous avons identifié par contre un problème dans la gestion des stocks. Nous recommandons alors à l'entreprise « Tonic Industrie » d'élaborer des modèles de gestion des stocks adaptés à chaque catégorie de matière stockée ainsi que de veiller à la pertinence de l'implantation des zones de stockage.

²³ Voir les configurations types, p. 30.

Pour conclure nous pouvons désormais affirmer que l'engagement environnemental de l'entreprise « Tonic Industrie » a pu améliorer la performance de sa logistique. Nous rappellerons aussi que cette amélioration dépend aussi du moment de son adoption. Nous déduisons aussi que l'engagement environnemental a une relation directe avec la compétitivité de l'entreprise le pratiquant. Il semble donc qu'un SCM orienté développement durable, et surtout dans sa dimension environnementale, améliore la performance environnementale de façon certaine, mais aussi et en partie la performance économique.

Enfin, nous avons déduit que cet impact sur la performance économique est indirect et passe souvent par une ou plusieurs variables intermédiaires, tel que la fidélisation des clients ou l'amélioration de l'image de l'entreprise, qui sont à leur tour facteur d'amélioration de la performance économique. Cet impact dépend toutefois de l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'entreprise.

Conclusion générale

Le SCM n'est pas un concept simple. Il peut être abordé de différentes façons par les chercheurs et dans les organisations. Reconnu dans plusieurs études comme une pratique d'entreprise, il connaît des niveaux de développement important et est souvent reconnu par les entreprises algériennes comme une pratique plus ou moins négligée. Son incidence sur la performance économique est positive mais modérée à un niveau global, car indirecte : nous avons vu que les améliorations sur les délais, les coûts et la fidélisation des clients semble confirmer l'importance de sa personnalisation. Des modèles introduisent l'orientation vers l'environnement, d'où la nécessité pour les entreprises algériennes d'adapter leurs pratiques actuelles à un contexte de préservation de l'environnement.

Selon BENACHENHOU : « *Une crise environnementale a effectivement touché l'Algérie* »¹. En Algérie, la question de l'environnement a commencé à émerger dans les années 1980. Mais ces dernières années le contexte écologique a atteint une gravité sans précédent, qui risque non seulement de déranger les acquis sociaux mais aussi économiques.

Appliqué à l'échelle de l'entreprise ceci se traduit par une nécessité d'adaptation des pratiques de gestion afin d'aligner les aspects environnementaux et la performance logistique.

L'engagement environnemental se manifeste en un ensemble de pratiques vertes, et se présente en Algérie sous deux formes, la première est d'ordre national cadrée par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (MATE), la seconde est d'ordre internationale et elle est cadrée par des organismes certificateurs tel que l'ISO à travers la certification ISO 14001 par exemple.

Pour répondre à notre problématique, qui est nous le rappelons : « **L'engagement environnemental d'une entreprise lui permet-il d'améliorer ses performances logistiques ; ou bien celui-ci ne se limite qu'à l'application d'un certain nombre de procédures n'apportant aucune valeur ajoutée?** », nous avons choisi de nous concentrer sur l'étude d'un cas d'entreprise ayant une vision durable à savoir « Tonic Industrie, mais cela ne nous a pas empêché de nous inspirer d'autres entreprises et de leurs pratiques environnementales.

Les résultats de notre recherche ont abouti à la vérification des trois hypothèses émises au début. Nous pouvons désormais affirmer que les nouveaux paramètres environnementaux ont apporté des changements dans la gestion des entreprises Algériennes.

¹ BENACHENHOU A, « Le prix de l'avenir, le développement durable en Algérie », Editions CHIHAB, Algérie, p67, 2005.

Aussi, à travers notre recherche nous pouvons affirmer que l'engagement environnemental améliore les performances environnementales de façon systématique, mais aussi les performances logistiques.

L'orientation stratégique des entreprises vers plus de durabilité a également modifié les objectifs du SCM qui tend à devenir plus vert et plus orienté développement durable. Mais là aussi, les pratiques et l'évaluation des performances ne sont pas les mêmes d'une entreprise à une autre.

Nous affirmons donc, en nous basant sur les études² que l'engagement environnemental apporte réellement une valeur ajoutée à l'entreprise qui s'y engage, et donne en effet des résultats significatifs sur les délais, la flexibilité. En ce qui concerne les coûts, le développement durable représente des charges supplémentaires mais les répercussions sont positives sur le long terme.

Cependant, nous notons toutefois que « Tonic Industrie » reste confronté à quelques problèmes de gestion des déchets de type industriels tel que les huiles usées. De plus, nous noterons que le personnel de cette entreprise reste visiblement mal informé sur la question environnementale, ce qui constitue un frein à la réalisation de ses objectifs.

Nous recommandons ainsi à l'entreprise « Tonic Industrie » d'enrichir l'évaluation de sa performance avec de nouvelles dimensions en s'appuyant sur de nouveaux indicateurs écologique. Nous recommandons aussi l'élargissement de cette présente étude sur plusieurs années afin d'en faire ressortir les possibles domaines d'amélioration. Pour finir, nous recommandons à « Tonic Industrie » d'organiser des ateliers de sensibilisation pour son personnel afin de l'impliquer dans cette démarche.

Le SCM durable semble donc réellement exister et son apport est considérable, mais sous de nombreuses formes qu'il convient d'étudier encore.

