

# UN SYSTEME DE GESTION ECOLOGIQUE INTEGRE

## **Béatrice Canel-Depitre**

Maître de conférences 6ème section  
Université Le Havre - Laboratoire Cerene  
25 Rue Philippe Lebon  
BP 420  
76057 Le Havre cedex  
FRANCE  
☎ : 02 32 74 46 96  
E-mail : [beatrice.canel@univ-lehavre.fr](mailto:beatrice.canel@univ-lehavre.fr)

Adresse personnelle :  
Béatrice Canel-Depitre  
62 rue du carrousel  
76310 Sainte adresse  
FRANCE  
☎ : 02 35 46 86 36  
E-mail : [beatrice.canel@planetis.com](mailto:beatrice.canel@planetis.com)

## **Résumé**

Les décisions de l'entreprise sont prises, aujourd'hui, sur fonds d'un développement viable et durable et introduisent dans la pensée stratégique une considération différente des principaux concepts de l'analyse stratégique. Métier de l'entreprise, courbe d'expérience et segmentation stratégique s'inscrivent dans une perspective dynamique intégrant des compétences nouvelles en terme écologique. Cette évolution des concepts de la stratégie pose les bases d'un système de gestion écologique intégré. En effet, tout système de gestion de l'entreprise repose sur le cœur même de ses compétences, son métier de base. C'est à partir de l'influence de l'écologie sur ce métier que l'on pourra envisager un système de gestion écologique intégré.

## **Abstract**

Companies decisions are, today, taken on substenable development and introduce a new consideration of the main concepts of strategic analysis in strategic thought. At the heart of the work of the firm, experience line and strategic segmentation are placed in a dynamic perspective integrating new competence in ecologic terms. Such a change in strategic concepts is at the very root of an integrated system of management of the environment. It is a fact that a system of business management is based on its specific competences. Starting from the influence of ecology on those competences, we shall be in a position to envisage an integrated system of ecology management. This is with the ecologic influence of this work that we can imagine an integrate ecologic management system.

## **Mots clés**

Développement durable, Système de gestion écologique intégré, Métier, Compétences distinctives, Courbe d'expérience, Segmentation stratégique, Segmentation marketing

## **KeyWords**

Sustainable development, Ecology management system, Distinctive competences, Experience line, Strategic segmentation, Market segmentation.

## **INTRODUCTION : UNE REDEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS STRATEGIQUES**

Les décisions de l'entreprise sont prises, aujourd'hui, sur fonds d'un développement viable et durable et introduisent ainsi dans la pensée stratégique une considération différente des principaux concepts de l'analyse stratégique. La démarche du stratège commence par une étude approfondie des compétences de la firme, c'est-à-dire par une définition de son métier. Or, le métier de l'entreprise prend aujourd'hui un relief différent avec la montée en puissance des principes écologiques. L'analyse en terme de métier permet de raisonner dans une perspective dynamique et privilégie un système de gestion écologique intégré dans l'entreprise. A partir de là, l'expérience de l'entreprise est considérée différemment tenant compte de cette incursion nouvelle. Enfin, toute volonté de segmentation stratégique inclut obligatoirement des principes écologiques pour avoir une chance de toucher les marchés spécifiques à l'entreprise. Ces réflexions amènent la problématique suivante : l'intégration de l'écologie dans le système de gestion de l'entreprise modifie-t-elle les principaux concepts de gestion stratégique. Trois paragraphes envisagent ces trois axes :

- l'incidence de l'écologie sur le métier de l'entreprise.
- les relations entre l'écologie et l'effet d'expérience.
- les possibilités d'éco-segmentation stratégique.

## **EXTENSION OU REVISION DU METIER DE L'ENTREPRISE**

La définition précise du métier de l'entreprise l'autorise à concentrer ses ressources sur les facteurs de compétitivité qu'elle maîtrise parfaitement. Afin de formuler sa stratégie en tenant compte de l'entrée en puissance des principes écologiques dans son activité, l'entreprise part de ses compétences distinctives pour envisager sa stratégie écologique adéquate. Ces compétences débouchent tantôt sur un prolongement du métier de base par l'ajout de compétences additionnelles supplémentaires, tantôt sur un nouveau métier intégrant de nouvelles activités. Se pose ainsi la question des moyens du développement écologique. Va-t-il reposer sur une simple extension de la notion de métier ou sur une révision totale ? Toute cette question est le point central de ce paragraphe. Se pencher sur les effets du développement durable au niveau du métier de l'entreprise peut se faire :

- 1° en développant une nouvelle conception du métier en réponse aux incidences écologiques,
- 2° en identifiant les compétences spécifiques de l'entreprise.

### ***Extension ou conversion de la conception du métier***

L'exemple de l'automobile va nous permettre d'envisager les conséquences de l'introduction du développement durable sur le métier originel. La poussée de la pression environnementale est devenue inexorablement une composante, de tout premier ordre, du métier de l'automobile et a conduit à revoir la conception même d'un véhicule. La démarche environnementale est, de plus en plus, intégrée dans le métier de constructeur automobile tout le long du cycle de vie du produit : abandon du chlorofluorocarbène ou CFC dans la climatisation, absence d'amiante, de cadmium ou de bois tropical dans les composants, recyclage des épaves... Les constructeurs automobiles ont entamé des programmes gigantesques pour élaborer la voiture propre, recyclable, petite consommatrice d'énergie et aux décibels limités. Au delà des restrictions imposées à l'industrie automobile en matière de pollution atmosphérique, l'industrie automobile doit également intégrer les principes de « reverse logistics » c'est-à-dire le suivi d'un processus qui consiste à ramener la marchandise de sa destination finale vers son point de départ ou vers un autre point dans le but de récupérer de la valeur. L'abandon incontrôlé de véhicules fait déjà l'objet d'une réglementation sévère. En 1993, les constructeurs automobiles français ont signé conjointement avec les industriels de la récupération et du recyclage, les producteurs de matériaux, les équipementiers et les pouvoirs publics un accord sur le traitement des véhicules hors d'usage. Les signataires se sont engagés à ce que le poids des déchets ultimes générés par les VHU (véhicules hors d'usage) soit au plus égal à 15% du VHU en 2002 et 5% à terme. Ainsi, le recyclage est intégré dans la conception d'un véhicule au même titre que la sécurité, le confort, les

performances... Ces nouvelles règles modifient le métier initial, la maîtrise du recyclage devient le passage obligatoire du métier de l'automobile.

