

Marketing et développement durable : l'impératif d'une analyse stratégique de la situation par l'entreprise.

REGUIEG-ISSAAD Driss.
Université d'Oran

Résumé :

Le développement économique ne peut plus se concevoir, aujourd'hui et pour l'avenir, sans prendre en compte le progrès social, la lutte contre les inégalités et la préservation de l'environnement et des ressources naturelles. C'est le sens que revêt la notion de développement durable. Au niveau de l'entreprise, le regard global propre à la démarche écologique s'avère de plus en plus utile. Les gestionnaires ont été conduits à élargir progressivement leur domaine d'action. Le marketing qui se veut une " méthodologie scientifique des problèmes centrée sur l'analyse et la satisfaction des besoins " a toujours été relégué au deuxième plan, voir à un niveau insignifiant dans les préoccupations des responsables algériens. Sans aucun doute, la raison qui préside à cet état d'esprit est liée à des objections de principe et à des obstacles pratiques. Dans ce contexte en pleine

mouvance, une analyse stratégique de la situation par l'entreprise semble s'imposer. L'état d'esprit marketing récemment introduite dans certaines entreprises algériennes peut-il favoriser cette prise de conscience sur le développement durable, surtout que la plupart de nos firmes se trouvent toujours en économie de production ?.

ملخص.

لا يمكن تصور التطور الاقتصادي حاليا ولا حتى مستقبلا دون الأخذ بعين الاعتبار التطور الاجتماعي. إن التنمية المستدامة تطرح على المستوى الكلي والجزئي أي المؤسسة الاقتصادية حتمية تبني البعد الإيكولوجي في إطار الاهتمامات التسويقية. إن كون التسويق منهجية علمية للمسائل المتعلقة بإشباع الاحتياجات ولما تعرض إليه من تهمة بسبب الأفكار المسبقة و نظرا للوضع الحالي حيث الحاجة إلى تحليل استراتيجي للوضع بالمؤسسة يجدر بنا أن نتساءل على الدور المحتمل للتسويق في تحسيس المؤسسات الجزائرية بضرورة التنمية المستدامة كبديل لاقتصاديات الإنتاج.

Introduction :

Les spécialistes du marketing prônent que le marché est à l'origine de toute activité d'entreprise. Dans la réalité, ce sont des situations différentes du marché qui nécessitent des réponses variées.

Dans nos pays où l'aptitude à produire paraissait le facteur déterminant du succès industriel, on entend, par réaction, prôner le principe selon lequel toute délibération sur l'orientation d'une entreprise doit partir de la connaissance du marché. Dans la réalité, on part nécessairement d'une situation dans laquelle les ressources et les aptitudes ne sont ni illimitées, ni universelles, a fortiori si nous devons agir dans le cadre d'une entreprise préexistante.

On ne peut préconiser n'importe quelle orientation marketing et n'importe quelle solution dans n'importe quelle condition et dans n'importe quelle entreprise. Mais ne vaut-il pas mieux, au départ, s'affranchir de tout préjugé et ignorer délibérément les particularités de la situation de départ, pour se livrer en toute liberté d'esprit à une étude exhaustive des possibilités offertes par un marché, des conditions d'accès et des chances de succès?

Ce serait mésestimer le temps et le budget que requièrent de telles études. Il importe, donc, au départ de prendre conscience, du côté de l'entreprise, des limitations du domaine dans lequel on envisage d'établir un diagnostic initial qui doit faire apparaître:

- le cadre de référence fondamental et les objectifs permanents de l'entreprise;
- ses aptitudes et ses ressources.

Le cadre de référence fondamental(1) a pour composantes :

- les vocations de l'entreprise: domaines d'activités sur lesquels se polarise l'entreprise;
- les finalités;
- l'éthique qui porte sur les règles morales que l'on se permet ou que l'on se refuse d'enfreindre par les

moyens mis en œuvre et les actions que l'on mène.

I- Les stades de l'économie d'entreprise

Une autre approche pour un premier diagnostic est réalisable en se référant à une description des différents stades de l'économie de l'entreprise.

On peut distinguer cinq situations de marché, auxquelles correspondent cinq réponses de l'entreprise.

***Situation A* : Economie d'exploitation:**

L'offre de l'entreprise est inexistante et la demande du marché est naissante. Cela signifie qu'il n'existe pas, en principe, d'unités économiques capables de satisfaire cette demande, créée sous la pression de facteurs divers. En principe, car l'entreprise peut, à partir d'un besoin latent, susciter elle-même la demande.

***Réponse A* : L'entreprise exploitante:**

L'essentiel pour l'entreprise est de disposer des ressources naturelles qui lui permettent de produire le bien ou le service demandé. Il s'agit d'obtenir la concession de la matière première, du brevet, ou la licence d'exploitation. C'est un peu le règne de l'acheteur, du "diplomate".

