

L'ENTREPRISE A L'EPREUVE DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Aude Langlais¹

RÉSUMÉ

Sous l'égide des Nations-Unies, 179 pays, 110 chefs d'états et de gouvernements et 1500 ONG se sont réunis à Rio mais s'y est également élevée la voix des multinationales qui, tout en reconnaissant leur responsabilité conjointe et commune aux pays industrialisés des atteintes prodiguées à l'environnement, sont venues rappeler que la croissance économique restait l'objectif principal de l'entreprise, face à la démographie galopante et à l'accroissement persistant de la misère, que la mesure du progrès devait se faire en considérant des critères de qualité et de quantité et que l'effort vers une forme de développement qui soit effectivement durable devait être collectif. Les objectifs à atteindre dans le cadre d'un développement qui serait durable appliqués à l'entreprise semblaient dès l'origine n'avoir rien de naturel au regard des théories économiques classiques les plus courantes tant sa mise en œuvre paraît délicate. Le philosophe Bertrand Méheust l'a de cette manière qualifié de «politique de l'oxymore»(2) en tant qu'obstacle à une protection optimale de l'environnement par la prise en compte de tous les paramètres (économie, sociale, culture...).

MOTS-CLES: l'environnement. Développement. Éco-efficacité.

RESUMO

Sob a égide das Nações Unidas, 179 países, 110 chefes de Estado e de governo e 1500 ONGs reuniram-se no Rio, além da presença igualmente marcante de multinacionais, todos reconhecendo a responsabilidade solidária e comum dos países industrializados sobre os enormes atentados ao ambiente, lembrando que o crescimento econômico vem sendo o principal objetivo das empresas, face ao crescimento demográfico galopante e ao aumento persistente da miséria. Foi lembrado também que a medição do progresso deve ser feita considerando critérios de qualidade e quantidade e o esforço na direção de uma forma de desenvolvimento efetivamente sustentável para que o mesmo seja coletivo. Os objetivos a serem alcançados no contexto do desenvolvimento sustentável, desde os primórdios, parecem não ter nada de natural quando aplicados à empresa, considerando as teorias econômicas clássicas, e sua simples aplicação parece ser delicada. O filósofo Bertrand Méheust qualificou isto como uma "política do oxímoro" (2), um obstáculo a proteção ambiental ideal, se considerados todos os parâmetros (econômico, social, cultural...).

PALAVRAS-CHAVE: Meio-ambiente. Desenvolvimento. Eco-eficácia.

INTRODUCTION

«Rapport après rapport, l'évidence s'impose désormais : l'humanité doit changer l'essentiel de ses pratiques car la plupart des efforts que nous faisons au nom du progrès nous mène dans une impasse...c'est après mûre réflexion que nous avons retenu le titre Changer de Cap : réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement».

Stephan Schmidheiny, Président de la Holding Suisse Anova au lendemain du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro de 1992 fait ainsi écho des conclusions alarmantes (notamment des rapports du Club de Rome «The limits to growth» et Brundtland «Our common future») sur les conséquences environnementales de l'industrialisation et de l'urbanisation à outrance ainsi que de la nécessité de mettre en place «un mode de développement qui réponde aux besoins du présent sans compromettre

les capacités des générations futures à répondre aux leurs» ouvrant la voie à un nouvel horizon se profilant dans le monde de l'entreprise, celui de développement durable.

Formule désormais officialisée, ce nouveau concept semble se basait sur deux idées fortes, celle de «besoins», et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir².

Sous l'égide des Nations-Unies, 179 pays, 110 chefs d'états et de gouvernements et 1500 ONG se sont réunis à Rio mais s'y est également élevée la voix des multinationales qui, tout en reconnaissant leur responsabilité conjointe et commune aux pays industrialisés des atteintes prodiguées à l'environnement, sont venues rappeler que la croissance économique restait l'objectif principal de l'entreprise, face à la démographie galopante et à l'accroissement persistant de la misère, que la mesure du progrès devait se faire en considérant des critères de qualité et de quantité et que l'effort vers une forme de développement qui soit effectivement durable devait être collectif.