² Notre étude auprès de l'entreprise « Tonic Industrie », et l'étude de Vachon et Klassen², en 2008 auprès de sociétés canadiennes et américaines imprimant des emballages.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages :

1. A. K. (Samii), *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, Nathan, Paris, 1997.
2. BADDACHE (Farid) : *Le développement durable*, Eyrolles éditions, Paris, 2010.
3. BENSEBAA (Faouzi), LE GOFF (Jean): *Les baromètres de la performance. Mesurer la performance de la fonction logistique*, Groupe Eyrolles, Paris, 2009.
4. BOWERSON (D), CLOSS (J): *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill, USA, 1996.
5. CAPLICE (C), SHEFFI (Y): *A review and evaluation of logistics metrics*, Journal international de management de la chaîne logistique, 1994.
6. CHOW (G), HEAVER (L), & HENRIKSSON (E): *Logistics performance: definition and measurement*, journal international de distribution physique et management de la chaîne logistique, USA, 1994.
7. Courtois (C), Denuit (M), van Bellegem (S): *Distributions: theory and applications, USA*, 2006.
8. DRUEZ-VERITE (Céline), NIEK (Guillaume) : *Les apports de la certification ISO 14001*, Afnor, 2008.
9. HINES (Peter): *Creating World Class Suppliers: Unlocking Mutual Competitive Advantage*, Financial Times Management, USA, 1994.
10. KAPLAN (R), NORTON (D): *The balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
11. KREBS (Bénédicte) : *Le livre blanc de la Supply Chain*, 2010, Paris, p. 3.
12. LIEVRE (Pascal) : *La logistique*, édition La Découverte, Collection Repères, Paris, 2007.
13. LORINO (Philippe) : *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2001.
14. LUMMUS (R), VOKURKA (R): *Defining supply chain management: A historical perspective and practical guidelines*, Industrial Management & Data Systems, USA, 1999.
15. MORANA (Jöelle) : *La logistique durable*, Lavoisier éditions, Paris, 2013.
16. OUACHRINE (H), CHABANI (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en science sociale*, Taleb, 2013.

17. OLUGU (E), WONG (K), SHAHAROUN (A) : *Développement des indicateurs clés de performance pour la chaîne de l'offre de l'automobile. Ressources, conservation et recyclage*, Paris, 2011.
18. PATRICK (W), ISABELLE (Q) : *Le guide du développement durable en entreprise*, les échos éditions, Paris, 2009.
19. PEMOR (Yves), FENDER (Michel): *Logistique, Production, distribution, Soutien*, Edition Dunod, Paris, 2007.
20. PICHOT (L), BAPTISTE (P), NEUBERT (G): *Definition of core models for an accelerated deployment of Supply Chain*, USA, 2002.
21. PORTER (Michael E.) : *L'Avantage concurrentiel*, Copyright Interéditions, Paris, 1986.
22. ROGERS (L), TIBBEN, (L) : *Reverse logistics, Logistique & Management*, vol.7, Paris, 1999.
23. ROUX (Michel), LIU (Tong) : *Optimisez votre plateforme logistique*, 4^e Edition, Eyrolles Editions d'Organisation, Paris, 2010.
24. ROTTA-FRANZ (K), Thierry (C) : *Gestion des Flux dans les chaînes logistiques*, Hermès, Paris, 2001.
25. TSAY (A), *The quantity flexibility contract and supplier-customer incentives*, Management Science, USA, Vol. 45, 1999.
26. ZHU (Q), SARKIS (J), CORDEIRO (J) : *Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context*. Omega, 2008.

Articles et revues :

1. AKBARI (Jokar), FREIN (Y), DUPONT, *L'évolution du concept de logistique*, revue de la troisième rencontre internationale de la recherche en logistique, 9-10-11 mai 2000, Trois-Rivières.
2. BEAMON (B): *Performance measures in Supply Chain Management*. Conférence sur les systèmes de production intelligents, Rensselaer Polytechnic Institute, USA, 1996.
3. CHIDAMBARAM (S) : *A Supply Chain Transformation Methodology*, 4^{ème} conférence annuelle internationale sur les théories d'ingénierie, USA, 1999.
4. DEIF (A M) : *A system model for green manufacturing*, Journal of Cleaner Production, USA, 2011.
5. HENRIOT (F), PATIER (D), BOSSIN (P), GERARDIN (B) : *Méthodologie d'évaluation des innovations en matière de logistique urbaine*, rapport PREDIT-DRAST, 2008.

6. ISO : *La famille ISO 14000 des normes internationales pour le management environnemental*, 2009.
7. KAPLAN (S), NORTON (D): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
8. LINTON (J), KLASSEN (R), JAYARAMAN (V) : *Sustainable supply chains: an introduction*, Journal of Operations Management, USA, 2007.
9. MATE : *Annuaire des entreprises certifiées ISO 9000/ 14000 et laboratoires accrédités*, Alger, 2005.
10. M (Lotfi) : *25 entreprises à la norme ISO 14001*, Article publié dans le quotidien « Le Soir d'Algérie », Alger, le 16.06.2008.
11. MIN (H), GALLE (W) : *Green Purchasing Strategies: Trends and Implications*, International Journal of Purchasing and Materials Management, Volume4, USA, 2011.
12. NATHALIE (S) : *L'environnement en Algérie : Données clefs*, Embrassade d'Algérie en France, Février 2014.
13. RAO (P), HOLT (D) : *Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance*, International Journal of Operations and Production Management, USA, 2005.
14. SRIVASTAVA (S) : *Green Supply Chain Management*, Journal international de management, Vol.9, USA, 2007.
15. TAYUR (S), GANESHAN (R) : *Quantitative Models for Supply Chain Management*, Kluwer Academic Publishers, 1999.
16. VACHON (S), KLASSEN (R) : *Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain*, International Journal of Production Economics, USA, 2008.
17. X : *Les PME et l'Environnement: enjeux et opportunités*, Regards sur les PME n°4, Paris, 2004.
18. Z.A.M, *Des entreprises se mettent au vert, L'environnement dans le secteur économique*, article publié dans le quotidien « El Watan », Alger, le 16.06.2008.