***Situation B* : Economie de production**

La demande est nettement inférieure à l'offre, à la fois parce qu'il y a peu d'entreprises offrantes et parce que la demande est importante.

***Réponse B* : l'entreprise productrice:**

L'entreprise doit pouvoir produire. Il lui faut le savoir-faire et la capacité financière pour investir dans son outil de production. C'est le règne de l'ingénieur.

***Situation C* : Economie de distribution**

L'offre et la demande s'équilibrent par l'augmentation de la première et la stagnation de la seconde.

***Réponse C* : L'entreprise distributrice**

Il convient maintenant d'assurer l'écoulement de la production. Si l'ingénieur reste le maître, le vendeur prend de plus en plus d'importance. C'est le règne du représentant.

***Situation D* : Economie du marché**

Les quantités offertes dépassent les quantités demandées, et la distance entre les deux s'accroît.

***Réponse D* : L'entreprise communicatrice**

L'entreprise se tourne vers l'aval et non plus vers l'amont. Elle doit considérer des facteurs sociologiques et psychosociologiques.

Sa réussite dépend de plus en plus de la communication entre elle et son marché, des relations entre son produit et ce même marché, car " il n'y a plus de relations systématiques et directes entre la puissance installée dans l'entreprise et ses résultats"(2).

C'est le début de l'ère du marketing.

Situation E: Economie d'environnement

L'offre est nettement supérieure à la demande, et surtout il s'opère une prise de conscience, individuelle d'abord, organisée ensuite, des nuisances provoquées par les activités mêmes de l'entreprise.

Réponse E: L'entreprise relationnelle

Pour la première fois l'entreprise doit instaurer un dialogue généralisé avec son environnement, entendu au sens le plus large. Il lui faut gérer les nuisances qu'elle provoque et tenir compte des groupes de pression : (clients, Etats, syndicats, associations de consommateurs. De ses bonnes relations dépend sa survie. C'est le règne du marketing que Kötler appelle "sociétal".

Ces modifications du contexte dans lequel évolue l'entreprise sont provoquées par des changements successifs et profonds, intervenus dans les rapports entre l'entreprise et son environnement, avec lequel elle cherche à échanger, dans les meilleures conditions possibles pour elle-même, un produit ou un service contre une rétribution.

Les causes en sont: politiques, techniques, économiques, sociologiques, psychosociologiques. Une des manifestations les plus visibles est, d'un point de vue économique, une modification entre les niveaux d'offre et de demande, qui oblige l'entreprise à trouver à chaque fois une réponse adéquate.

Le passage d'une phase à l'autre est déterminé à la fois par des événements externes à l'entreprise, et par la réponse même que celle-ci donne à la phase précédente.

Selon que sa réponse est plus au moins forte, la transition sera plus au moins rapide.

La durée de chacune des cinq phases n'est pas nécessairement égale, et l'ensemble peut se dérouler sur des périodes très variables selon les circonstances et les lieux.

Par conséquent, si les entreprises se trouvent actuellement en situation d'économie de marché, et a fortiori en économie d'environnement, on pourra dire que le marketing est recommandé

II- Les racines du développement durable

L'environnement est aujourd'hui le lieu privilégié du combat de l'intérêt privé contre le bien public. Face à l'urgence écologique les sociétés réagissent avec lenteur. Une prise de conscience progressive se manifeste néanmoins.

Au niveau mondial, elle s'est exprimée dans le rapport Brundtland (1987) ⁽³⁾ et au premier sommet de la terre (Rio de Janeiro) réuni sur le thème " Développement et environnement". L'apparition d'un nouvel agencement des relations internationales est inéluctable. Il devait avoir pour fondement la notion de *développement durable* et soutenable. Le rapport évoqué en donne la définition suivante : développement visant à satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le processus doit garantir l'ouverture de l'avenir⁽⁴⁾.

Le programme est ambitieux. L'optimisation inter-temporelle de la trajectoire du développement suppose une prévision parfaite des préférences des générations futures et des possibilités techniques qui seront à leur disposition. L'absence de marché, l'ampleur des incertitudes, la proliférations des irréversibilités opposent au calcul économique de sérieuses

difficultés. Les choix passés nous enferment dans des "prisons de longue durée" (F. Braudel)⁽⁵⁾.

Le développement durable correspond à la volonté de se doter d'un nouveau projet de société qui tente de remédier aux excès d'un mode de développement dont les limites sont devenues perceptibles dès le début des années 70. A cette époque, on découvre que les activités économiques génèrent des atteintes à l'environnement visibles et localisées (déchets, fumées d'usine, pollutions des cours d'eau,...) dont les responsables sont aisément identifiables. Au cours des années 80, c'est l'existence de pollutions et de dérèglements globaux, tels que le trou dans la couche d'ozone, les pluies acides, la désertification, l'effet de serre, la déforestation qui est découverte et portée à la connaissance du public. Ces atteintes aux milieux naturels sont diffuses et leurs origines (liens de cause à effet) et leurs responsables ne sont pas clairement identifiables.

