

La culture du développement durable: Une nécessité vitale pour l'émergence de l'entreprise Algérienne

Dr. Godih Djamel Torqui

Université A. Ibn. Badis-Mostaganem-

Dr. Tefali Benyounes

Université A. Ibn. Badis-Mostaganem-

RESUME:

Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs. La notion de développement durable introduit dans l'entreprise de nouvelles façons d'appréhender les risques industriels, la santé des travailleurs ou leurs conditions de travail. La logique du développement durable conduit à repenser les modes d'actions publiques traditionnelles. Par-là même, elle ouvre un champ d'innovation pour la gestion des ressources humaines. L'entrée dans une logique de développement durable obéit à des motifs variés souvent suscités par la pression externe. Dans ce cadre, l'entreprise doit faire face à un nouveau concept qui devra inciter l'entreprise à réexaminer l'approche stratégique.

Deux objectifs essentiels sont mis en œuvre dans notre article :

- Mettre en lumière l'importance de la culture du développement durable dans l'émergence de l'entreprise algérienne.
 - Mettre en relief d'une manière générale certes, un des aspects de la culture managériale dans les entreprises Occidentales en l'occurrence : le concept de développement durable
- Mots clés :** Développement durable- Stratégie- Ressources humaines-Economie fondée sur la connaissance-Management.

التنمية المستدامة هي التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية رغبتهم. مفهوم التنمية المستدامة في الشركة أدخلت وسائل جديدة لمراقبة المخاطر الصناعية وصحة العمال أو ظروف عملهم. منطق التنمية المستدامة يؤدي إلى إعادة التفكير في طرق التقليدية للإجراءات العامة. وعلى نفس المنوال، فإنه يفتح مجال الابتكار لإدارة الموارد البشرية. دخول إلى التنمية المستدامة يطبع أسباب مختلفة تسبب في كثير من الأحيان الضغوط الخارجية. وفي هذا السياق، فإن الشركة تواجه مفهوم جديد التي من شأنها جذب الشركة لمراجعة النهج الاستراتيجي. هدفان رئيسيان يتركز عليهما موضوع البحث المدرج ضمن هذا المقال:

- تسليط الضوء على أهمية ثقافة التنمية المستدامة في ظهور الشركة الجزائرية.
- إبراز بصفة عامة عامل من عوامل الثقافة في ميدان التسيير في المؤسسات الاقتصادية الغربية وفي هذه الحالة: مفهوم التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة- الاستراتيجية- الموارد البشرية- الاقتصاد مبني على المعرفة- التسيير.

INTRODUCTION:

L'Algérie a entamé une réforme économique dont l'objectif principal est la construction de l'économie de marché capable de développer l'esprit d'entreprise, d'améliorer la compétitivité de l'outil de production national, d'assurer le libre jeu de la concurrence et d'assurer la flexibilité de l'économie nationale. Face à ces nouvelles données, les entreprises algériennes publiques ou privées doivent faire face à un challenge impératif : s'adapter ou être distancées par leurs concurrents à la fois nationaux ou étrangers. Confrontées à la nécessité d'une évolution rapide et permanente, les entreprises algériennes doivent apprendre à tenir compte tant des mutations industrielles et technologiques que des transformations sociales, culturelles et politiques. L'instrument le plus puissant pour prendre en compte ces changements est la stratégie. Celle-ci prend en compte le changement tant au niveau de la réflexion qu'à celui des actes. La réflexion dont le sujet d'analyse est l'entreprise évoluant dans son environnement, devient une nécessité et peut être une condition de survie pour les entreprises algériennes qui s'insèrent dans un environnement de plus en plus concurrentiel et turbulent¹. Face à la construction de l'économie de marché en Algérie, pour survivre et assurer leur compétitivité, les entreprises algériennes ne peuvent plus continuer à ignorer les nouvelles théories du management qui assurent le succès et le développement des entreprises des Pays développés. En d'autres termes, la réflexion en matière de management stratégique permettra à l'entreprise algérienne d'assurer la transition vers l'économie de marché avec des chances de survie et de succès. Le management constitue actuellement l'arme la plus redoutable et la plus efficace que les pays développés utilisent pour maintenir et creuser leur suprématie économique et technologique sur le reste². Il est maintenant plus que jamais nécessaire pour l'entreprise algérienne de devenir ou de demeurer forte afin de pouvoir assurer sa continuité et son développement. Il est donc impératif de bien connaître les évolutions du management moderne dont entre autres le concept de développement durable afin de mieux s'adapter aux défis auxquels les entreprises algériennes sont aujourd'hui confrontées. Le concept de développement durable l'emporte aujourd'hui sur la notion de croissance. Cette dernière, n'est, en effet, plus dissociable d'une vision économiste et quantitativiste. La croissance, s'exprime en variation du P.I.B pour les entreprises du chiffre d'affaires ou des différentes mesures du résultat.

L'organisation des nations unies a délaissé un indicateur économique, comme le P.I.B par habitant au profit de l'I.D.H "Indice de Développement Humain" qui intègre des dimensions relatives à la santé et à l'éducation des populations. Cependant, la notion de développement concernant l'entreprise est également présente. Elle est souvent associée à l'innovation (recherche et développement) ou aux ressources humaines.

(1) Hamadouche A (1997) : Méthodes et outils d'analyse stratégique. Edition Chihab, Alger, p 45

(2) Lamiri A (2013) : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab Editions, Alger, p 31.

C'est dire, qu'adopter le terme de développement, c'est avoir une approche plus globale de la croissance en intégrant des valeurs de progrès humain.

La démarche de développement durable est une démarche patrimoniale: les parties prenantes sont ou se sentent propriétaires d'un patrimoine économique, social, culturel, sociétal ou environnemental. Elles considèrent légitime que leur patrimoine s'enrichisse au travers de l'activité de l'entreprise.