Travaux universitaires :

1. DUPONCHEL (Diane) : *l'impact de la citoyenneté sur la gestion de la Supply Chain*, 2010.
2. KERMICHE (Hamza) : *Essai d'élaboration d'un rapport de développement durable*, Ecole Supérieure de Commerce (ESC), Alger, Licence 2010.

3. NEUBERT (G), *Contribution à la spécification d'un pilotage proactif et réactif pour la gestion des aléas*, Thèse de doctorat en Sciences économique, INSA de Lyon, 1997, p. 48.
4. PICHOT (Laure) : *Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaines logistiques : Apport de la classification*, Thèse de doctorat, 2007.

Textes réglementaires :

1. Article 46 de l'ordonnance no 08-02 du 24 juillet 2008 portant loi de finances complémentaire 2008 modifiant l'article 203 de la loi 01-21.
2. Article 204 de la loi no 01-21 du 22 décembre 2001 portant la loi de finances pour 2002 fixant la taxe sur les déchets liés aux activités de soin des hôpitaux et cliniques.
3. Décret exécutif no 07-299 du 15 Ramadhan 1428 correspondant au 27 septembre 2007 fixant les modalités d'application de la taxe complémentaire sur la pollution atmosphérique d'origine industrielle.
4. Décret exécutif no 09-336 du Aouel Dhou El Kaada 1430 correspondant au 20 octobre 2009 relatif à la taxe sur les activités polluantes ou dangereuses pour l'environnement.

Sites web :

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>

<http://www.ddrhonealpesraee.org/rredd/node/45>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_internationale_de_normalisation

<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/benefitsofstandards.html>

<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso14000.html>

http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_14001

<http://www.mate.gov.dz/>

Annexes

Annexe n°1 : Liste des décrets et lois algériens sur les taxes de pollution les plus utilisées.

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

- Décret exécutif n009-336 du Aouel Dhou El Kaada 1430 correspondant au 20 octobre 2009 relatif à la taxe sur les activités polluantes ou dangereuses pour l'environnement.
- Loi N091-25 du 18 décembre 1991 portant loi de finance pour 1992 Article : 117, taxe sur les activités polluantes ou dangereuse pour l'environnement.

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

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

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

- Décret exécutif no 07-117 du 3 Rabie Ethani 1428 correspondant au 21 avril 2007 fixant les modalités de prélèvement et de reversement de la taxe sur les pneus neufs importés et/ou produits localement

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

- Décret exécutif no 07-118 du 3 Rabie Ethani 1428 correspondant au 21 avril 2007 fixant les modalités de prélèvement et de reversement de la taxe sur les huiles, lubrifiants et préparations lubrifiantes, importés ou fabriqués localement.

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

- Décret exécutif n0 07-299 du 15 Ramadhan 1428 correspondant au 27 septembre 2007 fixant les modalités d'application de la taxe complémentaire sur la pollution atmosphérique d'origine industrielle.

6. Taxe complémentaire sur les eaux usées industrielles

Décret exécutif n0 07-300 du 15 Ramadhan 1428 correspondant au 27 septembre 2007 fixant les modalités d'application de la taxe complémentaire sur les eaux usées industrielles.

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

- Article 203 de la loi no 01-21 du 22 décembre 2001 portant loi de finances pour 2002 fixant la taxe d'incitation de déstockages déchets industriels spéciaux et/ou dangereux. Article 64 de la loi no 04-21 du 29 décembre 2004 portant loi de finances pour 2005 modifiant l'article 203 de la loi no 01-21 du 22 décembre 2001.
- Article 46 de l'ordonnance no 08-02 du 24 juillet 2008 portant loi de finances complémentaire 2008 modifiant l'article 203 de la loi 01-21.

8. Taxe sur les déchets :

- Article 204 de la loi no 01-21 du 22 décembre 2001 portant la loi de finances pour 2002 fixant la taxe sur les déchets liés aux activités de soin des hôpitaux et cliniques.
- Article 46 de l'ordonnance no 08-02 du 24 juillet 2008 portant loi de finances complémentaire 2008 modifiant l'article 204 de la loi 01-21.

9. Taxes sur les carburants

- Article 38 de la loi 01-21 fixant la taxe sur les Carburants
- Article 55 de la loi no 06-24 du 26 décembre 2006 portant loi de finances pour 2007 modifiant l'article 38 de la loi n001-21.

Annexe n° 2 : Extrait du contrat de performance environnementale entre « Tonic Industrie » et le MATE¹

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

- Poursuivre les efforts de protection de l'environnement déployés.
- Aviser le MATE de l'état d'avancement de la réalisation de ses objectifs stratégiques en matière de dépollution, et de son plan d'action et l'inviter à venir constater la mise en œuvre de ces actions.
- Mettre en place un système de management environnemental de type ISO 14001.
- Récupérer et recycler les eaux polluées générés lors de la production.
- Renouveler les batteries de compensation sur les postes de transformateurs dans le but de rationaliser la consommation d'énergie électrique.
- Renouveler les engins de manutention polluant.
- Recycler les eaux de rinçage au niveau des équipements de traitement de la sacherie.
- Mettre sous cuvettes de rétention tous les liquides dangereux (produits chimiques)
- Réduire la quantité des produits en stock mon (action en cours).

¹ Département HSE, « Tonic Industrie »

Annexe n°3 : Liste des entreprises ayants signées le CPE avec le MATE 2012².