Par ailleurs, sur le plan économique et social, il apparaît que les politiques de ces vingt dernières années maintiennent voire accentuent les inégalités entre pays riches et pays pauvres, population riche et population pauvre au sein d'un même pays, d'une même région ou d'une même ville. Le creusement des inégalités est tel qu'il conduit par glissement à l'exclusion et à la constitution d'une société duale. Pourtant, les pays développés (OCDE) n'ont jamais été aussi riches et les progrès du développement aussi sensibles.

Le credo de la croissance à tous crins met l'homme au service des intérêts économiques alors qu'il devrait être maintenu au centre d'un processus de développement destiné à répondre à ses besoins fondamentaux et à assurer son bien-être, au Nord comme au Sud. De même, il conduit à une exploitation des ressources naturelles qui ne saurait se poursuivre sans dégradation irréversible de notre environnement (ce qui nous entoure) immédiat et planétaire. Le développement économique ne peut plus se concevoir, aujourd'hui et pour l'avenir, sans prendre en compte le progrès social, la lutte contre les inégalités et la préservation de l'environnement et des ressources naturelles. C'est le sens que revêt la notion de développement durable.

Au niveau de l'entreprise, le regard global propre à la démarche écologique s'avère de plus en plus utile. Les gestionnaires ont été conduits à élargir progressivement leur domaine d'action :

" Inclure la gestion de l'environnement parmi les principales priorités de l'entreprise et reconnaître qu'elle est un facteur déterminant du développement durable..."

Les tensions écologiques traversent des contraintes inédites. Le mercatien écologique doit permettre de les révéler et de les maîtriser. Ce dernier concerne l'interface entre la biosphère -entrée désormais dans le champ de la rareté- la société- de plus en plus soucieuse de sauvegarder une citoyenneté active et généreuse⁽⁶⁾ et l'entreprise. Le développement durable oppose aux mercatiers des difficultés originales. Il implique donc un certain renouvellement des méthodes d'observation ;

La capacité des managers à percevoir et à contrôler la totalité des incidences de l'intégralité de leurs actions est la condition de l'émergence d'un modèle de gestion universel.

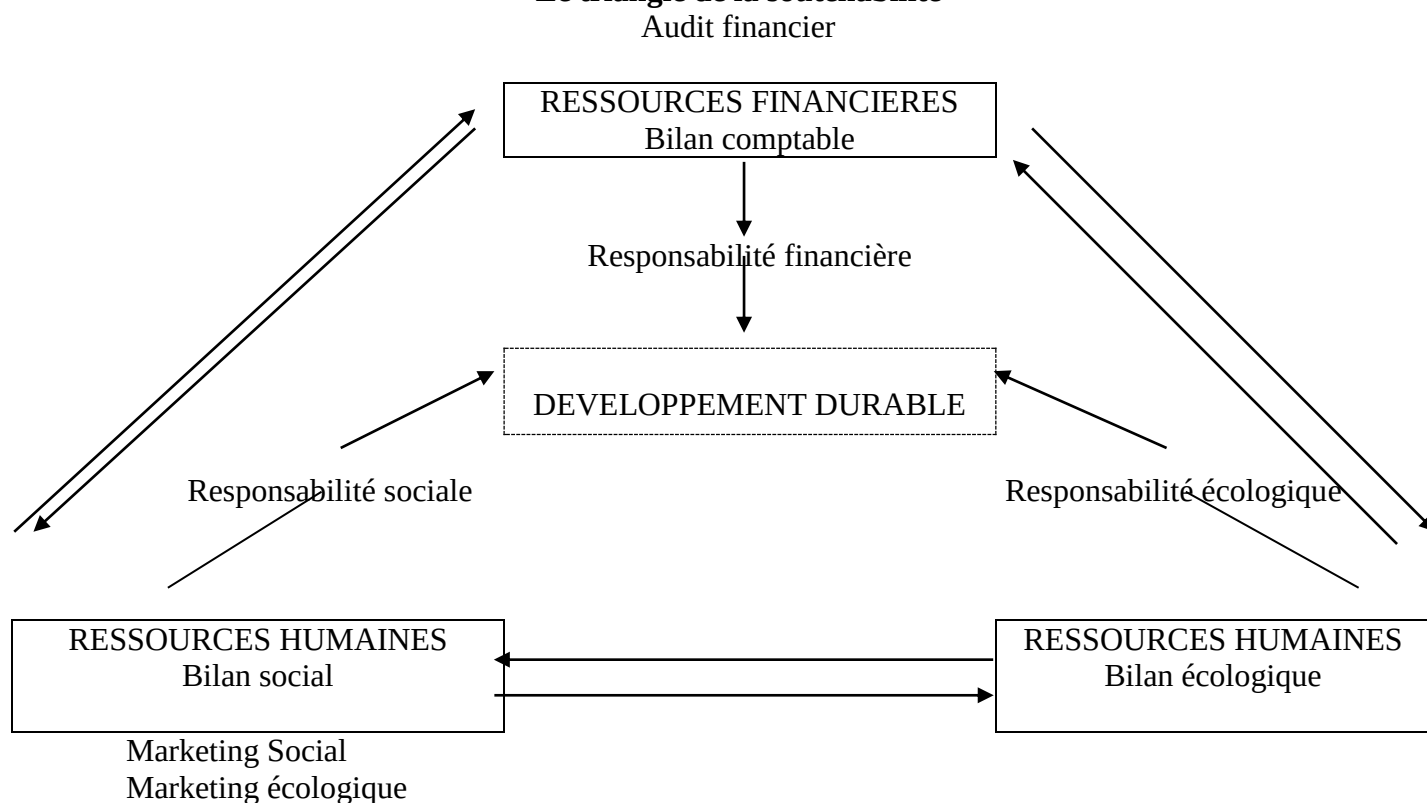
2.1. L'observation du développement durable