En effet, les entreprises apparaissent au cœur de la problématique environnementale influençant nombre d'éléments qui auront eux-mêmes un impact considérable sur le développement durable tels que l'utilisation des ressources naturelles de la planète, le développement des technologies, les modes de production, les modes de consommation, les styles de vie... A diverses échelles, en fonction de leurs activités, elles consomment des ressources naturelles et des matières premières, de l'eau, de l'énergie, utilisent des moyens de production, de transport, génèrent des rejets dans l'environnement... et emploient des hommes et des femmes pour effectuer un travail.

Leur fonctionnement, leur consommation, le cycle de vie des produits qu'elles fabriquent, les services qu'elles proposent, les conditions de travail qu'elles offrent à leurs employés, ont des répercussions sociales, environnementales et économiques importantes.

Les objectifs à atteindre dans le cadre d'un développement qui serait durable appliqués à l'entreprise semblaient dès l'origine n'avoir rien de naturel au regard des théories économiques classiques les plus courantes tant sa mise en œuvre paraît délicate. Le philosophe Bertrand Méheust l'a de cette manière qualifié de « politique de l'oxymore »³ en tant qu'obstacle à une protection optimale de l'environnement par la prise en compte de tous les paramètres (économie, sociale, culture...)

Mais au-delà des débats sur les sens et les significations de ce concept, il apparaît intéressant d'explorer sa diffusion dans le champ de la sphère économique opérationnelle.

Il s'agit dès lors de s'interroger sur la signification de l'adhésion des entreprises au développement durable.

Dans quelle mesure ces discours reflètent-ils une transformation des pratiques et des stratégies des entreprises ? S'agit-il d'un simple slogan mobilisateur destiné à concrétiser des avantages en termes de concurrence, de compétitivité ou un objectif raisonnable et raisonné pour les entreprises croissant notamment au sein des pays industrialisés ?

Quelles concrétisations par rapport aux enjeux et aux moyens ? Quelles contradictions ? Comment les entreprises se sont-elles approprié de cette notion de durabilité ?

Etudier cette relation complexe, oblige en premier lieu à s'intéresser à la manière dont est apparu, le concept de développement durable dans le monde de l'entreprise. Nous verrons ensuite ce que cette éruption dans la sphère économique réelle implique au niveau des moyens d'action employés par l'entreprise. Enfin, nous tenterons de percevoir quelles sont les évolutions et les répercussions de la « marque durable » sur les stratégies entrepreneuriales affichées.

L'EMERGENCE D'UN CONCEPT APPAREMMENT ETRANGER A L'ENTREPRISE

LA DECOUVERTE DE LA DURABILITE

L'idée de développement durable est plus ancienne que ce qu'il peut paraître. Même si ce ne sont que des ébauches, déjà des écrits témoignent de la recherche d'une gestion forestière durable

dès le Moyen Age. Au XVIII^{ème} siècle, les travaux de Malthus mettent en évidence l'insuffisance des ressources pour une population en augmentation. Les préoccupations de Robert Owen (1771-1858), patron d'une usine de textile, à New Lew Lanark en Ecosse, soucieux de fournir à ses ouvriers des conditions de vies décentes, de leur donner accès à l'éducation, relève d'une démarche totalement prémonitoire des concepts de développement durable. Il ne s'agirait dès lors pas d'une création ex-nihilo de la fin du 20^e siècle. Néanmoins, le concept développement durable tel qu'envisagé aujourd'hui remonte aux années 1970 et sa maturation, très lente, doit être mise en relation avec l'évolution de la configuration mondiale en terme de développement. Pendant toute la Guerre froide, l'aide au développement des pays pauvres est un levier stratégique majeur : sous couvert de bonne volonté, les deux grandes puissances (Etats-Unis et URSS) cherchent à rallier à leur cause les Etats du Tiers-Monde tout en assurant des marchés et des approvisionnements pour les pays donateurs. La chute de l'URSS et la disparition de la bipolarisation en 1991 modifient la donne. En outre, les critiques contre le développement se font plus nombreuses concernant notamment la dénonciation d'un modèle de croissance économique fondé sur l'utilisation intensive des ressources naturelles imposée au Sud. Dans le même temps, à la suite d'anciens mouvements contestataires des années 1970 se développe une vision écologiste et environnementaliste du bien-être qui insiste sur la nécessité de préserver l'environnement.