Dénomination de l'Entreprise
Mégisserie Aurassienne /MEGA (Batna)
Cimenterie Aïn Touta (Batna)
ISPAT. (complexe sidérurgique de Annaba)
ASMIDAL / FERTIAL (Annaba)
Complexe des Corps Gras de Maghnia (Tlemcen)
Complexe Electrolyse de zinc de Ghazaouet (Tlemcen)
Cimenterie Hdjar Soud.(Skikda)
Cimenterie Ain Kebira.(Setif)
Cimenterie Hamma Bouziane (Constantine)
Cimenterie Maa Labiod. (Tébessa)
Unité Amiante Ciment de Meftah (Blida)
Mégisserie Hadj Sahraoui (Mostaganem)
Groupe GIPEC (07 filiales)
Papeteries de (Baba Ali Mostaganem, Souk Ahras, Rebahia (Saïda), Bourouba) et Électrolyses de Baba Ali et Mostaganem
Complexe Fil à Coudre /MEDIFIL (Sétif)
Entreprise Nationale des Produits d'Electrochimie /ENPEC (Sétif)
L'entreprise HENKEL ENAD Algérie (3 unités) Unité Chelghoum Laïd, Unité Réghaïa, Unité Aïn Temouchent
Danone Djurdjura (Béjaïa)
Groupe Avicole Centre (Alger)
La Société PROLIPOS Sarl
Société de Production des corps gras Aïn m'Lila (Oum El Bouaghi)
Nouvelle Conserverie Algérienne (Rouiba / Alger)
SIM (Blida)
Entreprise Portuaire de Béjaïa
ORSIM groupe BCR
Société Maghrébine des Cuirs et Peaux /SMCP (Oran)
Groupe SAÏDAL (Filiale PHARMAL Dar El Beïda, Filiale Biotic d'El Harrach, Filiale Antibiotical de Médéa)
Entreprise Nationale de Peinture /ENAP (Oran)
Entreprise Nationale des Peintures./Oued Smar - Alger.
Entreprise Nationale des Peintures./Chéraga –
Alger. Entreprise Nationale des Produits de l'Electrochimie Oued Smar - Alger.
Entreprise de Gestion de la zone industrielle de Skikda.
EGZIK (Skikda)
Complexe Matières Plastiques (ENIP). (Skikda)
Hôpital Mentouri Kouba (Alger).
Cimenterie de Meftah (Blida)
L'entreprise Cabine Saharienne CABAM (Oum El Bouaghi)
Entreprise des travaux routiers d'Oran
L'Algérienne des Fonderies d'Oran-ALFON
L'Entreprise Nationale de Fonderie Tiaret-ALFET
Entreprise Nationale de Fonderie (ENF) (El Harrach/Alger)
Dérives Bitume Algérie (Blida)
Entreprise BENTAL Mostaganem
HALIBURTON ALGERIE
Schlumberger Nord Afrique Alger

² http://www.mate.gov.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=125

SNC LAVALIN
Entreprise Nationale des Peintures " ENAP Souk Ahras "
Entreprise Nationale des Peintures " ENAP Sig " Mascara
Entreprise Nationale des Peintures " ENAP Lakhdaria " Bouira
TONIC INDUSTRIE Tipaza
SOEXPLAST Médéa
SASACE Tipaza
Société de Fabrication d'Accumulateur "
SARL SO.F.ACC " Ghardaïa
Société de Recyclage des Batteries " SARL RECIBAT " Ghardaïa
Cimenterie Raïs Hamidou Alger
Groupe Industriel des Produits d'Argiles Rouge "GIPAR" Bordj Bou Arreridj
Société des Corps Gras Seybouse la Belle "CGS La Belle " Annaba
Laiterie Edough Annaba
ERIAS Médéa
Société des Corps Gras Béjaïa " COGB "
Groupe CEVITAL Béjaïa
Sarl HAAL Oran
Sarl SBGEM El Goléa Ghardaï
Sarl El Menia Ghardaïa
SBC COCA COLA Skikda
Unité d'Aliment de Bétail El Kseur Béjaïa
Mégisserie UTAC Oran
Tannerie de la TAFNA " Spa El Amria " Ain Timouchent
SENTEX Béjaïa ALFADITEX Béjaïa
ALCOVEL Béjaïa
ICOTAL Béjaïa
TRANSBOIS Béjaïa
Entreprise Nationale de Liège "ENEL" filiale G.L.A Béjaïa
IRRAGRIS ex : ANABIB Bordj Bou Arreridj
PROTUIL Annaba B.C.R Boumerdès
POVAL Médéa
ENIEM Tizi Ouzou
Société SOCOTHYD Boumerdès

Annexe n° 4 : Modèle de CPE avec le MATE.

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ET DE L'ENVIRONNEMENT

LOGO du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement

LOGO de la Société X

CONTRAT DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE établi entre

Le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement

et

La Société X

MOIS ET ANNEE

I - Introduction

Dans de nombreux pays, l'environnement fait l'objet de grandes pressions liées au développement des activités industrielles et à l'exploitation effrénée des ressources naturelles.

Ainsi, et en raison de l'étroite corrélation qui existe entre l'écologie et le développement durable, certains pays ont mis en place des dispositions réglementaires pour faire face à cette problématique et concilier le développement économique avec la protection de l'environnement, à travers la promotion de technologies propres et l'utilisation rationnelle des ressources.

Cependant, l'introduction et l'application des dispositions réglementaires dans le domaine de la protection de l'environnement, restent difficiles au niveau de certains pays, particulièrement les pays en voie de développement qui connaissent souvent de grandes contraintes socioéconomiques.

Ainsi, l'Administration a besoin d'apporter l'appui et l'assistance nécessaires pour permettre aux industriels de se conformer à la réglementation en matière de protection de l'environnement. Des programmes d'aide à la mise à niveau et à la dépollution doivent être établis en étroite collaboration avec les industriels.

Parmi les outils qui permettent d'anticiper la réglementation et l'application progressive de la législation environnementale, on peut citer l'établissement de contrats ou convention entre l'Administration en charge de la protection de l'environnement et les industriels qui définissent volontairement leurs engagements en matière de protection de l'environnement (réduction et traitement de la pollution générées par leurs activités, Economie d'eau et des ressources, économie d'énergie,...).