Toute entreprise est aujourd'hui soumise à une triple contrainte : économique, sociale, écologique. JM HARRIBEY utilise pour résumer leurs interdépendances l'heureuse expression de "triangle de soutenabilité".⁽⁷⁾

Les relations avec les marchés sont réglées -depuis longtemps par l'existence de droits de propriété. La comptabilité générale permet une claire appréciation des tensions économiques

et financières. Nous laisserons de côté ce terrain labouré en tous sens par les auditeurs financiers pour concentrer notre attention sur les deux autres sommets du maléfique triangle.

Figure 1
Le triangle de la soutenabilité



Les liens avec la nature sont en train de se transformer profondément. Facteur de production traditionnellement gratuit, l'environnement devient de plus en plus coûteux. Les charges directes générées par son usage sont moins inquiétantes que la mise en oeuvre par l'intermédiaire de certains acteurs socio-politiques⁽⁸⁾ d'une responsabilité écologique de plus en plus étendue. Elle rend inévitable le développement d'une nouvelle dimension du système d'information de gestion. Nous l'envisagerons brièvement dans un premier point : de l'audit d'environnement au bilan écologique⁽⁹⁾.

Les rapports avec les ressources humaines - troisième sommet du triangle - sont codifiés de longue date. Le bilan social, en instituant un examen annuel des relations entre la direction et la communauté de travail, favorisé la prise en considération de la responsabilité sociale interne. Son contenu malheureusement ⁽¹⁰⁾ ne contribue que médiocrement à la nécessité de considérer les fournisseurs de travail comme un patrimoine à déployer.

2.1.1. Du Marketing environnemental au bilan écologique.

Les entrepreneurs pourront de moins en moins méconnaître les exigences environnementales, ni ignorer qu'elles sont sources de marchés nouveaux. Pour respecter les unes et exploiter les autres, il faut disposer d'outils adéquats.

Pour s'engager efficacement dans une telle démarche, pour intégrer une dimension écologique au diagnostic stratégique, il faut avoir révélé les contraintes inédites qu'elle recouvre. Le Marketing est, en cette matière, l'outil essentiel. Son application à l'environnement nous retiendra dans la première étape.

2.1.1.1. Le Marketing environnemental : instrument de vigilance stratégique

Le Marketing environnemental a un objet global⁽¹¹⁾. Il concerne l'entreprise dans son ensemble et son destinataire privilégié est l'entrepreneur. Ce dernier y trouvera un outil de gestion de sa responsabilité et de sa compétitivité. Une double interrogation pèse inévitablement sur lui. Les réglementations écologiques sont-elle respectées? Est-il possible de faire mieux? Le système d'information de gestion doit signaler d'un côté les risques et de l'autre les performances. Le Marketing doit explorer ces deux axes.

▪ Un audit de risque

L'absence de marché pour le patrimoine naturel, la surexploitation de certaines ressources, les risques majeurs liés à certaines activités ont donné naissance à une réglementation répressive particulièrement développée. Les problèmes d'environnement font aujourd'hui peser sur les producteurs une menace diffuse et protéiforme à laquelle les firmes peuvent de moins en moins se soustraire. Pour la réduire une investigation à dominante juridique est indispensable.

Ce premier volet de l'audit écologique - contrôle du respect des obligations réglementaires - est crucial pour la santé financière de l'entreprise et la sécurité de ses dirigeants. Il permet d'apprécier la situation présente, mais aussi d'organiser le futur.