Problématique:

Une question centrale est au cœur de notre problématique dans le cadre de notre modeste contribution à travers cet article

-Quels sont les leviers fondamentaux de rupture à mettre en œuvre pour inculquer la culture du développement durable dans l'entreprise algérienne ?

Pour résoudre cette problématique, nous avons émis l'hypothèse suivante

Hypothèse:

Le développement durable nécessite une stratégie. C'est grâce à la stratégie que les entreprises des pays développés ont connu et connaissent encore le succès et la réussite. Le concept développement durable nécessite d'autres approches : une culture au sein de l'entreprise, un management efficient ; une gestion des ressources humaines, une économie fondée sur la connaissance ...

Les objectifs du thème de notre article:

Deux objectifs essentiels sont mis en œuvre dans notre article :-

- Mettre en lumière l'importance de la culture du développement durable dans l'émergence de l'entreprise algérienne.

-, Mettre en relief d'une manière générale certes, un des aspects de la culture managériale dans les entreprises Occidentales en l'occurrence : le concept de développement durable.

Notre article est structuré en plusieurs axes fondamentaux cités ci-dessous.

I) Quelques événements significatifs qui ont jalonné la montée en puissance du développement durable.

Le développement durable consiste pour une entreprise à assurer un développement par une approche globale de la performance, maintenu dans le temps et résistant aux aléas, respectueux d'un système explicite impliquant différents acteurs internes et externes, dans une logique de progrès contenu.

De fait, la notion de développement durable s'est progressivement structurée , elle est loin d'être achevée.

Le protestantisme et la culture anglaise anglo-saxonne ont joué un rôle significatif avec la création des premiers fonds éthiques au début du siècle dernier. Les raisons sont simples, il s'agit de mettre en conformité ses placements financiers et les préceptes moraux de sa religion³. Le passage des années (1960) aux années (1970) marque l'émergence de mouvements qui, chacun à sa manière contribue à faire immerger une facette du développement durable. En France, naît médecins sans frontières (M S F),

(3) Stephany D (2003) : Développement durable et performance de l'entreprise. Editions Liaisons ; Paris, 2003, p 29.

aux U S A, naît «**Green Peace**.» Au cours de ces années, deux types de phénomènes se développent.

1 : Les fonds de pension et les épargnants

Le premier apparaît très éloigné des préoccupations qui seront, celle du développement durable: les fonds de pension qui voient le jour aux U S A. Ils ont la vocation à assurer la retraite des salariés et mobilisent des masses financières qui deviennent énormes et pèsent de plus en plus sur les marchés financiers comme sur la vie des entreprises.

2 : Les premières catastrophes écologiques

Pour la première fois, elles ont un fort écho dans les sociétés occidentales, et la responsabilité de l'entreprise est clairement définie. Le drame **Bhopal** avec **Tchernobyl**. Bhopal en Inde est sans aucun doute, la catastrophe industrielle la plus lourde de conséquence dans le monde et qui a déclenché un début de prise de conscience dans l'industrie chimique

3 : La première convergence: 1987-1992

Les fonds éthiques ou ce que l'on ne nomme pas encore: investissement socialement responsable (**I S R**) d'une part et le mouvement écologique d'autre part vont converger entre 1987 et 1992. Ces dernières acquièrent une certaine légitimité notamment du fait, de l'entrée des «verts» au sein de coalitions gouvernementales dans plusieurs pays Européens.

4 : La seconde convergence : 1992 à nous jours

Des acteurs majeurs de l'économie entrent en lice. Les multinationales et le mouvement syndical. Ainsi, la décennie 1990 marque les pas décisifs vers une approche intégrative qui se traduit par l'usage du terme «développement durable».

5 :L'entrée en lice des entreprises

La tenue de la conférence de RIO au Brésil incitent les groupes multinationaux, donc essentiellement anglo-saxon, à engager une réflexion sur les crises.

A l'orée des années 1990, deux organisations voient le jour:

- Le BSCD (Business Council for Sustainable Développement),
- Le WICE (World Industrial Council for the Environnement).

En 1995, ceux-ci se réunissent pour donner naissance au WBCSD (World Business

Council for Sustainable Développement). Aujourd'hui, cette organisation réunit plus de 160 représentants d'une trentaine de pays.

Ce groupement s'est donné pour objectif de faire connaître les principes du développement durable, mais aussi, de favoriser les échanges entre entreprises sur les bonnes pratiques en la matière.

Cependant, la finalité de l'entreprise: consiste telle, seulement à faire du profit, ou doit elle rechercher plus loin son utilité pour la société dans une dynamique de création de richesses élargie?

6 : Les principes afférents au développement durable de L'ONU.

En 1998, **Cofi Annan**, l'ex secrétaire général de l'ONU, s'adresse aux chefs d'entreprises à **DAVOS (Suisse)**. Il insiste sur la nécessité de développer un marché

mondial plus stable et équilibré en encourageant le monde du commerce et de l'industrie à mettre en œuvre dans leurs stratégies et leurs pratiques quotidiennes les principes universellement reconnus.. Il lance à cette occasion le **Global Compact**. Contrat moral engageant l'entreprise à respecter et mettre en œuvre des principes.

Quels sont ses principes? Nous les résumons ci-après:

6.1 : Les droits humains.

-Il s'agit de défendre et respecter les droits humains dans leur sphère d'influence.

De s'assurer que leur propre entreprise, n'est pas complice d'abus en la matière.

6.2 : Le travail

Les entreprises doivent respecter :-

la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective. L'élimination de toutes les formes de travail forcé. L'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de toute forme de discrimination en matière d'emploi.

6.3 : L'environnement

Les entreprises doivent appliquer le principe de précaution en matière de risque environnemental. Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement. Encourager le développement et la diffusion de technologies favorisant la protection de l'environnement.