D'autre part, la montée de l'effet de serre a abouti à des restrictions d'émissions de gaz carbonique qui ampute l'avenir du moteur à explosion. Déjà les constructeurs cherchent une alternative avec la mise au point des véhicules à propulsion électrique, au gaz naturel, à l'hydrogène, ou solaire. La réflexion stratégique de l'industrie automobile s'inscrit dans une démarche d'anticipation sur l'avenir du transport automobile dans nos sociétés. La saturation des réseaux routiers, la multiplication des embouteillages remettent en cause la pérennité de l'automobile dans des conditions identiques. Par ailleurs, les choix politiques de gestion des moyens de transport pourraient conduire à un affaiblissement de l'industrie automobile et à l'essor de celle des transports en commun. En conséquence, il importe donc de ne pas limiter trop étroitement la vocation de l'entreprise, lui permettant, à partir d'un même métier, de définir des applications différentes et de s'adapter à l'évolution de l'environnement. Tout en exploitant à fond les potentialités du métier de base, une vision large de sa vocation permet à l'entreprise de s'adapter aux attentes de son environnement.

Si le prolongement du métier de l'entreprise peut se faire relativement en douceur en suivant l'évolution du marché, il n'en est pas de même de la transformation radicale de ce même métier qui change la vocation toute entière de l'activité. Ainsi, définir une conception élargie de sa vocation permet d'envisager sa reconversion en douceur. Les constructeurs automobiles devront peut-être un jour définir leur métier au niveau du transport routier en général et non plus au niveau du transport automobile en particulier. Le développement durable révisé profondément le métier de l'entreprise et pose désormais le problème stratégique en termes de compétences et de faiblesses stratégiques nouvelles.

### ***Compétences écologiques spécifiques ou additionnelles***

L'identification des compétences écologiques nécessaires à l'entreprise est le préalable indispensable au problème du type de modification, apporté par le développement durable, au métier. Etre à même de convertir ses handicaps écologiques en atouts déterminants pour l'environnement permet à partir du même métier d'étendre sa vocation vers une finalité de protection de l'environnement. L'industrie chimique a dû réviser la conception de son métier et innover en matière d'équipements et de procédés, de produits de substitution pour répondre à la préoccupation environnementale. La prise en compte du phénomène écologique a permis aux chimistes d'élargir leur métier par l'ajout de compétences écologiques additionnelles proches de leur compétence originelle. Les cimenteries, autrefois industrie polluante par excellence, représentent aujourd'hui une des solutions au problème des déchets qu'elles brûlent dans leurs fours à 1600°. On assiste là à une révision totale de la conception du métier à partir de compétences écologiques spécifiques à l'entreprise. Dans le secteur de l'emballage, les industriels s'attendent à un recul de la part des matériaux composites plus difficilement recyclables et anticipent cette modification pour corriger leur technique originelle. Le souci écologique guide la finalité de leur métier pour gommer leur faiblesse initiale à partir de compétences écologiques additionnelles.

Des compétences écologiques spécifiques associées à la notion même de métier conduisent inéluctablement à une révision de la conception du métier de l'entreprise ou même à une véritable conversion. L'ajout de compétences additionnelles écologiques au métier de base amène, quant à lui, un simple prolongement de la conception du métier de l'entreprise, voire un élargissement du métier de base. Pour savoir si l'entreprise doit faire face à une véritable transformation de son métier ou à une simple extension de celui-ci, une réflexion sur l'origine des réponses apportées par les retouches nécessaires au métier de l'entreprise est nécessaire. L'évolution du métier de l'entreprise répond-t-il aux pressions écologiques extérieures ? Auquel cas le prolongement du métier de l'entreprise est piloté par la demande. Ou, cette évolution relève-t-elle d'une démarche réfléchie et volontaire de l'entreprise ? Auquel cas, cette évolution repose sur une évolution de sa finalité. La stratégie de gestion écologique intégrée de l'entreprise est conditionnée par l'importance de l'incidence du développement durable sur le métier de base. Compétences écologiques spécifiques et compétences