En contrepartie l'Administration chargée de l'environnement définit l'appui et l'assistance à fournir pour accompagner les industriels dans la mise en œuvre de leurs plans d'action environnementaux.

CONTAT DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Considérant les priorités que la politiques nationale a définies pour orienter l'action environnementale ;à savoir la protection des ressources en eau, la réduction des déchets et l'amélioration de leur gestion, l'amélioration de la qualité de l'air et la protection des sols et l'utilisation efficace de l'énergie et des matériaux,

Considérant le rôle dévolu au Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement en matière de protection de l'environnement, l'amélioration du cadre de vie des citoyens et de promotion du développement durable,

Considérant l'urgence de prévenir et de lutter contre la pollution générée par l'activité industrielle,

Considérant que la prévention et la lutte contre la pollution vont de pair avec la mise à niveau des entreprises face à la concurrence et aux exigences environnementales qu'impose la mondialisation,

Considérant que la société X ayant déjà reconnu que la dimension environnementale est une partie intégrante du processus de développement du secteur X et s'est engagé à intégrer les impératifs de protection de l'environnement dans tous les projets de développement,

Considérant la bonne volonté et les efforts déjà déployés par la Société X depuis sa création, en vue d'améliorer la gestion de ses rejets et la réduction de la charge polluante,

Considérant la volonté commune du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement et de la société X, d'harmoniser leurs efforts et échanger leurs expériences et savoir-faire en vue de contribuer à assurer un développement socio-économique optimal et durable,

Considérant la volonté du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement d'accompagner, de soutenir et d'assister la société dans ses efforts visant une réduction optimale des impacts négatifs de ses activités sur l'environnement,

Le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement par Et La Société X représenté par son

Convient ce qui suit :

Article 1 : Objet

Le présent contrat de performance environnementale représente un engagement mutuel et participatif du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement et de la Société X..... Il vise la promotion, la définition et la mise en œuvre de mesures volontaires de dépollution et de protection de l'environnement.

Article 2 : Obligations du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement

Le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, en vertu du présent contrat s'engage à :

- Assister la Société X dans l'élaboration, de ses objectifs stratégiques de production plus propre et de ses plans d'actions environnementaux,
- Fournir et faciliter l'accès à l'information en matière de technologies de production plus propre, système de gestion de l'environnement et de réglementation,
- Impliquer la Société X dans les différentes réflexions, planifications, et élaboration de lois, réglementation, et normes menées par le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement,
- Assister la Société X dans la mise en œuvre du dispositif d'auto-contrôle des rejets et auto-surveillance des équipements anti-pollution,
- Impliquer la Société X dans le programme de formation du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement à travers des séminaires, des voyages d'études et des contacts avec des experts en matière de protection de l'environnement,
- Mettre son savoir-faire en matière de gestion de l'environnement au service du développement de la Société X,
- Faciliter l'établissement de liens bilatéraux entre la Société X et les entreprises étrangères, afin d'encourager les échanges d'expériences et de développer des systèmes de partenariat,
- Assister la Société X dans l'adoption de nouveaux outils de gestion de l'environnement ; notamment les audits environnementaux et système ISO 14 000

Article 3 : Obligations de la Société X

La Société s'engage en vertu du présent contrat à :

Mettre en place un délégué à l'environnement (loi n° 03-10 du 19 joumaada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable / Art.28 échéance:

Mettre en place un dispositif d'auto-contrôle des rejets et d'auto-surveillance des équipements anti-pollution, échéance

Mettre en place un programme de prévention de la pollution, échéance

- Aviser le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement sur l'état d'avancement de la réalisation de ces objectifs stratégiques et de son plan d'action et l'inviter à venir constater la mise en œuvre de ces actions,
- Mener des études, investigations et des actions jugées nécessaires pour réduire progressivement à des niveaux techniquement et économiquement viables, l'impact industriel sur l'environnement,
- Associer selon des formules à définir, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement aux études et actions précitées,
- Appuyer techniquement le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement dans l'édition des supports de communication et de réalisation de campagnes d'information et de sensibilisation et participer au financement de ces actions,
- Mettre en place un système de management environnemental,.
- Mettre en œuvre les actions de dépollution suivantes avec leurs échéanciers.
 - 1 -2 -3 etc....

Article 4 : Obligations communes

Les deux parties, en vertu du présent contrat, s'engagent à :

- Coopérer à travers l'échange d'informations et la communication,
- Faire bon usage des informations échangées et ne les diffuser à une tierce partie qu'après concertation,
- Mettre en place un système d'informations environnementales du public et de déclaration de performance environnementale de la Société.

Article 5 : Suivi du Contrat

L'examen de l'état d'avancement dans la mise en œuvre des dispositions du présent contrat se fera par le biais des réunions périodiques selon un calendrier arrêté conjointement par les deux parties qui s'engagent à se rencontrer à la demande de l'une d'entre elle.

Article 6 : Durée du Contrat

Le présent contrat est conclue pour une durée de, renouvelable par la suite, par des périodes de par tacite reconduction, sauf dénonciation par l'une ou l'autre partie, avant l'expiration de chaque période.

Article 7 : Election de domicile

Pour l'exécution des présentes, les deux parties élisent domicile à leurs adresses respectives.

Article 8 : Règlement des différends

Les litiges pouvant survenir à l'occasion de l'interprétation ou de l'exécution des présentes seront examinés par les deux parties qui s'efforceront d'aboutir à un règlement à l'amiable.

Article 9 : Prise d'effet

Le présent contrat prend effet à compter de la date de son approbation par les sous signataires.

Fait à, le.....