Il ne s'agit pas seulement d'élever un rempart protecteur susceptible de diminuer le risque de procès, mais aussi en dévoilant les lacunes du système d'observation, de réduire la fréquence et la gravité des incidents et accidents.⁽¹²⁾

Le changement d'échelle du pouvoir législatif est lourd de menace mal perçues, surtout dans des firmes de petite taille. Le problème est moins désormais de maîtriser le face à face avec les autorités locales que d'assimiler l'ensemble touffu des prescriptions communautaires. Avec les premières, il était facile de trouver des arrangements. L'Administration fixait des règles en matières de préventions des risques industriels, mais elles demeuraient toujours négociables en fonction des opportunités technologiques et économiques, également selon les contextes politiques. La contribution à l'emploi régional permettait à de nombreuses PMI de paralyser l'action administrative en reportant indéfiniment les améliorations promises.⁽¹³⁾

Une telle souplesse par exemple dans l'application des contraintes ne pourra pas se perpétuer au niveau communautaire. L'acte unique européen a donné une valeur quasi organique au principe pollueur-payeur (PPP).

Par exemple, toute entreprise de l'Union européenne a le droit de faire vérifier la conformité des pratiques de ses concurrents avec les normes établies à Bruxelles (plus de 160 directives ont été adoptées allant de la protection des espèces animales sauvages à la prévention des risques industriels). La législation communautaire peut devenir une arme stratégique redoutable. L'amélioration des performances environnementales est un moyen de s'en protéger, d'où l'importance du second volet de l'audit.

▪ Un audit de performance

Une entreprise est efficace et efficiente. Elle est capable d'atteindre ses objectifs et d'y parvenir en minimisant le coût des moyens engagés. La performance environnementale demeure ambiguë. La surveillance de l'environnement peut s'exercer sur une étendue plus ou moins vaste selon l'activité, selon l'intensité des pressions des partenaires ou de l'opinion publique.

Elle s'appuiera nécessairement sur un jeu d'indicateurs hétérogènes financiers et techniques. Il n'existe pas d'étalon commun pour estimer les différents polluants ou les différentes ponctions sur la nature. Il est difficile en outre d'atteindre l'exhaustivité. On peut s'en rapprocher en parcourant le "cycle de vie" du produit "du berceau à la tombe"⁽¹⁴⁾

De multiples taux de rejet et de prélèvement sont calculables. Il est toujours délicat de porter un jugement d'ensemble. Le mercaticien aide néanmoins à diagnostiquer points forts et points faibles de l'entreprise, à révéler la valeur écologique du portefeuille d'activités. Pour parvenir à une évaluation globale, pour mettre en œuvre une gestion intégrée des risques et des opportunités un instrument plus synthétique est nécessaire : le bilan écologique. Il demeure un sujet de recherche.

2.1.1.2. Le bilan écologique : une synthèse à construire

Pour harmoniser la discipline de l'échange marchand et l'exigence de préservation de l'environnement, un nouvel outil de gestion est indispensable. Il devrait présenter une double utilité : interne et externe. D'une part il faut donner aux gestionnaires des moyens d'actions ; d'autre part il est souhaitable de communiquer au public les aléas environnementaux qu'il est susceptible de supporter et les dispositions prises pour les réduire.

2.2. Du bilan social au Marketing social

La ressource humaine est de plus en plus souvent présentée comme le pivot de l'économie et du management⁽¹⁵⁾. La traduction de cette affirmation dans les pratiques des entreprises exige une transformation radicale dans la conception de la gestion du personnel : le passage de l'administration des effectifs à l'épanouissement des personnes. Le développement ne sera durable s'il n'y a plus d'hommes pour entretenir la diversité des compétences. Support nécessaire de toute action de gestion, les salariés sont à la fois un obstacle et un moteur dans la poursuite de la soutenabilité.

Les ressources humaines après avoir été une contrainte dont il s'agissait de minimiser le coût sont devenues un patrimoine à gérer. Le développement durable n'a pas de déterminant plus décisif que la qualité des ressources humaines.

"Sous les apparences d'un stock, la masse des savoirs et des compétences que recèle le personnel de l'entreprise constitue en réalité un fonds. La différence est essentielle, car s'il est de bonne gestion d'éliminer les stocks inutiles pour réduire les frais, une entreprise bien conduite s'attache en revanche à entretenir et valoriser son fonds" (Alain Bienayme)⁽¹⁶⁾.

Oui le marketing social a besoin de prendre appui sur une prospective stratégique. Elle est inconciliable avec la poursuite systématique de la mobilité et de la précocité. La flexibilité généralisée détruit la plupart des perspectives de carrière et menace sérieusement l'implication individuelle.

Cette notion de plus en plus souvent utilisée désigne un processus d'influence mutuelle, une relation entre le salarié et l'entreprise⁽¹⁷⁾. Le sentiment d'appartenance du premier, son désir de demeurer dans l'organisation, sa volonté de contribuer à son efficacité se développeront difficilement si la seconde n'offre pas aux projets individuels des occasions de se fondre dans un dessein collectif. L'emploi durable permet seul d'élever la qualification individuelle et de constituer des ensembles intelligents. Il est toujours dommageable de démanteler les groupes qui ont fait la preuve de leur efficacité⁽¹⁸⁾.