Le mouvement environnementaliste des années 70-80 préconisait une remise en cause totale du développement affirmant qu'une diminution drastique des consommations s'imposait. Les tenants de l'écologisme débouchent ainsi sur une éco-politique très critiquée, dont le but serait d'initier un cycle de décroissance économique pour diminuer les pressions faites sur l'environnement.

Un autre courant, doutant que des solutions aussi radicales puissent être réellement applicables, prône «l'écodéveloppement»⁴, tel qu'Ignacy Sachs qui fut l'un des pionniers et dont il fera mention à l'occasion de la conférence de Stockholm en 1972.

Ses propositions qui tiennent à une stratégie globale reposant sur la conciliation de la sauvegarde de l'environnement et la mise en œuvre d'une croissance modérée seront les prémisses de la découverte de la notion de durabilité par les économistes.

Cet affrontement des termes renvoie à l'une des caractéristiques les plus remarquables des enjeux que présente le développement durable : la recherche du compromis qui s'impose à tous et vers lequel il faut tendre entre les différentes composantes qu'il recouvre : développement de l'économie, préservation de l'environnement et équité sociale.

C'est ainsi que pour Paul Claval, *le développement durable serait différent d'un concept qui décrirait une réalité existante mais une injonction faite aux hommes pour que (sans renoncer à la satisfaction de leurs besoins), ils laissent aux générations futures un environnement qui leur soit propice* ⁵.

L'évolution de la pensée économique contemporaine

La pensée néo-classique a cherché à intégrer cette injonction à son mode de fonctionnement, non pas en l'imposant directement mais en adaptant la mise en œuvre de cet impératif de durabilité aux modes de production dans l'entreprise.

Elle part de l'idée dégagée par Adam Smith que la marchandisation des biens (en tant qu'échange de biens considérés comme différents, n'ayant pas le même usage, mais auxquels on applique des équivalences) conduit à la spécialisation du travail et du progrès. Par correspondance, cette équivalence s'appliquerait également aux biens de capitaux que ce soit le capital naturel (fertilité des terres, ressources naturelles), le capital humain par l'accumulation des savoirs et des compétences mais aussi le capital technique (machines, investissements matériels).

Or, le capital naturel existe sous deux formes: le renouvelable (ici, le développement économique n'affecte pas les équilibres naturels) et l'épuisable (qui se retrouve lui affecté).

Les économistes néo-classiques qui s'inspirent des recherches de Robert M. Solow estiment qu'il est aujourd'hui possible de substituer des formes de capital humain ou technique au capital naturel que le progrès détruit.

Par ailleurs, le constat suivant fait par Boisvert et Vivien permet d'étayer cette réflexion : lorsque le revenu s'élève, "les émissions polluantes augmentent jusqu'à une certaine limite, puis décroissent"⁶, d'autant plus que l'évolution technique favoriserait ce phénomène dans la mesure où les équipements tendent à utiliser de manière plus rationnelle l'énergie et les matières premières. Par ailleurs, les goûts des consommateurs évoluent aussi, la demande se portant alors davantage vers les services moins gourmands en énergies et matières premières. Les théories ici présentées supposent néanmoins une courbe ascendante de développement économique procédant d'un constat empirique basé sur les modes de production et les stratégies employés notamment dans les pays développés.

Pour les néo-libéraux, le progrès technique permettrait de remplacer le capital naturel par des formes de capital générées par l'activité humaine.

Ils soutiennent alors l'idée d'une substituabilité entre les différentes formes de capital.

