

# LES ENTREPRISES ACTRICES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

*par Hélène Poimbœuf et Sophie Szymkowiak\**

*Entreprise éthique, entreprise citoyenne,  
entreprise respectueuse de l'environnement...  
Les vocables se multiplient, preuves de l'expression  
d'attentes de plus en plus fortes de la société civile  
vis-à-vis des acteurs économiques que sont les entreprises.*

Quels arguments peuvent pousser l'entreprise à prendre en compte des objectifs de développement durable dans sa stratégie ? Il apparaît que ce sont finalement les divers partenaires de l'entreprise qui la contraignent à s'adapter.

## *La pression des partenaires*

Les actionnaires sont de plus en plus sensibles aux critères éthiques dans leurs choix d'investissement. Plus des deux tiers des investisseurs se déclarent prêts à vendre leurs actions si l'entreprise dans laquelle ils ont investi était à l'origine d'un événement grave, jugé socialement non responsable (1).

Les consommateurs expriment de nouvelles exigences. Ils demandent avant tout à être mieux informés sur les conditions de fabrication du produit, son impact environnemental, sa composition ou encore son devenir en fin de vie. Le citoyen entend désormais donner une signification sociale à l'acte de consommation et peser ainsi sur les comportements des entreprises.

Autre source de pression : les donneurs d'ordres. Lorsqu'ils s'engagent dans des politiques d'amélioration continue de la qualité environnementale, ils ont obligation de répercuter ces contraintes sur l'ensemble de la chaîne de fabrication des produits. Concernant le volet social, la certification SA 8000 (2) impose aux entreprises d'être en mesure de contrôler, chez l'ensemble de leurs sous-traitants, quelle que soit leur localisation géographique, que les droits minimums du salarié sont respectés.

Les salariés sont également porteurs de nouvelles revendications : le droit d'être informés sur l'avenir de l'entreprise, sur l'évolution des conditions de travail, sur les risques encourus (sociaux ou professionnels), ou, encore, la participation à la délibération sur les choix stratégiques qui auront des retombées sur leur vie professionnelle.

*\* Association  
pour des Pratiques  
de Développement  
Durable.*

(1) Sondage Ipsos pour Novethic ; 06/12/01.  
Chiffre exact : 70%.

(2) La Social Accountability 8000 est une norme internationale spécifiant les exigences de responsabilité sociale de l'entreprise. Elle s'appuie sur des critères liés aux droits fondamentaux des employés. Le texte de la norme est disponible en français à l'adresse web : [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)



Les collectivités territoriales ont, au cours des dernières années, été échaudées par l'attitude d'entreprises, souvent étrangères, qui n'hésitaient pas à s'installer sur des territoires industriels en reconversion de manière à toucher des primes à l'implantation, pour se délocaliser quelques années plus tard. En outre, la mise en place de la TPU (3) a permis aux collectivités de se développer autrement qu'en attirant à tout prix des entreprises sur leur territoire. Les collectivités souhaitent maintenant s'assurer que l'entreprise candidate à l'implantation a l'intention de s'installer de manière pérenne sur le territoire, que son activité industrielle ne détériore pas le cadre de vie des populations riveraines et que le risque industriel est correctement géré.

## Risques, éco-efficacité, déplacements et progrès social

Une démarche de développement durable pour l'entreprise repose sur sa capacité à écouter, à prendre en compte les attentes et à rendre compte aux différentes parties intéressées que sont ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires, ses salariés et la collectivité. Une telle démarche peut se décomposer selon quatre axes de travail principaux :

- Gérer les risques en les anticipant, aussi bien en ce qui concerne l'hygiène et la sécurité au travail, la santé et la sécurité du consommateur, que les pollutions accidentelles, les risques éthiques et de réputation (ou d'image). En effet l'application du principe de précaution ne doit pas être réservée aux États mais concerne également les stratégies industrielles.

- Améliorer la performance environnementale des sites industriels et des produits. Cet axe de travail renvoie à la notion d'éco-efficacité (4) qui peut se décliner selon deux approches : « l'approche process » et « l'approche produit ».

La première revient à considérer l'activité de production dans son ensemble et à agir à la fois sur le mode d'organisation et sur la technologie utilisée en substituant des technologies propres aux technologies curatives. Le management environnemental est une démarche volontaire de l'entreprise permettant de mettre en cohérence toutes les actions environnementales de l'entreprise.