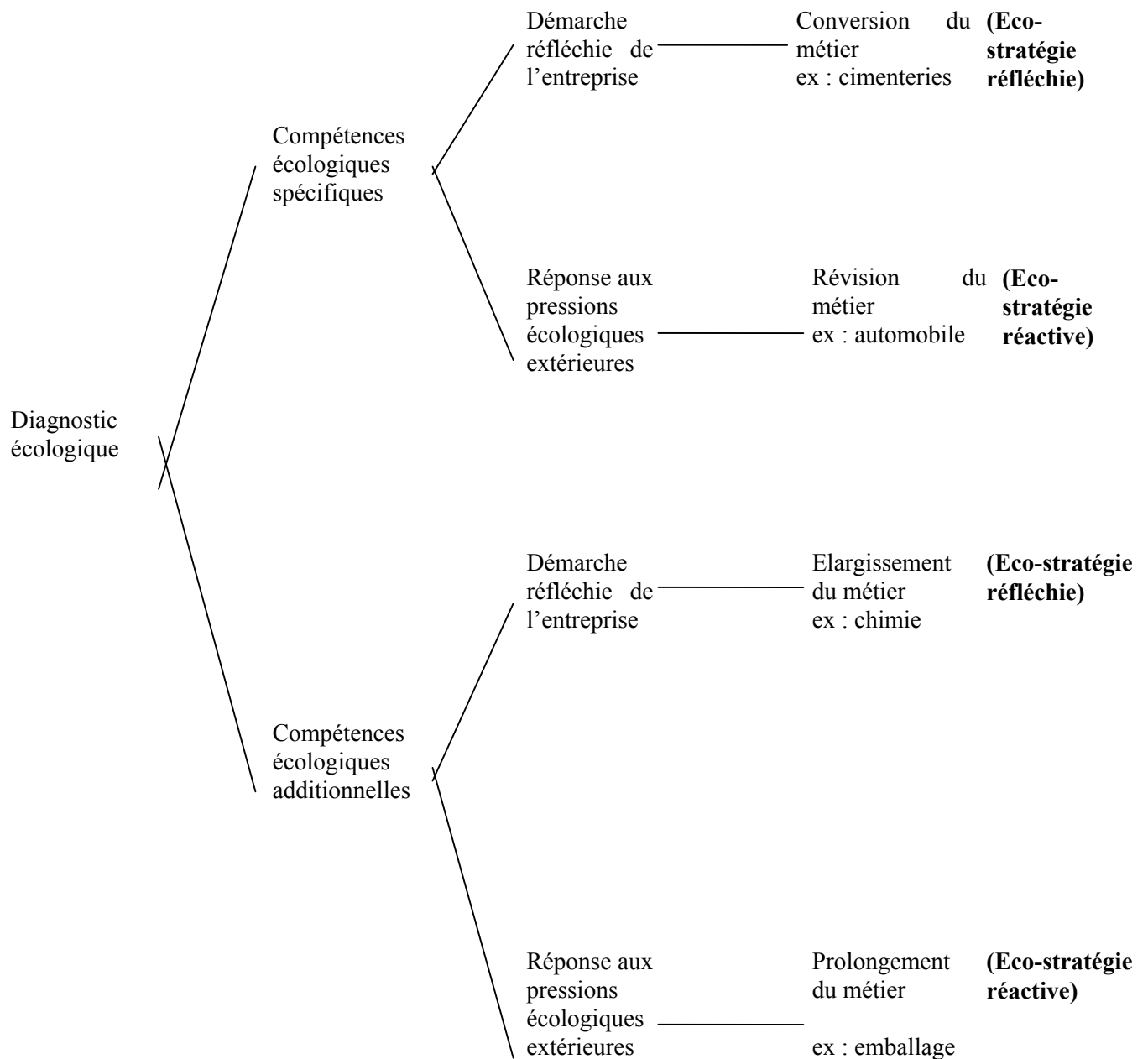
écologiques additionnelles déterminent un impact différent sur le métier de l'entreprise. Deux types de stratégie se dessinent, aux vues de cette analyse :

- *l'éco-stratégie réfléchie*. Ici, l'entreprise est active, volontaire et devance le progrès écologique.

- *l'éco-stratégie réactive*. Cette conception repose sur une stratégie d'attente ; l'initiative ne vient pas de l'entreprise mais lui est imposée par la loi du marché.

A partir du diagramme suivant, on peut dégager l'influence de la donne écologique sur l'activité de l'entreprise et les alternatives de stratégie possible en fonction des compétences propres de l'entreprise.

**Figure 1 : Eco-stratégie réactive ou réfléchie**



On peut ainsi observer quatre cas de figure :

\* Une démarche volontaire de l'entreprise doublée de compétences écologiques spécifiques de l'entreprise débouche sur une conversion du métier de l'entreprise. Les cimenteries sont, à cet égard, un exemple de ce type d'évolution. Dans ce cas, l'entreprise met en oeuvre une éco-stratégie réfléchie et assume pleinement le choix écologique qui modifie sa finalité première.

\* L'adaptation de l'entreprise aux pressions écologiques extérieures, si elles s'additionnent à des compétences écologiques distinctives conduit à une révision du métier de l'entreprise. Le secteur de l'automobile se situe dans cette situation. On se trouve face à une éco-stratégie réactive.

\* Ajoutée à des compétences écologiques additionnelles, une démarche écologique réfléchie de l'entreprise mène à un élargissement du métier. Ce type de démarche a été piloté avec succès par le secteur de la chimie.

\* Enfin, l'ajout de compétences écologiques additionnelles en réponse à des pressions extérieures permet de prolonger le métier de l'entreprise vers une finalité davantage écologique. Le secteur de l'emballage se situe, actuellement, dans ce cas. L'éco-stratégie menée est réactive.

La connaissance de la place de l'entreprise sur ce diagramme lui permet de se fixer des objectifs écologiques en accord avec l'éco-stratégie menée. L'environnement s'immisce dans tous les métiers ; le non-gaspillage et le respect de l'environnement sont des valeurs sociales mais aussi économiques de mieux en mieux intégrées par tous, elles ne peuvent être écartées de la stratégie de l'entreprise. L'expérience du métier est remise en cause par ces bouleversements et inspire un nouvel éclairage de la courbe d'expérience.

## **ÉCOLOGIE ET EFFET D'EXPERIENCE**

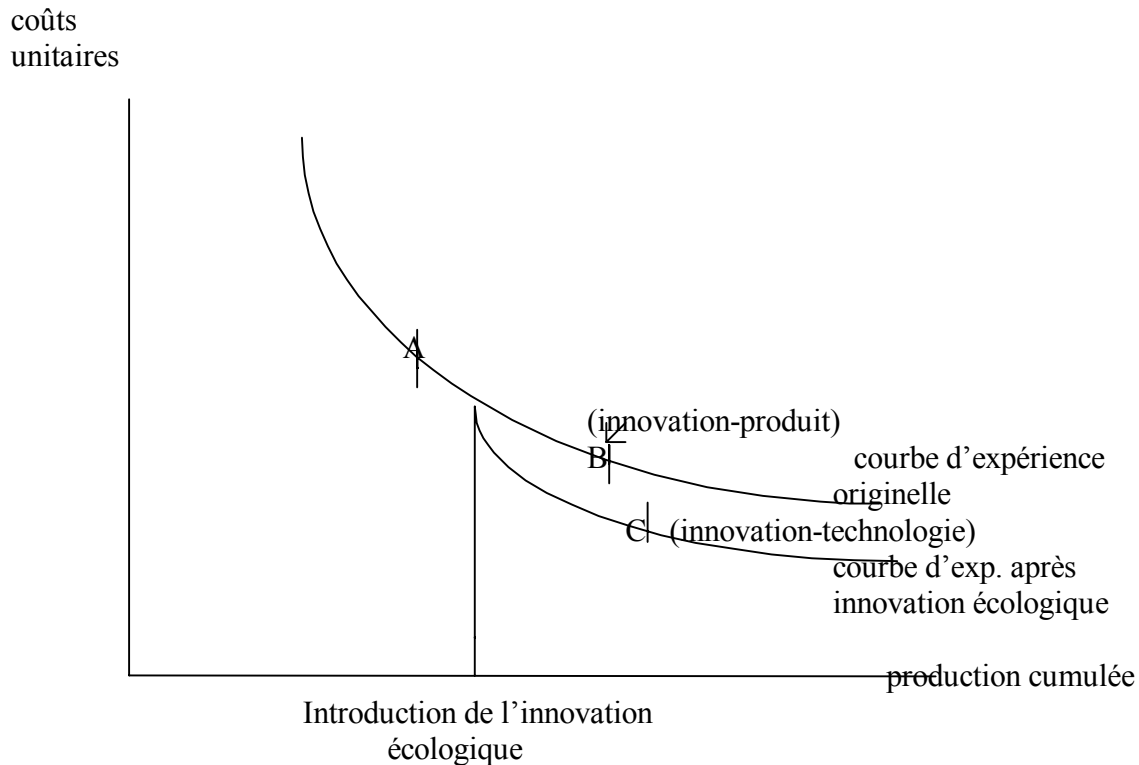
L'effet d'expérience doit être reconsidéré à la lumière de l'incidence du développement durable sur toute la stratégie de l'entreprise. Pour les activités où l'effet d'expérience joue, la question centrale de la récupération des investissements engagés et de leur délai de récupération est posée. Compte tenu de l'importance de la dimension écologique dans toute la réflexion sur le concept de métier, la variable écologique est susceptible d'influer la pente de la courbe d'expérience. Cette analyse n'est pas sans intérêt sur l'intégration du développement durable dans la stratégie, même si ses limites sont indiscutables.