La logique défendue par ces économistes reposerait sur un équilibre à calibrer et à faire peser dans la balance de telle manière que : *"Pour toute une école de l'économie de l'environnement, il suffit que, selon la règle de Hartwick, les rentes issues de l'exploitation des ressources naturelles soient réinvesties sous la forme d'un capital reproductible qui se substituera aux actifs naturels. Si ces actifs reproductibles sont transmis aux générations futures dans des proportions qui permettent de maintenir les niveaux de consommation réels au cours du temps, l'objectif de soutenabilité et d'équité intergénérationnelle sera rempli (règle de Hicks, Hartwick, Solow). Dans cette logique de 'soutenabilité faible', la dégradation de l'environnement est considérée comme parfaitement acceptable dès lors que des investissements compensatoires ont été effectués"*⁷

Une certaine vision de la croissance durable se dégage alors de ces théories cycliques.

*" Leur analyse renvoie, dans une acception schumpetérienne, à une sorte de création destructrice à vocation écologique qui voit la mise en œuvre de grappes d'innovations à la fois plus productives (et donc génératrices de croissance), plus sobres (et donc moins gourmandes en ressources) et plus écologiques (et donc moins polluantes). Le 'développement durable' serait ainsi, comme le souligne justement F.-D. Vivien, une sorte de sixième étape de la croissance de Rostow, qui succéderait à celle de la consommation de masse "*⁸

Le développement durable a donc fait son entrée dans les groupes de réflexions économiques et industriels et suscite le débat au niveau de la scène internationale. Ces réflexions répondent à de nouveaux niveaux de conscience qui ont émergé au sein de la société globalisée poussant les entreprises à modifier leur manière d'exercer leur activité.

L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LA GESTION D'ENTREPRISE

Développement durable et profit : Contrainte synonyme de perte de compétitivité ou levier d'efficacité économique

«La responsabilité de l'entreprise, c'est d'accroître son profit!» Dans cet article publié en 1970, le célèbre économiste Milton Friedman, l'un des pères fondateurs de la doctrine ultralibérale, affirme que «l'entreprise n'a qu'une responsabilité sociale, celle d'utiliser ses ressources et de mener des activités visant à maximiser ses profits dans la mesure où elle respecte les règles du jeu, à savoir qu'elle livre une concurrence libre et ouverte sans escroquerie, ni fraude.» Si le seul objectif est de «maximiser les profits», toutes les initiatives en faveur de l'environnement ou de la société qui supposent un coût et qui risqueraient de freiner cette recherche ne sont pas tolérables, car elles iraient à l'encontre des intérêts des actionnaires, propriétaires de l'entreprise dont la seule motivation est de rentabiliser leurs investissements.

Mais cette conception qui a dominé pendant des années le monde des affaires apparaît aujourd'hui obsolète.

Cependant, fort est de constater que l'idée d'un développement durable n'a pas été immédiatement accepté par l'entreprise car a priori bien éloigné de ses intérêts et de sa fonction principale qui est

de générer des bénéfiques. En effet, le milieu naturel apparaissait facilement contournable grâce à l'adaptation technologique et les entreprises avaient tendance à le nier, l'ignorer, ou bien encore elles cherchaient à le modifier tant que son coût ne nuisait pas à la rentabilité économique.

L'introduction d'un nouveau paramètre «environnement» a été tout d'abord vu comme, un obstacle à la recherche de compétitivité des entreprises c'est-à-dire à sa capacité à pouvoir affronter des situations de concurrence sur les marchés, rivaliser avec ses concurrents et de les dépasser dans plusieurs domaines.

A Rio, deux notions ont été mises en avant pour emporter la conviction du monde des affaires. D'une part, l'application du principe de précaution ou prévention approuvé lors de la Conférence mondiale de l'industrie en 1984 et le G7 de 1989 mais surtout l'avantage concurrentiel obtenu par les firmes qui sont présentes dans des secteurs ou des nations strictement réglementés du point de vue écologique, *green competitiveness*, selon la thèse défendue par M. Porter, dans le New York Times, en juin 1991.