P/Le Ministre de l'Aménagement
de la Société X

Le Directeur Général du Territoire et de l'Environnement de

Annexe n° 5 : Exemple de programme environnemental ³:

Objectif	Diminution de la consommation énergétique.
Cible	Réduire de X% la consommation d'énergie.
Programme	Programme d'efficacité énergétique.
Action	Analyse de la situation énergétique. Remplacement des équipements énergivores. Acquisition d'équipements efficace.
Echéancier	Année 1 Analyse de la politique d'achat actuelle. Année 2 Remplacement de 50% des équipements identifiés énergivores et adoption d'une politique d'achat verte. Année 3 Remplacement de 50% des équipements restants et vérification de la nouvelle politique d'achat.
Responsable	Mr Y responsable du projet en efficacité énergétique.
Budget	X Da pour l'analyse, et y pour l'acquisition des nouveaux équipements.

³ Département HSE, Tonic Industrie

Annexe n°6 : Guide d'entretien qualitatif

1. PREAMBULE :

Présentation personnelle en entrant dans le bureau :

Bonjour,

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps.

En quelques mots l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'un travail de recherche dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle à l'école des hautes études commerciales, Alger. Notre thème de recherche porte sur l'impact de l'engagement environnemental sur la performance logistique.

Nous tenons particulièrement à répondre à la question de l'existence d'un impact réel de l'engagement environnemental sur la performance de l'entreprise, pour plus tard mesurer cet impact et l'évaluer.

Les entretiens que nous réalisons sont exploratoires. C'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'informations possibles afin de les analyser et d'en faire ressortir les résultats voulus.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes.

Avez-vous des questions ?

2. QUESTIONS

2.1 Questions de présentation générale de « Tonic Industrie » :

Question n°1 : Quand on parle « emballage », l'entreprise « Tonic emballage » est la première qui nous vient à l'esprit. Pouvez-vous nous relater la transition de « Tonic Emballage » à « Tonic Industrie » ?

Question n°2 : Quelle sont les domaines d'activité de « Tonic Industrie » ?

Question n°3 : Comment est organisée « Tonic Industrie » ? Et quelles sont les missions de chaque direction ?

2.2 Questions portant les pratiques de « Tonic Industrie » :

Question n°1 : Qu'est-ce qu'on entend par une stratégie environnementale ?

Question n° 2 : Comment se manifeste ces initiatives en faveur de l'environnement ?

Question n°3 : Quels sont les principaux engagements signés par « Tonic Industrie » dans le domaine de la préservation de l'environnement ?

Question n°4 : Quels sont les résultats obtenus de la mise en place d'une démarche environnementale ?

Question n°5 : « Tonic Industrie » a entrepris beaucoup d'initiatives dans la préservation de l'environnement, en l'occurrence dans le secteur de l'eau. D'après vous, quels sont les bénéfices de la station d'épuration d'eau ?

Question n°6 : La dégradation de l'environnement a certainement un effet économique, comment se manifeste ce dernier ?

Question n°7 : Comme vous le savez, « Tonic Industrie » produit beaucoup de déchets du fait de la nature de son activité. Quels sont les types de déchets liés à l'industrie papetière ?

Question n°8 : Nous savons que « Tonic Industrie » base son activité sur la récupération du papier, quels sont les moyens mis en place dans ce but ?

3. EN FIN D'ENTRETIEN :

- ✓ Demander si la personne a quelque chose à ajouter, d'autres renseignements à transmettre qu'elle aurait pu omettre de dire ou que l'entretien n'a pas permis de toucher.
- ✓ Transmettre au cadre interrogé la grille d'évaluation de la performance des pratiques logistiques de « Tonic Industrie ».⁴
- ✓ Remerciements.

⁴ Voir annexe n°7

Annexe n°7 : Résultats de l'évaluation de la performance logistique de Tonic Industrie.

Pratiques et activités	Réalisation de l'activité		Importance de l'activité pour l'entreprise	
	Oui	Non	Faible	Forte
Pilotage des flux de l'entreprise				
1. Analyser les informations remontantes	x			x
2. Comparer les indicateurs logistiques aux prévisions,	x		x	
3. Ordonnancer les opérations productives,	x			x
4. Ordonnancer les opérations logistiques,		x	x	
5. Établir un plan d'opérations pour la production,	x			x
6. Orienter les flux de produits finis, d'en-cours et d'entrants,	x		x	
7. Organiser la préparation des commandes et les opérations de conditionnement,	x		x	
8. Organiser et réaliser les opérations de transport de livraison,	x			x
9. Contrôler les opérations productives,	x			x
10. Intégrer l'analyse des écarts au processus de planification logistique.		x	x	
Taux d'activité (Pilotage des flux de l'entreprise)	80%		66,67%	
Gestion des approvisionnements				
1. Participer à la définition du cahier des charges avec les services concernés,		x		x
2. Prospector et identifier des fournisseurs potentiels,	x			x
3. Appliquer la politique d'achat avec le service concerné,	x		x	
4. Participer à la négociation avec les fournisseurs,	x		x	
5. Déterminer la périodicité et le volume des commandes,	x			x
6. Suivre les commandes et contrôler la qualité des approvisionnements,	x			x
7. Organiser la réception des produits,	x		x	
8. Assurer une veille technologique et réglementaire.		x		x
Taux d'activité (Gestion des approvisionnements)	75,00%		50,00%	
Gestion des stocks				
1. Distinguer les produits en stock au regard de critères physiques et comptables,	x		x	
2. Choisir des modèles de gestion adaptés à chaque catégorie de stocks,		x		x
3. Définir et suivre les indicateurs de la qualité de la gestion physique des produits,	x		x	
4. Tenir les stocks en valeur,	x			x
5. Établir le niveau et la nature des stocks de sécurité,	x			x
6. Organiser l'entreposage,	x			x

7. Veiller à la pertinence de l'implantation des unités de stockage,		x		x
Taux d'activité (Gestion des stocks)	62,50%		38,46%	
Logistique inverse				
1. Définir la politique de logistique inversée,	x		x	
2. Définir la nature et les caractéristiques des produits concernés,	x		x	
3. Établir les destinations possibles des produits concernés,	x			x
4. Définir les points et les modalités de collecte,	x			x
5. Impliquer les utilisateurs et les autres partenaires de l'entreprise,	x		x	
6. Pratiquer une veille réglementaire, sociétale et technologique.		x		x
Taux d'activité (Logistique inverse)	83,33%		62,50%	

Le taux d'activité est calculé en attribuant un « 1 » pour l'activité réalisée et « 0 » pour l'activité non réalisée. Ensuite nous avons calculé la moyenne arithmétique des activités appartenant à la même pratique.