### ***Existence, intérêt et spécificité de la notion d'expérience pour l'intégration écologique***

L'introduction d'une nouvelle technologie écologique dans un métier modifie les compétences nécessaires des entreprises et la pente de sa courbe d'expérience. Les investissements écologiques permettent souvent une rationalisation de la production orientée vers la chasse au gaspillage mais également des gains en termes d'image non négligeables. S'inscrire rapidement dans le processus de l'investissement écologique permet également à l'entreprise de profiter d'un personnel développant un savoir-faire et des connaissances, dans le domaine écologique, acquises avec l'expérience. Les constructeurs automobiles français, par exemple, sont très sensibilisés aux économies d'échelle possibles sur le pot catalytique. Avec l'adoption de la réglementation européenne en matière d'émission polluante, ils ont un intérêt particulier à voir s'abaisser le coût du pot catalytique : spécialisés dans les véhicules bas/moyen de gamme où, en pourcentage du prix total, le surcoût est le plus important, ils sont sensibles à l'évolution du prix de ce composant. Actuellement, le coût de l'installation d'un convertisseur catalytique trois voies se situent entre 5 000 F et 6 000 F mais l'utilisation de métaux précieux rend improbable une diminution importante du prix du pot. Cependant, en tenant compte des économies d'échelle à réaliser sur la partie électronique et l'installation du pot catalytique, le prix du convertisseur catalytique peut tendre vers les 4 000 F.

La démarche de la courbe d'expérience permet à l'entreprise de ne pas se laisser distancer par la concurrence en restant sur ses compétences acquises, au risque de s'inscrire sur une courbe d'expérience reflétant des compétences obsolètes. A ce niveau, il nous faut préciser la différence entre innovation-technologie et innovation-produit. L'utilisation d'une nouvelle technologie écologique provoque une rupture dans la pente de la courbe d'expérience du métier. Une simple innovation-produit, modification mineure du produit, entraîne un glissement favorable le long de la courbe d'expérience. Cette distinction entre innovation-produit et innovation-technologie tient essentiellement à la perception de l'acheteur. Le premier effet est dû à la mise en place de compétences écologiques distinctives tandis que le second est dû à l'octroi de compétences additionnelles au métier initial. Les conséquences de ces deux types d'innovation peuvent être illustrées à partir du graphe suivant :

**Figure 2 : Courbe d'expérience écologique**



Supposons une entreprise qui jouit d'une expérience reconnue sur son métier lui assurant une position sur sa courbe d'expérience au point A. Suite à une innovation-produit, elle bénéficie d'une position plus avantageuse et glisse le long de sa courbe d'expérience pour atteindre le point B. Une innovation-technologie l'amène à quitter sa courbe d'expérience initiale et à se placer sur une nouvelle courbe d'expérience en C. L'utilisation d'une nouvelle technologie écologique, répondant davantage aux attentes du marché, confère un avantage concurrentiel à la firme.

Ces différents éléments permettent d'envisager l'avenir du couple produit-processus écologique en trois phases :

- Le lancement. Le produit à vocation à alimenter un marché de petites quantités, le processus de production écologique est adapté à ces petites quantités. Un exemple très net se dessine avec la voiture électrique destinée au marché des collectivités. Le démarrage de l'éco-produit est difficile et on éprouve des difficultés à rationaliser les opérations.
- Le développement. On peut caractériser cette phase par une prise en compte de l'ensemble du cycle de vie du produit qui débouche sur un effort de standardisation de l'éco-produit et du processus de production écologique. Lave-linges et lave-vaisselles intégrant des performances écologiques entrent dans cette catégorie. Cette étape correspond à une augmentation des quantités distribuées et assure des gains de productivité importants.
- La maturité. On poursuit la réduction des coûts avec un processus de production écologique qui devient fortement intégré, automatisé et coordonné. Les véhicules automobiles à essence, équipés d'un pot catalytique et entièrement recyclables, font partie, actuellement, des éco-produits selon le Ministère de l'environnement. Ils font figure d'exemple du couple produit-processus arrivé à maturité, dans l'état actuel des techniques.

Logique marketing et logique technologique trouvent leur point de convergence en adoptant la techno-écologie. Avec la logique marketing, on s'oriente, essentiellement, vers la satisfaction du consommateur tandis que la logique technologique est axée, avant tout, sur la mise en oeuvre de

moyens adaptés à des fins productives écologiques. Avec l'adoption de la technologie propre, la logique marketing fait le choix de l'éco-produit, la logique technologique y trouve des avantages de coûts et de rationalisation de ses processus. La prise en compte du développement durable au sein de l'effet d'expérience n'est pas sans conséquence sur la stratégie de l'entreprise.