On parle dès lors d'éco-efficacité (ou *eco-efficiency*). Cette démarche est un néologisme au secours des experts dont le propre est d'être obsédé par le «comment» de l'efficacité et résulte d'un brainstorming visant à résumer les buts du business dans le développement durable. Il s'agit de produire plus de biens et services en utilisant toujours moins de ressources en produisant toujours moins de déchets et de pollution.

Aujourd'hui, *l'eco-efficiency* est partout : universités, grandes firmes de consulting...et il est préconisé par des organisations tel que l'OCDE. Le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) reconnaît toutefois que celle-ci est insuffisante, car elle intègre seulement deux composantes de la durabilité – l'économique et l'écologique –, il faut y ajouter le social. Elle permet néanmoins de constater que du point de vue de l'entreprise, en l'absence de rentabilité économique, point de durabilité.

De nombreux arguments sont mis en valeur pour promouvoir l'idée que le développement durable est un atout pour l'entreprise: facteur de réduction de coût, d'innovation, de motivation, de cohésion, levier de recrutement, facteur de confiance et facteur de conquête de marché.

L'intégration des facteurs environnementaux et sociaux dans le processus décisionnel des entreprises semble devenir de plus en plus réelle et révèle de profondes mutations.

Un changement de décor encadré

L'agenda 21 signé à l'occasion du sommet de la Terre en 1992 est le texte de référence du développement durable et ses principes concernent l'ensemble des composantes de la communauté nationale : institutions, Etats, autorités locales, citoyens et y compris les entreprises.

Selon le rapport pour l'ADEME⁹ de 2004, le développement durable renvoie dans l'entreprise à une conception relative et contingente de leur responsabilité qui ne se restreint pas seulement au domaine économique mais s'étend également aux domaines environnemental, social, sociétal, dans lesquels les activités de l'entreprises ont des effets réelles ou potentiels et s'exerce vis-à-vis des parties prenantes (*stakeholders*) identifiées comme pertinentes pour l'entreprise.

Le législateur a dû intervenir pour encadrer le mouvement afin de formaliser les règles de bonnes conduites et encourager les pratiques vertueuses voir les imposer.

Un exemple européen est celui de la France avec la loi n° 2001- 420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques ou loi NRE qui a institué l'obligation pour les entreprises cotées, de produire annuellement un rapport axé uniquement sur le développement durable permettant à l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, partenaires, associations, clients, investisseurs, etc.), de disposer d'une information sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences environnementales et sociales de leur activité. De cette manière, ces sociétés ont l'obligation de rendre publique leur gestion sociale et environnementale quant à la consommation des ressources en eau, matières premières, énergies, les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre des milieux naturels...

Au niveau mondial, le *Global compact* fut lancé en janvier 2000 lors du Forum économique mondial par Kofi Annan. Ce pacte mondial 27 est un code de conduite qui comprend 10 principes que les entreprises doivent s'engager à respecter. Sans les énumérer, deux de ces principes concernent les droits de l'homme, quatre les normes de travail, trois l'environnement et le dernier la lutte contre la corruption.

On constate que les institutions se sont retrouvées contraintes à agir face à la forte montée de la prise de conscience dans l'opinion publique des enjeux écologiques et sociaux, ayant pour conséquence pour l'entreprise de s'être trouvée inéluctablement confrontée à ses propres responsabilités, comme cela fut le cas pour les pouvoirs publics.

C'est ce qui fut notamment affirmé à la conférence de Johannesburg en 2002 considérant que la mise en danger de la planète et les forts déséquilibres sociaux poussaient l'entreprise à prendre en charge de nouvelles responsabilités qui n'étaient pas traditionnellement les siennes. Elle ne peut en effet plus ignorer les enjeux écologiques et de société auxquels elle est liée par ses pratiques et ses activités, elle doit s'engager à y répondre en prenant sa part de responsabilité pour contribuer à réduire les risques qui pèsent sur notre monde.