Dans une société postindustrielle dominée par l'immatériel, la transmission des savoir-être (civilité, ponctualité, assiduité, capacité d'adaptation) est plus importante que celle des savoir-faire de mieux en mieux intégrés aux équipements. Pour développer une qualification

collective il faut déplacer l'accent de l'habileté individuelle à transformer la matière ou l'information vers la capacité de coopération beaucoup plus difficile à mesurer.

Comme la population qui en est le support le capital humain d'une entreprise est un ensemble perpétuellement renouvelé. Son évaluation est singulièrement compliquée par le fait que les travailleurs font des choix quant à leurs performances. Les résultats dépendent du degré d'effort fourni, de la volonté de collaborer.

Le développement durable est un choix de vie. Il ne peut pas se passer d'une adhésion collective. Les hommes sont au cœur de sa régulation.

III. La régulation du développement durable

« le futur n'est pas une décision, c'est un droit »

Christian Sauter dans un article publié dans le journal le Monde (11/11/99) « une mondialisation », déclarait :

« la mondialisation ne peut s'épanouir que si elle est un atout pour tous ; et pour cela il y a trois conditions : plus de règles, plus d'institutions, plus de citoyenneté, en un mot plus de régulation ».

3.1. Plus de règles d'ordre politique

Le développement durable dans son acte fondateur, la déclaration de Rio en 1992, édicte 27 principes guides qui préconisent aux Etats de bonnes conduites et de bonnes pratiques grâce auxquelles l'activité économique, la protection de l'environnement et de la nature, le progrès social seront régulés d'une façon harmonieuse, équilibrée sans préjudice pour l'une quelconque des parties prenantes (états, citoyens, personnels, clients, investisseurs, présents et futurs...)

Ces principes guides, basés sur trois fondamentaux (constituant, la gouvernance) :

- l'éthique,
- le principe responsabilité
- l'obligation de précaution

devront être traduit par des règles transparentes d'une façon universelle et démocratique.

La déclaration de Rio, sera suivie par des conférences internationales sous l'égide des Nations Unies et qui déboucheront sur des conventions, des proclamations ou des traités (Maastricht et Amsterdam pour l'Union Européenne, Conakry. Istanbul. Le Caire. Kyoto. Buenos - Aires. Marrakech.

L'ensemble des règles qui accompagnent le développement durable sont actuellement reprises dans des textes réglementaires ou conventionnels.

3.2. Plus de citoyenneté

Si l'économie mondiale a été toujours régulée sous la contrainte de l'ordre politique, et les modalités des échanges volontaires de l'ordre marchand, par contre l'ordre communautaire (société civile, association, famille) n'intervenait que dans l'acte de consommation sous la sollicitation des besoins et désirs d'achats et la pression de la revendication sociale (grèves, manifestations).

A côté des pouvoirs publics, et du marché, depuis 1992, on assiste à l'émergence du troisième acteur : la société civile dans l'élaboration de la régulation sous les revendications des organisations non gouvernementales ; elles étaient instigatrices de Rio et présentes. Lors de la conférence de Seattle, en décembre 1999, sur l'organisation mondiale du commerce (OMC), elles étaient 1 500 dont les plus violentes dans la rue... Parmi les principales citons Amnesty International, Greenpeace, Human Wright Watch, Transparency.

3.3. Un nouveau paradigme pour le développement durable

Depuis la révolution industrielle du 19^e siècle, l'objectif principal de la société humaine, que ce soit sous l'idéologie libérale ou l'idéologie centralisatrice, était de produire toujours plus, plus vite, moins cher.

Dès 1972, lors de la conférence de l'ONU à Stockholm (notre avenir à tous) et après la catastrophe de Tchernobyl en 1986, les dirigeants de la sphère politico-économique prirent conscience que face à la poussée démographique mondiale (3 milliards d'habitants en 1950, 6 en 2000, 9 en 2050) et la destruction de l'environnement naturel, le paradigme « plus » devait être remplacé par « mieux », c'est à dire produire en économisant les ressources naturelles, et en réduisant les consommations d'énergie et en favorisant le développement des Ressources humaines en excluant toutes les formes d'exclusion, de pauvreté dans un monde de « droit ».

Si l'ancien objectif de la société marchande était de satisfaire les clients selon ses exigences stipulées (le contrat) (norme Assurance Qualité du type ISO 9000), aujourd'hui, à partir des concepts dits « sustainability » du développement durable global, « l'amélioration continue » se porte sur deux volets :

- La réduction des Ressources pour la production de biens et services et diminution des pollutions et des destructions de la nature.
- La mobilisation des Ressources Humaines en améliorant constamment leur formation, leurs motivations, leur bien-être (notion anglo-saxonne de Well being), leur sécurité et leur santé.