### *Les implications stratégiques*

S'il est vrai qu'intégrer la variable écologique dans la mise en oeuvre du processus de production conduit, dans un premier temps, à une augmentation des coûts ; on peut, cependant, s'attendre à ce que l'augmentation de la production qui en découle, permette d'amortir cette hausse. Mais toute la difficulté réside dans le positionnement sur une nouvelle courbe d'expérience. L'exemple du véhicule électrique nous montre comment les études actuelles sur ce type de produit reposent, en partie, sur des observations mises en évidence grâce à l'effet d'expérience. Actuellement, le véhicule électrique est moins performant, son autonomie est faible, de 80 à 100 km, sa vitesse est moins élevée, le temps de recharge des batteries est important, 8 heures et il est plus onéreux que le véhicule à moteur thermique. Ses caractéristiques réservent donc, pour le moment, ce véhicule à un usage urbain adapté aux besoins des entreprises et des collectivités locales mais empêchent le développement du marché des véhicules particuliers. L'écart de coût de revient entre un véhicule électrique et un véhicule classique dépend de trois variables : de la différence de coût entre un kilomètre électrique et un kilomètre essence, du nombre de kilomètres parcourus et de l'écart de prix d'achat entre ces deux véhicules. Les effets de série de la production de voitures classiques expliquent l'écart de prix d'achat entre les deux types de véhicules. Des études réalisées par PSA montrent qu'à partir d'une production de 50 000 véhicules/an, le prix de revient hors batterie d'un véhicule électrique égalise celui d'un véhicule diesel. D'autre part, le prix du véhicule électrique est largement handicapé par le prix de la batterie, de 30 000 F à 40 000 F pour une durée de vie d'environ 10 ans, et du chargeur électrique, de 15 000 à 20 000 F. Par contre, le coût d'entretien du véhicule électrique en référence à celui du véhicule diesel donne l'avantage au véhicule électrique.

En théorie, plus le nombre de kilomètres parcourus est important, plus le véhicule électrique est compétitif par rapport au véhicule classique ; mais les contraintes techniques limitent ses parcours. Globalement, le véhicule électrique n'est donc pas compétitif par rapport au véhicule classique, ni en termes de coût, ni en termes de performances. L'attractivité du véhicule électrique passe, ainsi, par l'amélioration de ses performances ou une baisse de son prix de revient. L'égalisation des prix de revient hors batterie des deux types de véhicules dépend d'effets de série. Mais, une fois ceux-ci atteints, il convient de savoir si le véhicule électrique est rentable, malgré le surcoût lié à l'achat d'une batterie et d'un chargeur électrique. Dans une hypothèse de recharge des batteries en heures creuses, de nuit, la différence de coût entre un kilomètre diesel et un kilomètre électrique fait plus que compenser le surcoût lié à l'achat d'une batterie et d'un chargeur. Dès lors, que le prix d'achat d'un véhicule électrique serait équivalent à celui d'un véhicule diesel, la rentabilité du véhicule électrique, du moins pour un usage professionnel, approcherait ou atteindrait celle du véhicule diesel. Cet exemple montre que le moteur électrique s'applique au même produit que le moteur à explosion, du moins dans l'esprit du consommateur, et ne permet pas une différenciation suffisante entre les deux. Le moteur électrique se positionne donc sur la même courbe d'expérience que le moteur à explosion et affronte des coûts unitaires trop importants, compte tenu des faibles quantités produites. Le moteur électrique, en lui-même, ne peut pas être considéré comme une réelle innovation technologique permettant de se déplacer sur une nouvelle courbe d'expérience mais reflète une simple innovation-produit. Ainsi, si l'investissement écologique est perçu comme une véritable innovation technologique alors l'entreprise peut bénéficier d'une nouvelle courbe d'expérience. Si l'investissement écologique est considéré comme une innovation-produit alors la firme innovatrice affronte la concurrence en restant sur la même courbe d'expérience et éprouve de grandes difficultés à faire face aux avantages de coûts des firmes en place. La courbe d'expérience est ici intéressante puisqu'elle démontre toute la difficulté de l'éco-produit à rivaliser avec le produit classique sur une activité dont la viabilité dépend d'effets de série. L'éco-produit doit s'aligner sur le produit classique en proposant des performances



fonctionnelles identiques ajoutées à des performances écologiques supérieures pour s'assurer sa place sur le marché.

Se positionner sur la même courbe d'expérience que la concurrence exige de ne pas démarquer son prix de façon significative, de ne pas espérer profiter du développement durable pour faire payer un surcoût au consommateur. Cependant, dans certains domaines d'intervention écologique spécifique, l'expérience ne repose pas sur des quantités importantes mais plus sur un savoir-faire unique et parfois non transférable. La courbe d'expérience trouve essentiellement ses limites quand la concurrence ne s'effectue pas uniquement par les prix mais sur la qualité et sur les performances, notamment écologiques des produits. Pour les éco-produits, tout comme pour les produits classiques, la courbe d'expérience s'applique davantage aux produits non différenciés comme les produits chimiques, par exemple, où la concurrence se fait surtout sur les prix. Là où le produit écologique offre une qualité écologique appréciée par le consommateur, alors l'effet d'expérience ne joue plus. Par exemple, les produits écologiques distribués chez Biocoop, premier réseau français de magasins et supermarchés biologiques, se positionnent sur un segment de marché où l'effet d'expérience ne s'applique pas. Les consommateurs de ces produits sont peu sensibles au prix, ils attachent surtout de l'importance aux qualités écologique et diététique des produits. Biocoop se trouve en position de niche stratégique. L'effet d'expérience appliquée à l'innovation écologique reste donc un outil d'aide à la décision incomplet et insuffisant mais permet à l'entreprise innovatrice de se situer par rapport à la concurrence. La segmentation stratégique, découpage de l'entreprise en métiers, constitue l'étape suivante de l'analyse éco-stratégique.