Le taux d'activité pondéré est calculé de la même façon mais en prenant en compte les coefficients suivant :

- Activité réalisée fort importante « 1 »
- Activité réalisée peu importante « 1 »
- Activité non réalisé peu importante « 2 »
- Activité non réalisée fort importante « 3 »

Pratiques et activités	Taux d'activité	Taux d'activité pondéré	
		coefficient	taux d'activité*coefficient
Pilotage des flux de l'entreprise			
1. Analyser les informations remontantes	1	1	1
2. Comparer les indicateurs logistiques aux prévisions,	1	1	1
3. Ordonnancer les opérations productives,	1	1	1
4. Ordonnancer les opérations logistiques,	0	2	0
5. Établir un plan d'opérations pour la production,	1	1	1

6. Orienter les flux de produits finis, d'en-cours et d'entrants,	1	1	1
7. Organiser la préparation des commandes et les opérations de conditionnement,	1	1	1
8. Organiser et réaliser les opérations de transport de livraison,	1	1	1
9. Contrôler les opérations productives,	1	1	1
10. Intégrer l'analyse des écarts au processus de planification logistique.	0	2	0
Taux d'activité (Pilotage des flux de l'entreprise)	80%		66,67%
Gestion des approvisionnements			
1. Participer à la définition du cahier des charges avec les services concernés,	0	3	0
2. Prospecter et identifier des fournisseurs potentiels,	1	1	1
3. Appliquer la politique d'achat avec le service concerné,	1	1	1
4. Participer à la négociation avec les fournisseurs,	1	1	1
5. Déterminer la périodicité et le volume des commandes,	1	1	1
6. Suivre les commandes et contrôler la qualité des approvisionnements,	1	1	1
7. Organiser la réception des produits,	1	1	1
8. Assurer une veille technologique et réglementaire.	0	3	0
Taux d'activité (Gestion des approvisionnements)	75,00%		50,00%
Gestion des stocks			
1. Distinguer les produits en stock au regard de critères physiques et comptables,	1	1	1
2. Choisir des modèles de gestion adaptés à chaque catégorie de stocks,	0	3	0

3. Définir et suivre les indicateurs de la qualité de la gestion physique des produits,	1	1	1
4. Tenir les stocks en valeur,	1	1	1
5. Établir le niveau et la nature des stocks de sécurité,	1	1	1
6. Organiser l'entreposage,	1	1	1
7. Veiller à la pertinence de l'implantation des unités de stockage,	0	3	0
8. Choisir des modèles de gestion adaptés à chaque catégorie de stock.	0	2	0
Taux d'activité (Gestion des stocks)	62,50%		38,46%
Logistique inverse			
1. Définir la politique de logistique inversée,	1	1	1
2. Définir la nature et les caractéristiques des produits concernés,	1	1	1
3. Établir les destinations possibles des produits concernés,	1	1	1
4. Définir les points et les modalités de collecte,	1	1	1
5. Impliquer les utilisateurs et les autres partenaires de l'entreprise,	1	1	1
6. Pratiquer une veille réglementaire, sociétale et technologique.	0	3	0
Taux d'activité (Logistique inverse)	83,33%		62,50%

Le calcul du taux d'activité globale s'est fait sur la base d'une moyenne géométrique des taux d'activités des 4 pratiques

Pratique logistique	Taux d'activité	Taux d'activité pondéré
Tx Pilotage des flux de l'entreprise	80%	66,67%
Tx Gestion des approvisionnements	75,00%	50,00%
Tx Gestion des stocks	62,50%	38,46%
Tx Logistique inverse	83,33%	62,50%
Taux d'activité globale	75%	53,20%

Table des matières

Table des matières

Dédicace

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des annexes

Introduction générale 1

Chapitre 1 : La chaîne logistique..... 5

Section 1. Les concepts liés à la logistique..... 7

1.1. Définition de la logistique.....7

1.2. Définition de la chaîne logistique. 10

Section 2. La gestion de la chaîne logistique. 13

2.1. Historique de la gestion de la chaîne logistique..... 13

2.2. Contexte actuel de la gestion de la chaîne logistique 13

2.3. Définition du SCM..... 14

2.4. Les principes liés au SCM : 14

2.4.1. Les acteurs de la gestion de la chaîne logistique : 14

2.4.2. SCM et processus. 15

2.4.3. Les Activités logistiques..... 18

2.4.4. Les étapes de la Supply Chain 19

2.4.5. Structure de la Supply Chain 19

2.4.6. Les enjeux de la gestion de la chaîne logistique..... 20

2.4.7. L'échange d'informations au cœur de la logistique 20

2.5. La logistique inverse 20

2.6. Environnement et logistique : l'élimination des déchets 21

2.7. La logistique des retours 22

Section 3. Pilotage de la chaîne logistique. 24

3.1. Définition 24

3.2.	Mesure de la performance : Le triangle d'Or du pilotage	25
3.3.	Indicateurs de la performance	26
3.3.1.	Indicateurs économiques et commerciaux.....	26
3.3.2.	Indicateurs techniques et logistiques.....	26
3.3.3.	Indicateurs sociaux et ergonomique	27
3.3.4.	Indicateurs environnementaux :.....	27
3.4.	Les standards de la mesure de la performance.....	27
3.5.	Tableau de bord de la Supply Chain	28
3.5.1.	Client :	28
3.5.2.	Finance:	29
3.5.3.	Processus interne:	29
3.5.4.	Croissance et apprentissage:.....	29
3.6.	Mesurer n'est pas évaluer !.....	31
3.6.1.	La nature de la mesure.....	31
3.6.2.	Le mode d'élaboration de notre étude	31