II) Les enjeux décisifs pour l'entreprise

Les années 1990, marquées par l'effondrement du modèle communiste et de son économie planifiée, consacrent la victoire sans partage de l'économie de marché et des entreprises qui en sont la base.

Cependant, de profondes mutations s'opèrent qui transforment le monde de l'entreprise comme sa relation à l'environnement. L'entreprise ne peut plus continuer à fonctionner

sur sa lancée non pas pour des raisons idéologiques, mais parce que le monde extérieur crée une pression renouvelée. D'abord une pression citoyenne telle que les ONG (Organisations Non Gouvernementales), associations, mouvements divers, qui se font l'écho ou les portes paroles de consommateurs, de riverains ou de citoyens auprès des entreprises. D'autres enjeux décisifs concernent l'entreprise.

1 : L'investissement socialement responsable

Il représente une synthèse partielle de ces forces externes qui exercent leur pression sur l'entreprise. La notion d'investissement socialement responsable ne représente qu'une facette du développement durable et son impact sur la vie devient significatif.

Ainsi, de nouveaux types d'actionnaires ont fait leur apparition ces dernières années. Ils choisissent leur investissement en fonction de critères qui ne sont plus uniquement financiers.

Des fonds se sont structurés ou réorientés en conséquence. Des agences de notation se sont créées pour fournir une information aux investisseurs et ceux-ci cherchent à affiner l'évaluation du risque.

2 : Les enjeux propres à l'entreprise

La gestion sociale de l'entreprise n'échappe pas à la problématique du développement durable. L'enjeu majeur de toute entreprise consiste à obtenir une performance supérieure à celle de ses concurrents. Cependant, l'optimisation n'est plus envisagée de façon strictement technique. Elle dépend également de choix politiques et éthiques.

En effet, différents facteurs externes et internes sont apparus ces dernières années qui ont profondément modifié les données du problème et incité à entreprendre une démarche de développement durable.

Comment et à quelles conditions obtenir un niveau de performance voulu ou améliorer un niveau de performance obtenu? Comment optimiser l'allocation des ressources? Le rapport entre le nombre d'objets produits et le travail nécessaire pour y parvenir, n'est plus une définition satisfaisante de la productivité.

En effet, le volume produit, n'est plus un critère suffisant: la qualité, l'innovation et la diversité qui sont devenues essentielles sont très mal mesurées tant au niveau macro que micro. La performance est de moins en moins la somme des opérations individuelles et de leur efficacité... Elle dépend surtout d'aspects systémiques et des relations entre individus ... La montée en puissance des activités immatérielles ou intellectuelles dans le processus de production se poursuit. On ne peut pas prétendre contraindre un travailleur intellectuel à la performance. Il n'a aucune chance d'être performant durablement, s'il ne sait pas lui-même comment il contribue à la valeur produite et aux valeurs. L'entreprise responsable gagne en efficacité, grâce aux économies réalisées et à l'innovation déployée.

Une production responsable, fournit un cadre pour une amélioration continue, optimise les flux des matières et de compétences, diminue les coûts, améliore la productivité des ressources, accroît l'efficacité et au final la performance financière. De fait, le développement durable représente il un avantage concurrentiel? La réponse à cette question n'est ni simple, ni immédiate. Le marché du développement durable représente aujourd'hui une niche pour la majorité des entreprises dans le monde. Parallèlement à la mondialisation des marchés, on assiste à une mondialisation de la société civile. Des **ONG** internationales disposent aujourd'hui d'un réseau d'informations tel que les pratiques d'une entreprise opérant dans un Pays A ou dans un Pays B seraient rapidement connues et les éventuelles dérives dénoncées dans la presse. Il est à constater également, que les efforts de normalisations qui se manifestent viennent de l'extérieur de l'entreprise, notamment en Occident, de même l'essor de l'idée de développement durable correspond à l'émergence de nouveaux enjeux, que nous mettrons en exergue ci-dessous.

III) Principes et standards de référence du développement durable

Les principes et standards ont une portée plus large que le périmètre de l'entreprise.

Aussi, l'ensemble des efforts de normalisation qui se manifestent depuis quelques années provient de l'extérieur de l'entreprise en Occident.

En ce sens, que des organisations internationales, des associations professionnelles, des agences de notation sociale, des **ONG**, cabinet d'audit ou de conseils donnent des propositions.

Le contexte actuel pousse à standardiser les systèmes de management. Un repérage des principaux standards et instances autour desquels convergent les critères d'évaluation ou de gestion des entreprises s'imposent. Citons quelques uns parmi les normes et standards :-

- **ISO**:(*l'international standards organization*) a produit la série **14000** consacrée à la gestion de l'environnement. La gamme de l'**ISO** est déjà mise en œuvre dans de nombreuses grandes entreprises. C'est l'entreprise, elle-même qui définit ses objectifs. Dans le tableau ci après, nous reproduisons les principes et standards qui régissent la gouvernance globale de l'entreprise.

Niveau gouvernance	Norme ou standard	Contenu
- générale	ISO 9000 AA 1000 Global compact GRI	Qualité des produits. performance globale ISEA. Référentiel de l'O N U Référentielle de Reporting
- ressources internes	ISO 14000 Investor in people	Management de l'environnement. Gestion des personnels (G.BRETAGNE) Déclaration d'éthique des affaires anti-corruption
- parties prenantes externes	E M A S S A 8000 E F Q M	Eco- audit Européen. Respect des travailleurs selon L'OIT

Source: Stephany. D: Développement durable et performance de l'entreprise. Editions Liaisons ; Paris, 2003, pp 65- 82.

1 : Quelques institutions qui agissent dans le cadre du développement durable

1.1 : L'ISEA.

-L'Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) fondé en 1996 a élaboré une norme l'Account Ability 1000 récemment révisée (**AA 1000 S**). Cette norme formalise les processus visant à garantir l'effectivité de la démarche développement durable et à soumettre le dispositif à un contrôle externe.