#### **UNE SEGMENTATION STRATEGIQUE REPOSANT SUR LA DIMENSION ECOLOGIQUE**

Si la stratégie est globale pour le portefeuille d'activité de l'entreprise, les facteurs de succès d'un domaine sont rarement les mêmes que ceux d'un autre domaine, c'est pourquoi la segmentation constitue un préalable à tous les modèles d'analyse stratégique. La segmentation stratégique, découpage du métier de l'entreprise, est l'occasion d'accorder une nouvelle pertinence à la dimension écologique. Considérer un secteur économique tout entier, tel celui de la chimie intervenant dans des domaines aussi variés que la peinture, les plastiques, les pesticides..., comme un seul métier conduirait à un niveau d'analyse beaucoup trop agrégé pour être opérationnel. La segmentation stratégique permet de diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes relevant de la même technologie, des mêmes marchés et des mêmes concurrents. La segmentation stratégique incorporant la dimension écologique met en évidence les savoir-faire que l'entreprise doit maîtriser et identifie les facteurs de succès dans chaque domaine. L'analyse en terme de portefeuille complète l'approche de la segmentation et permet de considérer les choix éco-stratégiques appropriés à chaque segment.

#### ***L'éco-segmentation stratégique***

Le secteur de l'emballage va nous permettre d'illustrer notre propos. Des matériaux aussi dissemblables que l'aluminium, le plastique, le bois, le carton et le verre peuvent être considérés, dans une première approche, comme des produits substituables satisfaisant le même besoin. Mais, ces différents matériaux relèvent de métiers différents et ne peuvent pas être envisagés dans un seul et même segment stratégique. S'ils affrontent la même concurrence et partagent leur clientèle, les technologies utilisées et leur degré d'avancement au niveau écologique sont différentes d'un produit à l'autre en matière de recyclage, par exemple. Si l'on s'en tient à l'industrie du plastique, on peut considérer que les facteurs clés de succès sont bien distincts en fonction de leur destination alimentaire ou non. Ces deux segments donnent lieu à des compétences écologiques différentes au niveau de la conception, de la fabrication et de la distribution. A partir de là, il est possible d'envisager une segmentation marketing basée sur la sensibilité écologique du consommateur.

Le marché européen se partage en quatre grandes catégories, en matière de consommation d'emballage (Goasguen, 1993) :

\* les environnementalistes (35 %), plutôt localisés en Hollande et en Allemagne, qui s'orientent vers le carton qu'ils jugent "naturel, peu coûteux et efficace".

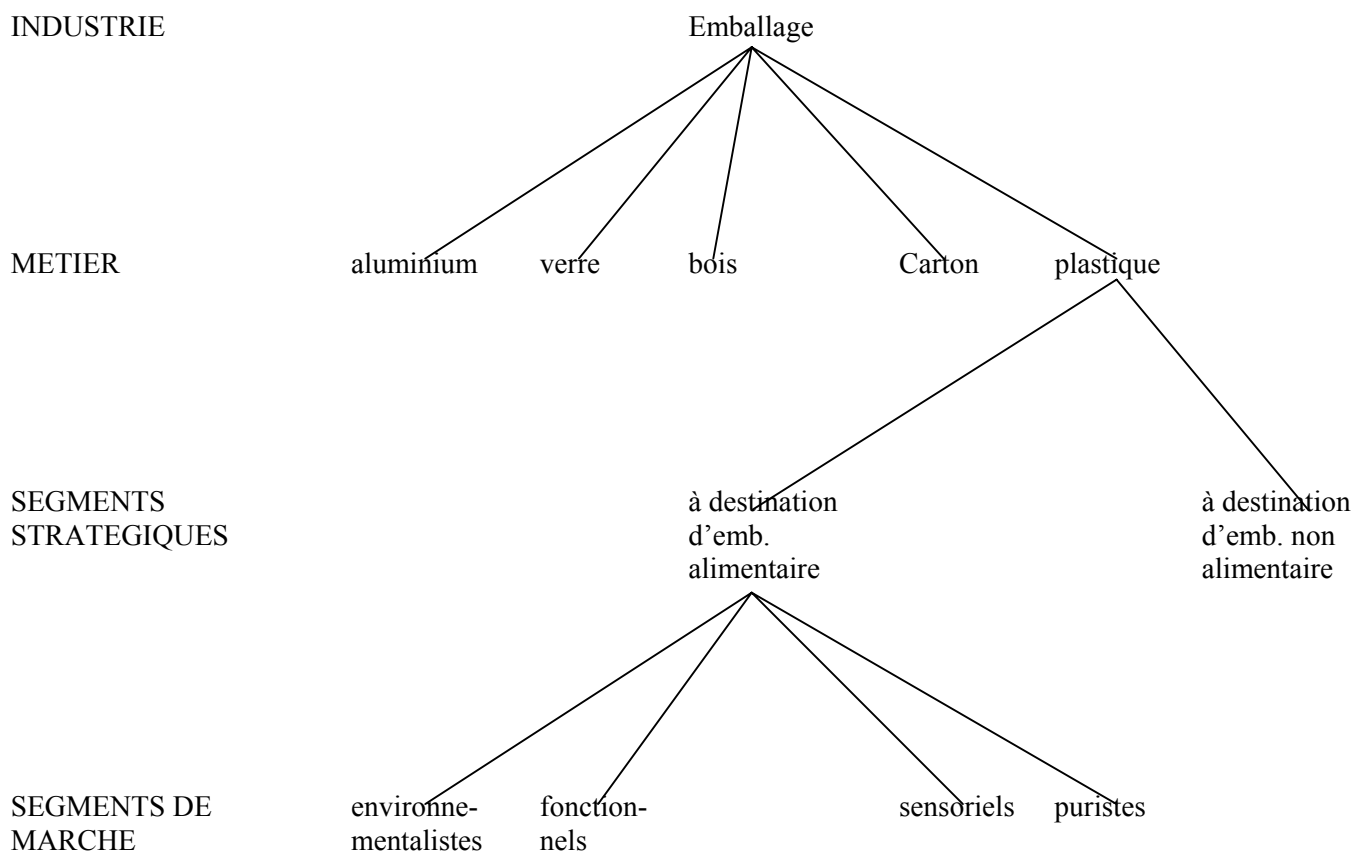
\* les fonctionnels (22 %) qui privilégient les vertus originelles de l'emballage, protection, aide au transport, préhension, et se situent en majorité en France et en Espagne. C'est le verre qui correspond le mieux à leur attente.