3.4. Pour passer de « toujours plus pour certains au détriment de l'environnement » au « mieux au profit de tous en préservant la planète »,

Trois mouvements émergent : la normalisation des systèmes de management, la certification des engagements, l'utilisation d'un modèle universel de gestion le MSS (Management Standard Système).

- 1) L'engagement des collectivités et des entreprises à produire mieux dans un cadre normatif volontaire : la normalisation.
- 2) La transparence de ces engagements et leur contrôle permanent par des organismes certificateurs indépendants : la certification.
- 3) L'extension à toutes les activités de production d'un système de management standardisé (MSS) visant à l'amélioration continue des production décrit dans une nouvelle rédaction des normes ISO 9001 et 9004.

3.5. De la gestion à la gouvernance

La « gouvernance » ⁽¹⁹⁾ imaginée pour la 1^{ère} fois en 1992 par l'américain James ROUSSAU est définissable comme un ensemble de règles, procédures, conventions, de principes élaborés de manière implicite par des acteurs relevant de « logiques différentes ».

La gouvernance est un mode de gouvernement, c'est à dire au niveau le plus haut (gouvernement, présidence de sociétés, présidence de collectivités...) qui prescrit aux managers (niveau stratégique) de transcrire en objectifs, programmes, cibles, les finalités de l'entité à partir des ressources mobilisables et mobilisées afin que chacune des parties prenantes profite des valeurs ajoutées (pouvoirs publics, investisseurs, personnels, consommateurs...) sans qu'il soit porté préjudice aux environnements économique, naturel et social.

La gouvernance est aussi un dispositif de management qui comporte un engagement transparent, vérifiable, à améliorer continuellement la création des valeurs.

Cette gouvernance est aussi un dispositif de management qui comporte un engagement transparent, vérifiable, à améliorer continuellement la création des valeurs.

Cette gouvernance se traduit par le respect :

- du droit universel de l'humanité,
- des conventions internationales,
- des obligations réglementaires, édictées par les institutions publiques.

La régulation du développement durable, système complexe (3 concepts : éthique, responsabilité, précaution – 3 domaines : économie, environnement, social – 3 acteurs : pouvoirs publics, marché, société civil) est encore réalisée pour le respect des obligations réglementaires par le contrôle externe mené par des institutions et selon des dispositifs sous la tutelle des états.

En ce qui concerne les éléments essentiels de la gouvernance, à savoir la mise en œuvre des systèmes de management destinés à l'amélioration continue des processus de production, la nouvelle régulation passe par l'adhésion à des normes d'engagements d'amélioration sous le contrôle « d'organismes indépendants de certification » du respect des normes qui indiquent comment les entités ont mis en œuvre des systèmes de management assurant la qualité (ISO 9000) le respect de l'environnement (ISO 14000) et la mobilisation des personnels (ex : Investors in people).

« Investors in people » est une norme britannique qui s'attache à la mobilisation sociale interne des personnels d'une entreprise pour améliorer son efficacité dans le processus de création de valeurs.

Les quatre principes de Investors in people sont :

1) commitment

Engagement – d'investir en l'homme pour atteindre des objectifs économiques ;

2) Planning

Planification – comment les compétences individuelles et collectives doivent être développées pour atteindre les objectifs

3) Action – Mise en œuvre

Mesures pour développer et utiliser les compétences nécessaires à partir d'un programme permanent et bien défini

4) Evaluation

Evaluation de l'atteinte des objectifs, des résultats obtenus et des besoins ultérieurs.

Une autre norme américaine (US) « SA 8000 » a été développée. Elle s'adresse aux partenaires extérieurs, leur garantissant le fait que l'entreprise a pris des dispositions pour se conformer dans ses relations avec ses fournisseurs, sous-traitants, au respect des Droits des Travailleurs tels que défendus par l'organisation internationale du travail (OIT).

Développé par un organisme US le CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), ce standard social est certifié par des organismes de certification.

SA 8000 garantit que l'entreprise fait appel à des fournisseurs qui respectent les directives de l'OIT (droits fondamentaux – juin 98) :

- respect de la sécurité et santé des personnels,
- non emploi du travail des enfants et forcé,
- liberté syndicale et représentative
- juste rémunération du travail

CONCLUSION

Dans ce contexte en pleine mouvance, une analyse stratégique de la situation par l'entreprise semble s'imposer. L'état d'esprit marketing récemment introduite dans certaines entreprises algériennes peut-il favoriser cette prise de conscience sur le développement durable, surtout que la plupart de nos firmes se trouvent toujours en économie de production ?

Le marketing qui se veut une " méthodologie scientifique des problèmes centrée sur l'analyse et la satisfaction des besoins" a toujours été relégué au deuxième plan, voir à un niveau insignifiant dans les préoccupations des responsables algériens.