La Responsabilité Sociale des Entreprises ou *Corporate Social Responsibility* est ainsi apparu comme la déclinaison pour l'entreprise du concept de développement durable.

L'Union Européenne donnera en 2001 dans son Livre Vert la définition suivante de la RSE : « *La responsabilité sociétale des entreprises est décrite comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties intéressées. Être socialement responsable, signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes..... C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue.* » La responsabilité sociale de l'entreprise est donc devenue rapidement une responsabilité sociétale.

Pour les entreprises, engager une démarche de développement durable signifie rechercher une performance non seulement commerciale et financière mais aussi sociale et environnementale. Elle se traduit par des pratiques fondées sur des valeurs éthiques de respect de toutes les parties prenantes dans l'activité de l'entreprise (employés, fournisseurs, clients, actionnaires, concurrents), de la communauté (collectivités locales, association de consommateurs, ONG), de l'environnement et permet de réduire à terme leurs risques juridiques, industriels et économiques renforçant leur compétitivité.

Les principaux moteurs d'une démarche de RSE pour une entreprise sont la pression exercée par la société civile et l'anticipation des risques pour cette entreprise, qu'ils soient matériels (risques sanitaires, sociaux, environnementaux) ou immatériels (risques de réputation, d'image). Même si à l'heure actuelle la pression médiatique sur ces sujets est forte pour les grandes entreprises, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) seront sans doute elles aussi concernées par la montée de plusieurs facteurs, notamment celle de la pression du marché. En effet, les entreprises donneuses d'ordres commencent à avoir des exigences de développement durable envers leurs fournisseurs.

Cet interventionnisme vise à mettre en place de nouveaux mécanismes modifiant les pratiques et conditionnant les stratégies de développement et s'appuie également sur la mise en place de nombreuses normes (Système de management environnemental et d'audit -EMAS- de l'Union européenne, normes ISO 26000, ISO 14001, bilan carbone...)

Cette nouvelle configuration répond à une tendance de fond : on ne peut plus penser l'économie sans tenir compte des impacts environnementaux, l'environnement sans tenir compte de l'activité sociale, le social sans tenir compte des pratiques économiques.

L'ADHÉSION DES ENTREPRISES AU PRINCIPE

Une relation équivoque

En tant que paradigme émergent, le développement durable peut fasciner. Apparemment

novateur, positif, synthétique, paré de toutes les vertus il est fédérateur et constructif. Mais dans une acceptation erronée, il peut aussi sembler flou, et avoir des effets pervers.

Cet engagement apparent du monde de l'entreprise qu'il soit contraint ou voulu s'articule en fonction de l'objet qu'aura fait sien l'entreprise. La difficulté réside en la découverte du but recherché par celle-ci et notamment de son dirigeant lorsque celui-ci prendra des mesures. Le développement durable peut en effet servir d'alibi pour profiter d'avantages en termes de concurrence et de médiatisation ou il peut parfois s'agir d'une démarche engagée et sincère pour prendre en compte les volets sociaux et environnementaux.

L'atteinte perpétrée à l'environnement est le domaine où l'entreprise se trouve le plus largement remis en cause par la société, c'est pourquoi celle-ci va agir dans une perspective visant à instaurer ou restaurer la confiance (gages d'ouverture, transparence, volontarisme).

Cette recherche de légitimité face aux critiques de la société civile et aux règles du gouvernement d'entreprise a fait du développement durable un terme-clé de toute communication institutionnelle de l'entreprise pouvant servir son image, et à la mise en place d'une stratégie qui peut s'avérer parfois abusive cherchant à répondre à la nouvelle conscience sociale du consommateur.

Le risque avéré serait alors que certaines firmes prennent le pas de détourner des législations vertes à des fins de pures stratégies cosmétiques de marketing desquelles il résulterait un simple habillage d'image et d'identité destiné à atteindre un groupe ciblé.