\* les sensoriels (26 %) qui succombent à l'esthétisme et aiment le verre, le plastique voire le métal s'il est agréable à l'oeil. On les trouve tout autour de la Méditerranée et en Italie principalement.

\* les puristes (17 %) qui s'intéressent essentiellement au contenu et négligent le flacon, ils sont peu enclins à se soumettre aux contraintes liées au développement durable et vivent au Royaume-Uni. Ils apprécient le métal et le carton.

Ces découpages successifs en fonction du métier, du segment stratégique et enfin du segment marketing permettent de proposer le schéma suivant débouchant sur une segmentation stratégique puis marketing.

**Figure 3 : Découpage du métier de l'entreprise**



L'éco-segmentation stratégique se situe au niveau de la concurrence, dans une perspective dynamique qui privilégie un développement stratégique axé sur le développement durable. A partir de l'industrie choisie, l'éco-segmentation respecte les étapes suivantes :

\* Les différents métiers sont dissociés sous l'angle du potentiel écologique en termes de techno-écologie utilisée lors de la production et de capacité de recyclage en fin de cycle.

\* Le segment stratégique se place sur une logique concurrentielle. Sur le segment stratégique, l'entreprise rivalise avec ses concurrents sur les moyens humains, financiers, techniques écologiques mis en œuvre.

\* Le segment de marché est l'aboutissement de la mise en œuvre de la stratégie, il permet de reconnaître les couples produits/marchés au sein d'un segment stratégique. Le comportement écologique du consommateur permet d'adapter les produits aux consommateurs.

Cette réflexion stratégique peut être mise à profit, à la lumière de l'écologie, pour révéler les opportunités de création ou d'acquisition d'activités nouvelles et permettre d'identifier les nécessités de développement ou d'abandon. Une impossibilité d'introduction de la donnée écologique, compte tenu des techniques actuelles et de leur coût, conduit à l'abandon progressif de l'activité. A l'inverse, les opportunités liées à la protection de l'environnement sont à exploiter au maximum. Cependant, la segmentation stratégique est une opération difficile à réaliser car il n'existe pas de procédure strictement rigoureuse pour procéder à ce découpage. La réponse à quelques questions peut aider à décider si deux produits ou marchés appartiennent ou non au même éco-segment stratégique : les concurrents, les clients, les facteurs écologiques de succès sont-ils les mêmes ? les décisions écologiques prises pour l'un affectent-elles l'autre ? la techno-écologie utilisée est-elle la même ? la donnée écologique influence-t-elle de la même manière sur chaque marché ? Achevant cette étude, l'analyse en termes de portefeuille écologique d'activités permet d'affecter les ressources techno-écologiques disponibles en alliant nécessités marketing et financières pour œuvrer dans le sens d'une plus grande efficacité commerciale.

### *Le portefeuille écologique*

Le portefeuille d'activités examiné sous l'angle écologique conduit à des choix stratégiques, fonction du potentiel écologique de l'activité et de la croissance de la demande écologique. Le schéma proposé éclaire les recommandations stratégiques en fonction de la valeur écologique du portefeuille d'activités.

**Figure 4 : Gestion du portefeuille des activités écologiques de l'entreprise**

		Potentiel écologique de l'activité	
		Elevé	Faible
Croissance de la demande écologique	élevée	Entretenir	Développer
	Faible	Réveiller	Abandonner

Ainsi, les domaines d'activités sont classés en quatre catégories, autorisant à opter pour la stratégie la plus adéquate :

*\* L'abandon*

Les activités où l'avenir de la demande écologique est faible, amputant le devenir commercial de ce segment, et où la dégradation du milieu naturel ne trouve aucune solution techno-écologique. Ces activités sont condamnées, il faut envisager de s'en séparer, si l'on peut facilement leur substituer des activités moins polluantes. Source d'énergie polluante par excellence, l'industrie charbonnière s'est trouvée dans cette situation.

*\* L'entretien*

Les domaines où règne une forte croissance potentielle de la demande écologique et dans lesquels l'entreprise possède un fort potentiel écologique. Il faut investir en priorité sur ces segments pour entretenir, à la fois, la demande et soutenir la position écologique de l'entreprise. Toute l'activité de la chimie entre dans ce cas de figure ; la technique existe déjà pour la conversion totale des produits « noirs » de fin de cycle en produits « blancs » neutres pour l'environnement. Le groupe Total envisage cette conversion, estimée à deux milliards de francs, à Flessingue, aux Pays-Bas, où Total exploite une raffinerie en collaboration avec Dow.

*\* Le développement*

Sur les secteurs à forte croissance potentielle de la demande écologique mais qui nécessitent des investissements écologiques importants, il faut faire le choix d'investir dans la technologie propre et l'éco-produit. Le secteur du tourisme pourrait être celui qui correspond à cette forte croissance potentielle de la demande écologique et où il reste beaucoup à faire. L'aspiration de l'individu à un retour au naturel laisse espérer un avenir prometteur à des formules déjà existantes mais peu développées telles les vacances à la ferme, en péniche, en calèche... La désertification des villages de campagne pourrait ainsi s'accompagner de la reconstitution d'un cadre campagnard à usage touristique. Une telle activité ouvrirait la porte à de nombreux services verts assurant un véritable comportement écologique du citoyen.

*\* Le réveil*

Enfin, sur les activités écologiques décalées par rapport à la demande mais à fort potentiel écologique, il faut encourager la demande par des actions éco-marketing adaptées. Le secteur de l'emballage, axant essentiellement son activité sur la préoccupation écologique, doit activer la demande écologique par rapport aux progrès réalisés dans le secteur.

L'éco-segmentation stratégique dépasse l'éco-segmentation marketing définie à partir du couple produit/marché et fondée essentiellement sur l'étude de la demande. En partant du postulat que si deux produits satisfont la même demande, ils appartiennent au même éco-segment, la segmentation marketing limite considérablement l'analyse de la segmentation. En effet, si l'aluminium, le bois, le carton et le plastique répondent bien au même besoin d'emballage, ils n'appartiennent pas à la même activité et ne relèvent pas d'un même centre de stratégie. Le marché ne doit pas être privilégié à l'excès, deux produits substituables ne relèvent pas, pour autant, d'une même et unique éco-stratégie et d'une même affectation des ressources éco-technologiques.