L'approche par le produit, à savoir la prise en compte de l'impact environnemental dès la conception, nécessite de considérer l'ensemble du cycle de vie du produit, depuis l'extraction des matières premières rentrant dans sa composition, jusqu'à sa fin de vie. Ce type d'approche implique donc l'ensemble des entreprises intervenant dans la fabrication du produit (5). L'éco-conception peut amener des évolutions importantes dans l'organisation

(3) Taxe Professionnelle Unique. Mise en place au niveau des structures intercommunales, elle permet de limiter la concurrence fiscale entre communes.

(4) Définition du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) : l'éco-efficacité vise à « fournir des biens et services à des prix compétitifs qui satisfont les besoins humains et concourent à la qualité de vie, tout en réduisant progressivement les impacts écologiques et la consommation de ressources naturelles ».

(5) Chercher à limiter l'impact environnemental d'une voiture dès la conception du produit nécessite l'implication des entreprises de métallurgie, des fabricants de matières plastiques, des entreprises du textile responsables de l'habillement des sièges, des entreprises de l'électronique, des sous-traitants intervenant dans la fabrication des pièces mécaniques, des ferrailleurs pour améliorer la gestion de la fin de vie...

industrielle. La transformation du produit en service permet par exemple au fabricant de contrôler complètement la fin de vie du produit et de réutiliser une partie des pièces dans la fabrication de produits neufs (6). La recherche de l'allongement de la durée de vie du produit conduit à travailler sur l'adaptabilité à différents usages et différentes fonctions (7).

■ Réorganiser la mobilité des hommes et des marchandises pour en diminuer l'impact environnemental. Le plan de mobilité ou Plan de Déplacements d'Entreprise est un outil prenant en compte tous les déplacements générés par l'entreprise : domicile – travail, déplacements professionnels, visites des partenaires et transport de marchandises. Cet outil a pour objectif d'augmenter la part des modes alternatifs à la voiture pour les personnes, de promouvoir le transport combiné pour les marchandises (« rail – route » ou « voies d'eau – route ») et de limiter les déplacements par une nouvelle organisation du travail : télétravail, vidéoconférences, optimisation des parcours, etc. (8).

■ Participer au progrès social : cette fonction de l'entreprise dépend en interne de sa politique de gestion du personnel et en externe de sa capacité à développer des synergies avec le territoire où elle est implantée. Ainsi, le double projet économique et social à l'initiative de l'Association « Avec & Par » (9) correspond à une explicitation intéressante de ce volet du développement durable. Il donne une égale importance aux aspects humains et aux aspects économiques de la gestion des entreprises ; il reconnaît pleinement que la personne employée ne peut être traitée selon les seules lois de l'économie et du marché. Elle est reconnue comme un partenaire capable d'initiative, d'innovation, d'apprentissage et de progrès personnel, qui dispose d'un droit d'expression et de critique. Cela se traduit par l'affirmation de plusieurs principes concernant les salariés en tant que personnes (10), les salariés en tant que partenaires de l'entreprise (11) et l'organisation de l'entreprise, en mettant l'accent sur le travail en équipe, l'expression et la confrontation des idées, la décentralisation des responsabilités dans la clarté des missions de chacun et sur la circulation de l'information nécessaire ou attendue.

Par ailleurs, la contribution au développement local est une façon pour l'entreprise de participer au progrès social tout en servant également ses propres intérêts. En effet, c'est bien le territoire qui lui offre les conditions matérielles et immatérielles de sa réussite : compétences, ressources naturelles, image, patrimoine, culture... Cette contribution, qui peut prendre des formes très variées, nécessite de développer des partenariats avec les entreprises voisines, en participant par exemple à des clubs d'entreprises, et avec les autres acteurs du territoire, collectivités territoriales, services de l'Etat, associations.

(6) Rank Xerox, par exemple, ne vend pas de photocopieurs mais un service de photocopies.

(7) Un *designer* autrichien a créé un bureau pour enfant qui évolue dans le temps selon les besoins de chaque âge : les pieds sont modulables en hauteur et des pièces complémentaires agrandissent et consolident le plateau.

(8) Cf. **B. Castets**, « Changer les comportements pour les déplacements liés au travail », *Economie & Humanisme* n° 359, décembre 2001.

(9) L'Association « Avec & Par » est une initiative de plusieurs anciens responsables de la Direction des Ressources Humaines de Danone.

(10) Liberté de pensée, d'expression, indépendance et protection de la vie privée, sécurité physique, dignité des rapports de travail et des tâches attribuées.