Sans aucun doute, la raison qui préside à cet état d'esprit est liée à des objections de principe et à des obstacles pratiques.

Les objections de principe concernent :

- Le stade de développement à respecter : le marketing doit suivre le développement et non le précéder dans le cadre d'une "filière inversée" selon l'expression de Galbraith ;
- La recherche par le marketing de la satisfaction des besoins solvables et non sociaux ;
- Les dirigeants non formés aux techniques de gestion nouvelles;

Les obstacles pratiques qui entravent la mise en œuvre des techniques marketing concernant :

- L'approche production : cette production amène les dirigeants à mettre l'accent sur le développement des techniques et de la production comme condition du progrès économiques ;
- L'activité marketing comparée à la production véhicule un caractère immatériel et inquantifiable ;

Il est certain que cet esprit production lié aux insuffisances des infrastructures ainsi qu'à l'analphabétisme constitue un frein puissant quant à l'application du marketing du développement durable dans l'entreprise algérienne.

NOTES

(1) P. Dore, concepts de base du marketing, IMN Nathan 1973, P. 175.

(2) P. Dore, op. cit, P. 14

(3). Publié sous le titre "Notre avenir à tous", mais plus connu sous le nom de son acteur Gro-Harlem Bruntland, Premier Ministre norvégien, Présidente de La commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) créée par l'Organisation des Nations Unies.

(4). On remarquera en passant que le Traité de Maastricht (art.130R), réfère l'expression croissance durable. Le glissement terminologique est lourd de signification. Le volet social du phénomène se trouve effacé. "Le développement est la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement, son produit réel global" (F. Perroux "L'économie du XX^e siècle".P.U.F. 1961).

(5). Le deuxième Sommet de la terre (New york, 1997) après avoir constaté la dégradation de l'environnement depuis 1992 s'est borné à réaffirmer

les principes adoptés à Rio. La Conférence de Kyoto sur le réchauffement de la planète (décembre 1997) n'a abouti qu'à un simple ralentissement des émissions de gaz à effet de serre pour les seuls pays industrialisés.

(6). La rupture du contrat écologique menace la solidarité verticale entre les générations et horizontale à l'égard des démunis.

(7). Harribey, J.-M. "L'économie économe. Le développement soutenable par la réduction du temps de travail", Collection " Logiques écologiques" l'harmattan, 1997.

(8). Les gouvernements, les administrations internationales, les associations de défense de l'environnement, mais aussi les consommateurs, les distributeurs...

(9). Pour une analyse plus détaillée voir Vatteville, E., " De l'audit d'environnement au bilan écologique". Economies et Sociétés". Série Sciences de Gestion n° 26-27 juin-juillet, 1999.

(10). Le choix des indicateurs a été dominé par le souci de contrôler le respect de la législation du travail.

(11). Il faut le distinguer des audits ponctuels effectués après un accident ou menés lors de la préparation d'une fusion ou d'une acquisition. Il ne se confond pas non plus avec les études d'impact préalables à l'obtention de certaines études administratives, ni avec les études de sûreté concernant les installations des plus dangereuses.

(12) Certains sites industriels recèlent de véritables bombes à retardement : dépôts clandestins, nappes d'eau contaminées, sols pollués, bâtiments insalubres... Le recensement effectué dans notre pays par les agences régionales du BRGM a enregistré 453 sites souillés. En Allemagne où les exigences écologiques sont plus fortes, 4 800 sites suspects ont été identifiés. (chiffres cités par Viardot, E. , (1994). "Ecologie et entreprise", l'Harmattan). Les coûts de correction des erreurs passées peuvent être considérables. Les contrats de cession de droits sociaux s'accompagnent de plus en plus souvent de clauses de garantie en ces matières.

(13). Une bonne analyse de ces comportements a été faite par Lascoumes, P., " L'éco-pouvoir.

Environnement et politique" Editions la découverte, 1994.

(14). L'expression "cycle de vie" a ici un contenu technique.

(15). Michel Crozier " L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel" Interéditions, 1989.

(16). Bienayme, A., " L'économie des innovations technologiques". Coll. "Que sais-je?" n° 2 887. PUF, 1994.

(17). Thévenet, M., "Impliquer les personnes dans l'entreprise" Editions Liaisons, 1992.

(18). Le recours systématique aux pré-retraites a permis d'expérimenter les pertes de productivité et de capacité de régulation sociale liées au départ des salariés âgés. Les observateurs des plans sociaux d'autre part soulignent le traumatisme psychologique vécu par les rescapés : leur motivation, leur attachement à l'entreprise, leur confiance envers la direction se dégradent et génèrent des coûts indirects souvent importants (Fabre, C., "Les conséquences humaines des restructurations".

(19). Cours du Collège des Hautes Etudes d'Environnement-CHEE-Joras, M.