-La norme européenne de système management environnemental et d'audit (S E M A) est proche de l'ISO 14000. Elle date de 1995 et visait alors les activités industrielles. Le SMEA II, opérationnel depuis 2002, a élargi son champ aux autres secteurs.

Des référentiels sont désormais proposés pour effectuer les évaluations en matière de développement durable en vue d'informer les actionnaires et les parties intéressées.

1.2 : LE CEPPA

Le **CEPAA: (Council on Economic Priorities Agency)** a produit une norme SA 8000 qui traite de la responsabilité sociale (**Social Accountability**) et notamment du respect de principes éthiques concernant par exemple le travail forcé ou le travail des enfants dans des régions où ces pratiques sont plus ou moins tolérées.

L'économie ou la gestion en prenant le statut de «science» ont rendu hégémonique un discours scientiste qui se concentre sur l'efficacité des agents économiques, mais rejette toute dimension relative aux finalités aux valeurs... Pourtant, un courant différent s'est manifesté depuis plusieurs années et se renforce progressivement.

1.3 : Distinction entre croissance et développement

Il existe une distinction entre développement et croissance. L'augmentation du produit global de certains pays du sud s'est produite sans que cela profite aux populations, car les conditions de développement n'étaient pas réunies.

Les dimensions qualitatives du bien être caractérisent le développement à la différence de l'approche quantitativiste en termes de croissance. ⁴

La notion d'éco- développement intègre justice sociale, prudence écologique et efficacité économique. La perspective d'une stratégie durable de développement remplace le social aux commandes, l'économie restant un instrument, le tout sous condition d'un respect de l'écologie. En fait, les notions d'éthiques, de liberté individuelle et de responsabilité sociale sont importantes dans le cadre du développement durable. ⁵. Le renforcement de la protection des consommateurs a généré une inflation de législation et de réglementation internationale Européenne et française pour toutes les catégories de produits et de services. Par ailleurs, la normalisation des produits et de services poursuit son avancement dans de nombreux domaines. De plus ; la certification de services permet à une organisation de créer seule ou avec d'autres des exigences pour ses services. Ne pas prendre en compte toutes les exigences légales, réglementaires et autres expose une organisation à se voir interdire le marché, devoir retirer ses produits du marché et bien d'autres risques ⁶

Des auteurs proposent même la création de chambre du développement durable : une telle institution sera inévitablement critiquée comme non démocratique. Elle sera pourtant nécessaire pour pousser les autres instances à prendre en compte l'intérêt des générations à venir de la planète. Son mandat sera d'abord consultatif. ⁷

2 : La théorie du capital humain et la nouvelle conception de l'entreprise.

2.1 : Une nouvelle conception de l'entreprise

Il existe, provenant de différents champs de réflexion, des théoriciens qui analysent cette notion et lui donnent une certaine crédibilité. L'économie ou la gestion en prenant le statut de « sciences » ont rendu hégémonique un discours scientiste qui se concentre sur l'efficacité des agents économiques, mais rejette toute dimension relative aux finalités, aux valeurs. L'objet de l'économie est alors, en toutes circonstances de maximiser le résultat ou à l'inverse de minimiser les coûts pour un résultat donné. Pourtant un courant différent s'est manifesté depuis plusieurs décennies et se renforce progressivement, *Le courant en question* qui dans la perspective d'une stratégie durable de développement remplace, le social aux commandes,

(4) Stephany. D : op.cit., pp 65- 82.

(5) Ouaret A(2009) : Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises. Editions Alger-livres ; Alger, pp : 75-85

(6) Khelassi R (2013) :Le contrôle des organisations ?Editions Houma, Alger , p 295

(7)Attali J (2011) : Demain, qui gouvernera le monde ? Editions Hibr, A lgern p 339.

2.1 : La théorie du capital humain

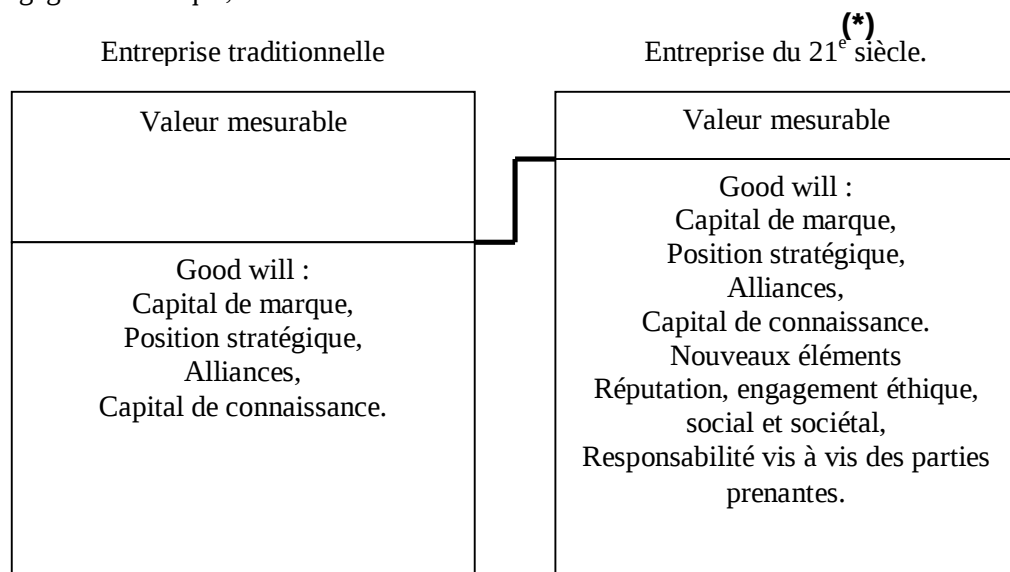
La théorie du capital humain part du constat que la richesse produite, n'est que partiellement fonction des grandes variables classiques que sont le capital et le travail. Toutefois, différents économistes, y ont ensuite ajouté l'influence des actifs immatériels, qu'il s'agisse du potentiel de recherche et développement ou plus globalement des compétences détenues au sein de l'entreprise. Cela se traduit aujourd'hui dans la place de plus en plus importante accordée au good will dans la valorisation financière des entreprises.