(11) Aide dans l'accès à l'expérience et aux connaissances professionnelles, encouragement à l'initiative et à l'accès aux responsabilités, reconnaissance de la nécessité d'information et de négociation.



## Communication, outils de suivi et partenariats

L'engagement d'une entreprise dans une démarche de développement durable ne peut être effectif que si des éléments de méthode sont respectés :

■ Il s'agit d'abord de développer des outils de communication, en interne, mais également à l'attention de l'ensemble des parties prenantes, de manière à informer, mais aussi à instaurer des bases saines pour développer des processus constructifs de consultation, de dialogue et de concertation.

■ Pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et pouvoir communiquer sur des résultats et sur des objectifs, il est indispensable de mettre en place des outils de suivi des différentes actions menées. De nombreuses initiatives visant à définir un référentiel commun d'indicateurs de développement durable pour l'entreprise, sont en cours (12). Il apparaît cependant difficile d'imaginer un système d'indicateurs adapté à toutes les tailles d'entreprises et à tous les secteurs d'activités.

■ La capacité à travailler avec les parties prenantes dépend de la richesse des partenariats développés : avec les fournisseurs et sous-traitants pour permettre une approche produit de l'impact environnemental de l'activité de production, avec les acteurs du territoire pour participer au développement local, avec les entreprises voisines pour mutualiser des moyens humains ou matériels, avec les associations de riverains et de protection de la nature pour que l'activité industrielle soit mieux acceptée par la société civile.

## Les actes au-delà des mots

Les principales dérives constatées dans plusieurs entreprises affichant une stratégie de développement durable résultent d'un décalage important entre le message délivré et l'action constatée. Les exemples sont nombreux en ce domaine : on peut citer TotalFinaElf qui affirme sur son site Internet « assumer des responsabilités industrielles, mais aussi environnementales et civiques : TotalFinaElf s'engage à accompagner le développement des pays et régions où il est présent, contribuer à la préservation et à la valorisation de notre environnement naturel et culturel ». Inutile d'énoncer ici l'ensemble des actions de la compagnie totalement en contradiction avec cette affiche : naufrage de l'Erika, accident d'AZF, déplacements de populations en Afrique, non engagement en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre... Nike, pour sa part, a tiré une gloire non dissimulée du relèvement de salaire qu'il a consenti à ses

(12) Le WBCSD travaille à définir des indicateurs d'éco-efficacité ; le GRI (*Global Reporting Initiative*) est une initiative internationale et multipartite, définissant des lignes directrices pour l'élaboration par les entreprises de rapports de développement durable.

ouvriers indonésiens spécialisés dans la chaussure. Or le salaire minimum accordé s'élevait à 315 \$ par an soit le prix de trois paires de chaussures de la marque. Il est également intéressant de remarquer que le coût de production d'une paire de chaussures Nike correspond à 1,5 % de son prix de vente (13).

L'attitude d'autosatisfaction de certaines entreprises constitue un autre écueil. Il est fréquent qu'un ou plusieurs aspects d'une démarche de développement durable aient déjà été mis en œuvre dans l'entreprise avant même que le terme ne soit employé. La tentation est alors grande d'utiliser le vocable de développement durable pour qualifier ces actions, qui souvent correspondent à une politique exclusivement environnementale, sans chercher à approfondir la démarche.

Enfin, la tendance des grands groupes à externaliser leurs contraintes environnementales et sociales sur leurs sous-traitants constitue également un frein important à la contribution des acteurs économiques au développement durable. Le résultat d'une étude sur la sous-traitance dans le secteur de l'automobile en Rhône-Alpes (14) a montré que les constructeurs se soucient de plus en plus souvent des performances environnementales de leurs sous-traitants, mais sans exiger de ces derniers qu'ils fassent de même envers leurs propres sous-traitants. La préoccupation environnementale disparaît donc rapidement quand on descend à ces niveaux de sous-traitance. Et quant elle est présente, elle est très largement imposée par le donneur d'ordre comme une contrainte supplémentaire sans qu'aucune mesure d'accompagnement ne soit proposée. Quant aux conditions de travail, elles ne sont presque jamais évoquées dans les relations de sous-traitance.