## **CONCLUSION : ECOLOGIE ET SEGMENTATION MARKETING**

La prise en compte du développement durable révèle les capacités d'adaptation et d'anticipation de l'entreprise et lui permet d'évoluer et de progresser. Ainsi, l'industrie de la cimenterie, en revoyant totalement la conception de son métier, a profondément modifié le segment stratégique sur lequel elle intervient. L'éco-segmentation stratégique met en évidence le savoir-faire et les compétences écologiques nécessaires mises en œuvre par le métier. Toute la réussite de la stratégie des cimentiers repose sur une prise en compte globale du milieu environnant. L'éco-segmentation marketing intervient pour adapter les produits aux consommateurs et révèle les besoins non satisfaits. Le découpage de la segmentation stratégique consiste à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes au niveau de la technologie, des marchés, des concurrents alors que celui de la segmentation marketing consiste à diviser les consommateurs en groupes homogènes du point de vue de leurs habitudes, de leurs besoins, de leurs comportements d'achat. Dans chaque segment stratégique, il existe de multiples segments marketing. La segmentation marketing est l'aboutissement du processus de la segmentation pour adapter l'ensemble des éléments du mix aux attentes nouvelles de la clientèle.

Cependant, la segmentation marketing a l'inconvénient de ne pas mettre en évidence le savoir-faire écologique de l'entreprise dans chaque domaine d'activité et les facteurs écologiques de réussite qu'elle doit maîtriser. Cette vision, uniquement axée sur la clientèle, ne peut donc suffire et doit être précédée d'une éco-segmentation stratégique. Deux produits peuvent satisfaire la même demande mais ne pas appartenir au même éco-segment. La segmentation stratégique met en évidence le savoir-faire et les compétences nécessaires pour adapter le produit aux attentes du marché. Un produit comme le lait peut se présenter tantôt dans une bouteille en plastique, en verre ou même dans un conditionnement en carton pour répondre aux attentes écologiques de la demande. On fait alors appel aux compétences écologiques bien distinctes de chaque activité, soulevant le problème de l'adaptation de l'éco-segmentation stratégique à la segmentation marketing. L'éco-segmentation stratégique permet donc de recenser l'ensemble des compétences que l'entreprise doit posséder pour être compétitive sur chaque segment tandis que l'éco-segmentation marketing se penche sur la perception du consommateur. C'est à partir d'une révision des notions essentielles de l'analyse stratégique que l'avantage écologique

concurrentiel de l'entreprise prend sa réelle dimension. La mise en oeuvre de l'éco-stratégie de l'entreprise repose sur l'application pratique de cette dernière à travers l'éco-marketing. La politique d'éco-marketing suppose alors de s'appuyer sur l'avantage concurrentiel écologique, manifestant la nouvelle place de la variable « écologie » dans l'entreprise, passée de simple contrainte à véritable variable d'action. Tous les concepts de base de la réflexion stratégique doivent, aujourd'hui, oeuvrer dans le sens du développement durable pour permettre aux stratèges de prendre des décisions cohérentes et dynamiques. Il s'agit bien là d'un véritable renouveau de la réflexion stratégique.

Enfin, on peut noter que l'aspect le plus important de cette révision des concepts s'appuie sur la vision globale de l'analyse stratégique empruntée à la systémique. L'approche systémique nous autorise à avoir une meilleure compréhension de l'incidence de l'écologie au sein de la réflexion stratégique pour préconiser une vision cohérente et complète du système de gestion écologique intégré dans l'entreprise.

## **Bibliographie**

- Azenot S. (1997), Dossier entreprise et environnement, *Qualité en mouvement*, n° 30, juin-juillet, pp 31-48.
- Barnard L., David L. (1996), Le risque dans l'entreprise : réalité, perception et gestion, *Réalités Industrielles*, janvier, pp 64-68.
- Bascouret J-M. (1997), L'intégration de la protection de l'environnement dans la gestion de l'entreprise : analyses et répercussions stratégiques, *Thèse de doctorat*, Sous la direction de Michel gervais, Université Rennes 1.
- Boiral O.(1998), « Vers une gestion préventive des questions environnementales », *Gérer et comprendre, l'épreuve des faits*, mars, pp 27-37.
- Butel-Bellini B. (1997), L'intégration de la donnée écologique dans la gestion de l'entreprise : une analyse contingente au niveau des sites de production, *Thèse de doctorat*, Sous la direction de Alain Desreumaux, Université Lille 1.
- Canel-Depitre B. (1997), « La gestion du risque écologique dans l'entreprise », Thèse Rouen, octobre.
- Canel-Depitre B. (1997), « L'avantage concurrentiel écologique de la PMI », *Revue Française du Marketing*, n°162, février, pp 73-89.
- Frois P. (1997), Ecologie, structure, aménagements et modifications dans le système organisationnel d'une entreprise, *Humanisme et entreprise* n° 222, avril, pp 45-62.
- Goasguen R, Emballage, Port Alliance, Janvier 1993.
- Hivert L., Morcheoine A. (1998), « Habiter au vert et polluer les citadins : un essai d'évaluation », *Transports*, mars-avril, n° 388, pp 8-23.
- Kramer C. (1996), Sauvegarde de l'environnement. Quel rôle pour l'entreprise ? *Humanisme et entreprise*, n° 219, Octobre, pp 89-102.
- Milliot-Guinn S. (1998), « Dimensions éthiques et logiques d'action de l'éco-management », *Annales des mines*, janvier, pp 13-19.
- Poisson C. 1997, Le management environnemental, analyses transversales, approche dichotomique, implications conceptuelles, perspectives opérationnelles, *Thèse de doctorat*, Sous la direction de andré Boyer, Université de Nice.
- Shrivastava P. Hart S. (1996), Demain l'entreprise durable ? *Revue Française de Gestion* n°108, mars-avril-mai pp 110-122.
- Viardot E. (1997), Entreprise et écologie : le rôle des dirigeants dans la réponse stratégique aux contraintes écologiques, *Economie et société* n°7-8, juillet août, pp 121-134.