De quoi s'agit-il ? Comment satisfaire à la fois les actionnaires et la société civile ? Comment diminuer le risque d'une réputation dégradée ? Comment créer une valeur globale ? Comment concilier profit et bien commun et devenir aussi légitime du point de vue de la société et de son environnement ?

Ainsi, une économie responsable est concernée par la manière dont les ressources sont utilisées au service du bien être des populations aujourd'hui et demain.

La dimension économique ne peut se réduire à sa seule facette financière, et à la valeur sur le marché des transactions passées par l'entreprise et comptabilisées dans ses livres. Elle doit prendre en compte le good will (*).

Aujourd'hui, les modalités des capitaux commencent à prendre en considération des éléments nouveaux comme la réputation, la responsabilité vis à vis des parties prenantes, l'engagement éthique, social et sociétal.



Evolution de la valeur d'une entreprise.

(*) **Source :** Olivier Dubigeon (2002) : Mettre en pratique le développement durable.
Editions Village Mondiale, Paris, p 23.

* Good Will : Ecart entre valeur réelle et la valeur financière mesurable. Il comprend le capital de marque, la position stratégique, les alliances, le capital de concurrence

Une bonne performance sur les marchés financiers représente un indicateur de succès de l'entreprise unanimement reconnu. Cependant, l'entreprise étant juridiquement une personne morale, la survaleur générée par une démarche de développement durable repose sur une contribution positive au patrimoine commun.

IV : Le management du développement durable.

Piloter le développement durable consiste à assurer le lien entre un discours formalisé et sa construction en actes par le biais d'une instrumentation. Certaines entreprises utilisent le TQM (Total Quality Management) qui regroupe plusieurs concepts : L'évolution de la qualité ; La priorité au client dans le domaine du changement dans la conception du travail ; L'amélioration continue en tant que processus de résolutions de problèmes ; La participation totale : savoir travailler en équipe, les stratégies d'initiation (engagement du directeur général), la mise en œuvre; L'insertion dans un réseau social.

1 : La gestion des ressources humaines : La gestion des ressources humaines doit permettre à l'organisation de disposer d'individus compétents et qualifiés au bon poste. Cela s'appuie sur l'identification des besoins, sur des actions de recrutement et sur une politique de formation⁸. Dans toute structure l'individu tient une place prépondérante car il est le sujet de la connaissance, il est porteur d'une partie d'un ensemble que l'on entrevoit à travers le groupe. Il représente, l'intelligence dans son affirmation sociale en particulier par son comportement vis-à-vis du savoir, de ses aptitudes qui touchent aux capacités relationnelles et à la coopération. L'attitude de l'individu est source de connaissance par le fait qu'il la crée et la transmet dans son environnement professionnel. La théorie du capital humain part du constat que la richesse produite, n'est que partiellement fonction des grandes variables classiques que sont le capital et le travail. Cependant, différents économistes, ayant ensuite ajouté l'influence des actifs immatériels, qu'il s'agisse du potentiel de recherche et développement ou plus globalement des compétences détenues au sein de l'entreprise. Cela se traduit aujourd'hui dans la place de plus en plus importante accordée au Good Will⁹ dans la valorisation financière de l'entreprise. De quoi s'agit-il ? Comment satisfaire à la fois les actionnaires et la société civile ? Comment diminuer le risque d'une réputation dégradée ? Comment créer une valeur globale ? Comment concilier profit et bien commun ? Comment devenir légitime du point de vue de la société et de son environnement ? Ainsi, une économie responsable est concernée par la manière dont les ressources sont utilisées au service du bien être des populations aujourd'hui et demain. Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques savent à présent que c'est de la combinaison et de l'articulation des capitaux, du savoir et du capital humain que dépend, désormais, la construction des avantages compétitifs progressivement substitués ou ajoutés aux avantages comparatifs naturels. A ce titre, les dépenses de recherche d'aujourd'hui sont les investissements de demain et la valeur produite d'après-demain avec les emplois qui vont avec.¹⁰ La dimension

(8) Alary Am (2010) : Management des organisations. Berti Editions, Alger, p 60.

(9) Good Will : voir ci-dessus

(10) Mekideche M (2008) : L'économie algérienne à la croisée des chemins ? Editions Dahleb, Alger, p 241.

économique ne peut se réduire à sa seule facette financière, et à la valeur sur le marché des transactions passées par l'entreprise et comptabilisées dans ses livres. En effet, aujourd'hui, les modalités des capitaux commencent à prendre en considération des éléments nouveaux comme la réputation, la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes, l'engagement éthique, social et sociétal. Une bonne performance sur les marchés financiers représente un indicateur de succès de l'entreprise unanimement reconnu. Cependant, l'entreprise étant juridiquement une personne morale la survaleur générée par une démarche de développement durable repose sur une contribution positive au patrimoine commun. L'opinion publique, la presse économique, mais également de nombreux dirigeants d'entreprise semblent depuis quelques années découvrir une nouvelle dimension dans les qualités requises pour diriger une organisation : le sens moral. Les plus avertis évoquent plutôt les termes d'éthique de l'entreprise, éthique des affaires ou déontologie¹¹

2 : L'exercice du pouvoir.

Le style de management, les processus de décisions sont autant de formules pour évoquer les modes d'exercice du pouvoir dans l'entreprise.