En bref, il apparaît nettement que les acteurs économiques ne s'investiront réellement dans des démarches de développement durable que s'ils y sont poussés par l'expression claire d'attentes de la société civile, des politiques, des consommateurs et des actionnaires. Par ailleurs, la tentation est grande pour les entreprises de réduire le développement durable à un simple enjeu de communication. Certes, la communication est un outil indispensable, mais à condition qu'elle repose sur des actions dont l'entreprise est capable de rendre compte. La vigilance reste donc de rigueur afin que le concept de développement durable, porteur d'un projet de société, ne soit pas discrédité par des attitudes trop éloignées de ses véritables objectifs et principes.

**Hélène Poimboeuf et Sophie Szymkowiak**

(13) *Impact Entreprises*, Mars-avril 1999, p. 6.

(14) *Economie & Humanisme, APDD* « Compétitivité du Système automobile en Rhône-Alpes dans une perspective de développement durable », novembre 2001, 55 p.

# AGRICULTEURS

## *une nouvelle révolution silencieuse ?*

L'engagement de professionnels de l'agriculture dans une pratique intégrée, et non productiviste, du développement se fait jour peu à peu (1). Il a pour contexte un certain nombre de réflexions de fond sur le monde rural et sa dimension agricole.

L'opinion est plus alertée de la gravité du problème de l'eau et moins de celui des sols. Or ce dernier est plus grave, dans la mesure où la restauration des sols exige des délais beaucoup plus considérables.

Est-ce raisonnable de menacer l'équilibre social d'une région en accroissant la taille des exploitations agricoles ? Ne vaut-il pas mieux se diversifier dans l'agriculture, mais aussi par l'artisanat et la petite industrie, et préserver la présence d'une population nombreuse qui permet le maintien en vie des équipements scolaires, sociaux, techniques et culturels ?

La pertinence de l'idée de développement endogène durable, avec respect des rythmes humains et affirmation d'une volonté de sociabilité locale forte, semble s'imposer. Mais quelle juste part faire aux apports extérieurs inévitables et indispensables dans un monde interdépendant ?

La PAC dépassée, l'Europe doit désormais inventer une politique de ses territoires où les modifications de l'activité agricole soient étroitement articulées sur les autres activités économiques. Elle doit tenir compte des fonctionnalités multiples de l'agriculture.

Plusieurs leviers d'action, à l'échelle d'une exploitation ou à celle d'un territoire, sont présents dans les pratiques agricoles. Certains s'appliquent directement à la pro-

duction : le changement dans les conditions de production (2), la gestion économique de l'eau, les démarches qualité sur les produits, la commercialisation par circuits courts, qui peut permettre une hausse de revenu agricole sans intensification excessive de la culture ou des élevages...

D'autres actions relèvent plutôt d'une prise en charge collective du devenir de l'espace rural : concertation entre agriculteurs pour faciliter l'installation de jeunes exploitants ; intégration du secteur agricole à la réflexion sur le développement territorial des structures intercommunales ; diverses formes de coopération avec des citoyens (accueil de scolaires, accueil de séjours à thème...) (3) ; participation des agriculteurs aux démarches de réhabilitation des rivières (contrats de rivières...) et, plus généralement, décloisonnement progressif entre agriculteurs et autres usagers de la nature : pêcheurs, chasseurs, randonneurs, sportifs, protecteurs de la faune...

Cette démarche de concertation et d'actions conjointes trouve des illustrations en particulier dans les espaces ruraux fragiles comme les zones littorales (4) ou périurbaines. En France, elle prend souvent appui sur le dispositif des « contrats territoriaux d'exploitation » et les « chartes de territoires » qui leur sont associées. Les Parcs Naturels Régionaux, dans les limites de leurs périmètres, jouent également sur ce point un rôle important.

*D'après les apports et débats de l'atelier  
« développement et acteurs  
du monde rural »,  
Session annuelle 2001  
d'Economie & Humanisme*

(1) Cette évolution est le plus souvent due à une conjonction entre la prise de conscience « pionnière » de certains agriculteurs (en particulier militants de la solidarité internationale) et la pression des réalités : fortes pollutions, attentes nouvelles des consommateurs...

(2) L'agrobiologie n'étant pas la seule configuration de ce changement. La « lutte intégrée » contre les parasites et maladies des plantes diminue par exemple de beaucoup les apports en pesticides.

(3) Y compris dans certains cas par des jumelages exploitations-quartiers ou exploitations-écoles.

(4) La « dynamique de pays » commune aux agriculteurs, aux ostréiculteurs et aux pêcheurs usagers de la rivière d'Etel (56) est exemplaire.