Chapitre 2 : La dimension environnementale de la logistique durable 35

Section 1. Le développement durable et l'engagement environnemental..... 37

1.1.	Définition du développement durable.....	37
1.2.	Les trois piliers du développement durable.	39
1.3.	Le développement durable, une synthèse de l'économie et du social	40
1.4.	Nécessité de s'engager dans une démarche environnementale.....	40
1.4.1.	Relever le défi des enjeux globaux, environnementaux et socio-économiques, contribuer à l'intérêt général :	40
1.4.2.	Contribuer à l'amélioration continue de la qualité du service public et à l'efficacité économique de sa structure :.....	41
1.4.3.	Créer une dynamique transversale entre les services à travers la réunion des acteurs de l'entreprise autour d'un projet commun :.....	41
1.4.4.	Etre crédible et cohérent vis-à-vis de ses partenaires, en se montrant exemplaire dans ses pratiques internes :	41
1.4.5.	Répondre aux attentes des citoyens et des différentes parties prenantes, susciter une dynamique sur le territoire :	41

Section 2. Les actions à entreprendre dans le volet environnemental..... 45

2.1.	Les principaux axes de réflexion du développement durable :.....	45
------	--	----

2.2.	Réflexions autour de la logistique verte :	46
2.2.1.	La synthèse de <i>Srivastava</i> sur le Green Supply Chain Management :	46
2.2.2.	Autres réflexions sur la gestion de la chaîne logistique verte :	48
2.3.	Les actions à entreprendre dans la dimension environnementale de la logistique durable :	51
2.3.1.	La production verte et la reproduction	51
2.3.2.	La « re-production » :	52
2.3.3.	La logistique inverse et la conception du réseau	52
2.3.4.	Le traitement des déchets	52

Section 3. Les outils de l'intégration environnementale 54

3.1.	Le contrat de performance environnementale du MATE :	54
3.2.	La certification des démarches environnementales par l'ISO	55
3.2.1.	L'Organisation internationale de normalisation.....	55
3.2.2.	L'avantage des normes internationales	56
3.2.3.	Définition de la norme ISO 14001 :	58
3.2.4.	Historiques de la norme ISO 14001 :	58
3.2.5.	Périmètre d'application de la norme ISO 14001	59
3.2.6.	Avantages de la démarche de certification ISO 14001.....	59

Chapitre 3 : Impact de l'engagement environnemental sur la performance logistique de Tonic Industries. 63

Section 1. La situation environnementale en Algérie 65

1.1.	Le contexte économique	65
1.2.	Organisation du secteur de l'environnement	65
1.2.1.	Les organismes nationaux:	66
1.2.2.	Le droit de l'environnement :	66
1.2.3.	Adhésion de l'Algérie aux traités internationaux :	66
1.2.4.	Le code du travail :	66
1.3.	Signes de prise en charge de la question environnementale	68
1.4.	Les principaux chantiers du MATE.....	69
1.4.1.	L'amélioration de la gestion des déchets :	70
1.4.2.	Les pollutions industrielles :	70
1.4.3.	Secteur énergétique	70
1.4.4.	Le secteur de l'eau.....	71

1.5.	Les outils d'intégration environnementale en Algérie	72
1.5.1.	Le contrat de performance du MATE.....	73
1.5.2.	La certification environnementale ISO 14001 en Algérie.....	74
1.6.	Commentaire sur la situation environnementale en Algérie.....	76

Section 2. Présentation de l'entreprise Tonic Industries 78

2.1.	Historique de l'EPE/SPA « Tonic Industrie »	78
2.2.	Présentation générale de « Tonic Industrie ».....	79
2.3.	Organisation interne de « Tonic Industrie »	80
2.4.	Domaines d'activité de « Tonic Industrie ».....	81
2.4.1.	Récupération et transformation du vieux papier	81
2.4.2.	Différents travaux de refonte et de complexe de tous types de papiers	82
2.4.3.	Impression et arts graphiques	82
2.4.4.	Fabrication d'emballages et papiers et carton en standards et ou personnalisés	83
2.5.	Les fonctions logistiques de « Tonic industrie »	83
2.5.1.	Le transport	83
2.5.2.	Le stockage	83
2.5.3.	Le groupage	84
2.6.	Projets de développement de « Tonic Industrie »	84
2.6.1.	Le programme d'investissement d'urgence	84
2.6.2.	Le programme d'investissement complémentaire	84
2.6.3.	Formation et développement des compétences	85
2.6.4.	Réalisation d'une Station d'épuration des eaux usées	85
2.6.5.	Projet de mise en conformité de l'usine de fabrication et de transformation de carton ondulé.....	85

Section 3. Etude de cas : Tonic Industrie 86

3.1.	Méthodologie de l'entretien	86
3.1.1.	Choix de la méthode de recherche	86
3.1.2.	Outil de recueil de l'information	86
3.3.	Evaluation de l'impact de l'engagement environnemental de «Tonic Industrie» sur sa performance logistique	94
3.3.1.	Pilotage des flux de l'entreprise	96
3.3.2.	Gestion des approvisionnements	96
3.3.3.	Gestion des stocks	96
3.3.4.	Logistique inverse	97

3.4. Le taux d'activité de « Tonic Industrie » 97

Conclusion générale 101

Bibliographie

Annexes