L'élément le plus important d'une stratégie de mobilisation est l'engagement du directeur général. En Europe, aux USA, au Japon, les introductions réussies débutent par un engagement au sommet. Mais l'opposition de l'organisation ouvrière peut être lentement réduite, si le directeur général s'efforce d'établir la confiance et attribue un rôle au syndicat dans l'application du **T.Q.M**¹². Toutefois, nombre de promoteurs du développement durable tombent dans la fascination du leader charismatique qui renforce cette conception du héros ou du prophète peu compatible avec l'entreprise socialement responsable. La légitimité du pouvoir ne doit pas reposer uniquement sur la seule détention du capital.¹³

3 : Gouvernement d'entreprise et responsabilité des dirigeants

La gouvernance d'entreprise, correspond à une évolution du capitalisme. Elle signifie la fin d'un système où les détenteurs du capital délèguent la totalité de leur pouvoir aux dirigeants. Cependant, de gigantesques failles ont été révélées ces dernières années: Nous citons à titre d'exemple, les pratiques opaques et souvent frauduleuses des dirigeants d'Enron (USA) et Vivendi (France)¹⁴. Il est à noter dans ce cadre que l'impact du développement durable sur la rémunération est tout aussi important. De même, manager le développement durable, passe certes, par de nouveaux processus de gestion, par une nouvelle forme de gestion de la performance, cela suppose aussi de faire évoluer les représentations et les comportements.

(11) Darbelet M, Izard L, Scaramuza M (2011) : L'essentiel sur le management. Berti Edition, Alger ? P368

(12) Shiba .S, Graham. A, Walden. D (2003) : T.Q.M : 4 révolutions du management, ; Editions Dunod ; Paris, 2003, P 45.

13) Seddiki .A (2008) : Management de la qualité ; OPU ; Alger ; 2008, pp : 323-330

(14) Bensahli. M (2012) : Le monde en crise, les dérives de la finance. Casbah Editions ; Alger, 2012. Pp : 87-90.

V) Comment l'entreprise algérienne peut-elle s'engager vers le développement durable ?

L'entreprise algérienne est malade de sa gestion, de son environnement, de son histoire et de ses traditions. Sa culture, profondément ancrée dans un projet de société qui valorise peu les compétences et les résultats, prévaut, encore et semble résister beaucoup plus que prévu aux réformes. La restructuration et les réformes économiques ont toutes buté sur l'écueil incontournable du système de management mis en place ¹⁵. Aussi, la construction de l'économie de marché en Algérie va se traduire par un ensemble de contraintes et d'exigences que les entreprises algériennes doivent intégrer pour survivre et réussir entre autres : le développement durable. La logique du développement durable conduit à repenser les modes d'actions publiques traditionnelles. Par la même, elle ouvre un champ d'innovation pour la gestion des ressources humaines qui devra faire preuve d'une certaine imagination pour impulser de nouvelles relations entre les acteurs et les territoires ¹⁶. Dans les systèmes culturels favorables au changement, les dirigeants sont à l'affût des fluctuations du contexte et modifient les stratégies et les politiques en conséquence, pour que l'entreprise ne perde pas contact avec le marché, ils privilégient les individus et les processus créateurs de changement et plus particulièrement la capacité de l'encadrement à conduire les réformes. Le rôle de l'innovation dans le développement et notamment ses effets sur la compétitivité sont remarquables et servent d'indice dans la prise de décision des investissements et dans l'installation des entreprises. Son apport est déterminant pour l'évolution de la croissance, l'amélioration de la productivité et la présentation de nouveaux produits ¹⁷.

La maîtrise des technologies de l'information et de la communication et le recours aux réseaux sociaux, permettront en effet à cette nouvelle génération de managers, de prendre rapidement connaissance des outils et techniques de gestion les plus performants qu'ils sauront mettre en service de leurs sociétés ¹⁸.

1 : L'économie fondée sur la connaissance (EFC) : Un chantier vital pour l'émergence de l'entreprise algérienne.

L'économie de la connaissance comprend des pans entiers des activités d'un Pays. On y inclut la formation (longue durée et recyclage), les TIC, la recherche et développement, l'innovation, la communication, les industries de l'expertise et du conseil etc. L'économie de la connaissance est comme le sang qui irrigue le corps humain . Elle contribue à améliorer la productivité de tous les autres secteurs. Elle constitue un facteur clé de

(15) Lamiri .A (1993) : Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché. Editions presses d'Alger ; Alger 1993, p 45.

(16) Lacono G (2004) : Gestion des ressources humaines. Casbah Editions, Alger, p 124

(17) Lakhlef B (2014) : Créateur d'entreprise .Dirigeant d'entreprise Editions Alger-Livres, P256

(18) Grim N (2012) : Entrepreneurs ; pouvoirs et sociétés en Algérie. Casbah 2ditions ; Alger, p 162

succès incontournable pour les nations qui souhaitent accéder à l'émergence puis au développement¹⁹. Aussi, l'économie de la connaissance constituerait le pilier essentiel de la diversification économique de l'Algérie dont le développement durable est un pilier important.

Actuellement, l'entreprise algérienne doit faire face à de nombreux et nouveaux défis, entre autres :-

-Le passage à l'économie de marché avec ses propres règles de fonctionnement et exigences ;

-L'ouverture sur le marché mondial avec ses conséquences et contraintes ;

-Un environnement complexe et turbulent .

L'entreprise algérienne doit être constamment à l'écoute de son environnement, elle doit utiliser les contributions des diverses écoles de pensée managériales pour développer la culture dans ce domaine dont la culture du développement durable.

Aussi, l'entreprise algérienne devra engager une vraie politique de développement durable et d'en faire le fondement de sa stratégie, de l'intégrer dans son système de management.

L'intérêt des Etats du Maghreb pour l'EFC est de plus en plus croissant. Ceci se traduit par un certain nombre de politiques mises en place et de mesures. Chacun des pays a choisi sa propre vision et sa propre démarche.

1.1 : Les sources des indices de l'économie de la connaissance au Maghreb

<u>Indices</u>	<u>Algérie</u>	<u>Tunisie</u>	<u>Maroc</u>	<u>Mauritanie</u>
Régime d'incitation	2,18	4,04	3,12	3,64
Innovation	3,59	4,65	3,72	2 ,24
Education	3, 66	4, 08	1, 95	0, 89
In formation (TIC)	3, 46	4, 48	4, 37	2,68

Source : Djeflat A (2014) : L'intégration économique Maghrébine : Un destin obligé ; Ouvrage collectif sous la direction de A. Mebtoul et Camille Sari. Editons Anwar El Maarifa, p 435.

Les chiffres montrent que les investissements en R-D par rapport au PIB ont fait des progrès notables dans la sous -région et notamment en Tunisie, au Maroc, et en Algérie ou les 1% sont atteints.

1.2 : Les Pratiques de l'économie de la connaissance au niveau de l'entreprise

La méconnaissance de l'importance de l'immatériel de l'entreprise constitue à la fois un handicap, mais également un gisement de création d'emplois inexploité . Une enquête auprès d'un échantillon de PME en Algérie montre que près de la moitié (44%) n'ont aucun investissement dans l'immatériel. La plupart des entreprises et notamment les PME ne disposant pas de services de R-D. A titre comparatif, les PME Françaises.

(19) Lamiri. A.(2013) : La décennie de la dernière chance, émergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab Editions, Alger, p 249.

consacrent entre 3% et 4% de leur chiffre d'affaires à la dépense en R-D et participent entre 10% 20% au PIB., la Finlande (58%), La Suède (37%), les USA (30%) ; l'Allemagne (30%) et le Japon (22%)²⁰

La maîtrise de la science et de la technologie est une des aspirations majeures et vitales de notre pays, dans la mesure où elle constitue la principale clé d'entrée dans le monde du développement économique et social. Une économie qui investit beaucoup dans la recherche a plus de chances d'obtenir une forte croissance économique que celle qui y investit fort peu, cependant il existe des contre-exemples qui montrent que l'important est moins la découverte technique d'un produit ou d'un procédé que l'innovation qui consiste en sa mise par un entrepreneur²¹

2 : L'apprentissage de la démarche de développement durable par l'entreprise algérienne.

Il n'y a pas de meilleure voie, et encore moins de recette pour engager l'entreprise algérienne vers le développement durable. Même si l'environnement constitue une porte d'entrée. Le développement durable est avant tout un chemin d'apprentissage, une culture que l'entreprise doit acquérir. En fait, la démarche est un élargissement et un approfondissement de la démarche qualité, grâce aux facteurs du long terme, de l'éthique, de la prise en compte de parties prenantes. Les démarches qualité et développement durable ont un lien commun, celui de l'amélioration continue.

La mondialisation impose aux entreprises un niveau de performance qui induit une plus grande complexité dans leur pilotage particulièrement du fait de leur croissance, de la diversité de leurs activités et des mutations de leurs contextes environnementales.²²

3 : Les impératifs de conduite

Le développement durable doit reposer sur des impératifs, en ce sens :

- L'entreprise algérienne doit mettre en œuvre un système de management du développement durable permettant d'offrir une vision et de développer des produits et services reflétant les engagements de l'entreprise concernant sa responsabilité globale.

- L'entreprise algérienne doit défendre un profil élevé et visible, et d'être un acteur du développement durable comment ?

- En développant une conscience de responsabilité auprès des managers en leur ouvrant l'opportunité d'apprendre pour eux même ;

- En intégrant le développement durable dans les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.

(20) Djeflat A (2014) : L'intégration économique Maghrébine : Un destin obligé ; Ouvrage collectif sous la direction de A. Mebtoul et Camille Sari. Editions Anwar El Maarifa, p 435

(21) Biales M, Leurion R, Riveau JL (2007) : L'essentiel sur l'économie. Berti Edition, Alger, P 329

(22) Toudjine A (2013) : La pratique du contrôle de gestion .OPU, Alger, p 11

-En favorisant une flexibilité, une harmonisation et une diversité.

- En ayant des objectifs clairs et une bonne gouvernance d'une part, d'autre part en développant une bonne capacité d'analyse et de mesure et une capacité d'innovation, de créativité et d'initiative ;

-En mettant en œuvre la capacité de dialogue et l'association en interne du management des ressources humaines, de l'hygiène, de la santé, de la qualité, de la sécurité et de l'environnement , un processus d'amélioration continue et la prise en compte du cycle de vie des produits et services.

4 : Quelques Recommandations

L'entreprise algérienne qui s'engage dans une démarche de développement durable doit le faire selon son contexte et ses spécificités propres. Aussi, et dans ce cadre, en Occident beaucoup d'entreprises s'engagent sur le chemin du développement durable

à partir des motivations suivantes :

-Profiter d'une croissance des opportunités du marché ;

-Devenir visible sur la scène du développement durable ;

-Construire ou restaurer une légitimité au travers d'une culture propre à l'entreprise, afin de renforcer son comportement éthique et ses pratiques de responsabilité tout en accroissant sa valeur.

Ainsi, le développement durable s'intègre dans l'entreprise à travers une intégration technique qui vise à intégrer le développement durable dans le processus d'affaires et les techniques de l'entreprise en portant une attention particulière au système de management d'une part, et d'autre part en mettant en application une intégration sociale et sociétale qui vise à intégrer l'entreprise parmi les organisations de son environnement local, national et international.

Aussi, l'entreprise algérienne pour intégrer les piliers du développement durable doit mettre en exergue plusieurs règles fondamentales :

-Passer de la qualité au développement durable : la qualité est l'univers de la recherche de l'excellence et se fonde sur les normes. La qualité vise toujours à satisfaire les besoins exprimés ou implicite du client. Dans l'étape du développement durable, la notion du client s'élargit à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, qui attendent de voir leurs besoins satisfaits par celle-ci.

-Avant de décider de mettre en œuvre une démarche de développement durable, les dirigeants de l'entreprise algérienne doivent se poser un certain nombre de questions, nous citons entre autres :

-Cette initiative démontre –t'elle une valeur ajoutée à court terme ? Est-elle financièrement réaliste ? Améliore –t'elle la compétitivité ? Influence-t-elle le marché ? Préserve-t-elle la réputation de l'entreprise ? Le développement durable est il légitime que s'il est cadré par une Stratégie ? Comment savoir si l'effort de l'entreprise en développement durable est suffisant ?

-D'autre part l'entreprise algérienne doit mettre en œuvre un système d'innovation et de bonne gouvernance, un système de management, et de performance globale, une lisibilité économique avec une transparence et crédibilité.

CONCLUSION:

Arrivé à la fin de notre modeste contribution à travers cet article, nous tenterons de mettre en exergue une synthèse récapitulative de nos principaux résultats :-

A) Pour acquérir le label de légitimité qu'exige désormais et notamment en Occident la société civile, l'entreprise n'a pas d'autre choix que d'engager une vraie politique de développement durable, d'en faire le fondement de sa stratégie, de l'intégrer dans ses systèmes de management existants. Aussi, le milieu dans lequel évolue l'entreprise, n'est plus un univers clos. En effet, la répartition des rôles entre une entreprise centrée sur l'efficacité productive et la satisfaction des besoins solvables a atteint ses limites. La question du long terme est devenue un problème d'actualité.

B) La prise en compte du long terme ne doit pas être vue comme un abandon des enjeux de court terme. Nous pensons que la recherche de l'avantage compétitif devra reposer également sur la capacité des acteurs économiques à apporter des réponses globales dans leur sphère de responsabilité. Il demeure bien entendu pour l'entreprise de ne pas délaisser sa fonction première : la satisfaction des besoins matériels et immatériels via le marché mais plutôt de l'enrichir. De ce fait, une redéfinition des conditions d'obtention de la performance et son amélioration continue est également nécessaire.

C) L'entrée intégrative du développement durable donne la possibilité d'aboutir à une plus grande efficacité collective, tant en termes d'innovation, d'implication, que de meilleures allocations des ressources et in fine de bénéfices supérieurs pour l'ensemble des acteurs, ce qui n'est pas automatiquement synonyme de rentabilité accrue.

D) Pour l'entreprise algérienne le développement durable nécessite d'autres approches:-

- le développement d'une culture « développement durable » au sein de l'entreprise;
- un changement de logique de gestion de l'entreprise;
- une structuration de la fonction développement durable au sein de l'entreprise.

Le troisième président des USA Thomas Jefferson, a fait observer que le savoir est comme une chandelle : lorsqu'une chandelle en allume une autre, sa propre lumière ne diminue pas , il est donc inefficace de restreindre l'usage du savoir. De telles restrictions ont un coût particulièrement lourd dans la recherche scientifique fondamentale. Mais pour que le savoir soit diffusé librement ; l'Etat doit assumer la responsabilité de financer sa production. C'est pourquoi il joue un rôle fondamental dans la promotion de la connaissance et de l'innovation.²³

(23) Stiglitz Joseph E Prix Nobel d'économie (2010) : Le triomphe de la cupidité. Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla. Editions LLL ; Paris.

BIBLIOGRAPHIE:

- Attali J (2011) : Demain, qui gouvernera le monde ? Editions Hibr, Alger.
- Alary Am (2010) : Management des organisations. Berti Editions, Alger.
- Bensahli. M (2012) : Le monde en crise, les dérives de la finance. Casbah Editions ; Alger.
- Biales M, Leurion R, Riveau JL (2007) : L'essentiel sur l'économie. Berti Edition, Alger.
- Dubigeon. O (2002): Mettre en pratique le développement durable. Éditions village mondial ; Paris.
- Djefflat A (2014) : L'intégration économique Maghrébine : Un destin obligé ; Ouvrage collectif sous la direction de A. Mebtoul et Camille Sari. Editons Anwar El Maarifa,
- Darbelet M, Izard L, Scaramuza M (20011) :L'essentiel sur le management. Berti Edition, Alger
- Grim N (2012) : Entrepreneurs ; pouvoirs et sociétés en Algérie. Casbah Editions ; Alger,
- Hamadouche.A (1997) : Méthodes et outils d'analyse stratégique. Chihab Editions ; Alger ;
- Khelassi R (2010) : Management des ressources humaines. Editions Houma ? Alger
- Khelassi R (2013) : Le contrôle des organisations ; Editions Houma, Alger.
- Lamiri. A (2013) : La décennie de la dernière chance, émergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab Editions ; Alger.
- Lamiri. A (1993) : Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché. Editions presses d'Alger ; Alger.
- Lakhlef B(2014) : Créateur d'entreprise .Dirigeant d'entreprise Editions Alger-Livres, Alger.
- Lacono G(2004) : Gestion des ressources humaines. Casbah Editions, Alger.
- Mekideche M (2008) : L'économie algérienne à la croisée des chemins . Editions Dahleb, Alger.
- Ouaret A. (2009) : Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises. Editions Alger Livres ; Alger.
- Stephany.D (2003): Développement durable et performance de l'entreprise. Éditions liaisons, Paris.
- S h i b a. S, A. Graham et D. Walter (2003) : T Q M : 4 révolutions du management. D u n o d ; Paris.
- Seddiki. A (2008) : Management de la qualité ; OPU ; Alger.
- Toudjine A (2013) : La pratique du contrôle de gestion .OPU, Alger.
- -Stiglitz Joseph E Prix Nobel d'économie (2010) : Le triomphe de la cupidité. Traduit de l'anglais (américain) par Paul Chemla. Editions LLL , Paris.