Les engagements de l'entreprise sont mesurés et productifs. Elles procèdent dès lors à une analyse coût-avantage incertaine, dont les retombées sont indirectes, et puisque sur le long terme, difficile à évaluer d'où une certaine incertitude. Il s'agit d'un nouveau pari sur l'avenir qui dépend fortement de l'implication des dirigeants qui en comprennent les intérêts généralement suite à une crise.

L'image donnée par entreprise donnera lieu à un retour sur investissement important puisque consommateur plus responsable va privilégier s'il le peut un produit respectant une certaine éthique. Elle va chercher à fidéliser le client en affichant l'intérêt qu'elle porte à la préservation de l'environnement.

L'amélioration de l'environnement conjuguée aux bénéfices économiques répondent au langage d'une nouvelle approche managériale qui a largement proliféré sur la question. Le développement durable conduit à une culture renouvelée du management (fondée sur responsabilité, la réelle reconnaissance des acteurs, des savoirs et modes d'interventions complémentaires), supposant diagnostic et transparence.

En France, au début des années 2000, deux étudiantes de l'Ecole normale supérieure de Lyon ont effectuées des enquêtes auprès de grandes entreprises pour disposer d'éléments concrets sur la mise en place de cellules affectées au développement durable et dépasser ainsi les présentations idylliques proposées sur internet. Ces études ont révélé une certaine réticence de la part d'entreprises couvrant l'essentiel de l'activité économique à répondre à des sollicitations externes en dehors de la politique de communication établie par la direction de l'entreprise elle-même. Cette langue de bois révélait l'opacité des entreprises dans leur communication alors que le développement durable est censé promouvoir la transparence. Par ailleurs, le personnel affecté à ces cellules semblait bien peu nombreux bien que ce chiffre semble croître sur le marché du travail. En effet, selon les chiffres du CEREQ, en France, l'emploi environnemental dans les éco-activités est en hausse rapide, de 3% en moyenne annuelle de 2004 à 2008.¹⁰

On comprend bien que la mesure de l'engagement des dirigeants d'entreprises est essentielle, répondant à une diffusion lente de la notion de durabilité dans le tissu économique. Aussi, certaines critiques affirment qu'il s'agirait pour le moment plus d'une affaire de compétitivité à conserver et d'innovation à afficher dans les pays industrialisés et que le développement durable un vœu pieux plus qu'une culture d'entreprise.

La mise en place malaisée de nouvelles stratégies « vertes »

Cette stratégie de développement durable mise en œuvre par les dirigeants d'entreprise s'oriente de deux manières d'après les études de l'ADEME.

Premièrement au niveau du site, elle permet d'accompagner les entreprises dans l'intégration de la problématique environnementale dans l'ensemble de leurs pratiques, ainsi que dans leur système d'organisation et de fonctionnement. En second lieu, au niveau du produit, elle aide les entreprises à mieux gérer et optimiser les produits (biens ou services) en tenant compte, dès leur conception de l'ensemble de leurs impacts environnementaux, tout au long de leur cycle de vie.

En 1989, une conversation qui eut lieu entre F. Bio Schmidt-Bleek, spécialiste de l'environnement et Shataline, principal conseiller économique du Président Gorbatchev. Le premier demandait au second d'introduire en Russie les premières politiques occidentales de protection de l'environnement.

Shataline répondit alors de la manière suivante : «Non, non. Lançons d'abord l'économie de marché. Alors nous deviendrons riches et ensuite nous pourrions nous offrir votre système de protection de l'environnement». Dès lors, Schmidt-Bleek planta la problématique suivante : «Comment une économie durable pourrait-elle s'instaurer dans le monde alors que plus de 150 pays pauvres ne peuvent se permettre de payer le prix des mesures de protection de l'environnement?»

Il envisagea une baisse des quantités de matières non-renouvelables entrant dans l'économie globale dégageant une réflexion portant sur la dématérialisation des produits reposant sur la fabrication de produits comportant moins de matières premières et l'utilisation des choses et non plus leur possession entraînant un changement radical des modes de consommation avec le passage de la propriété à la location. L'idée est la suivante : si vous louez vos biens, vous avez tout intérêt à les construire de manière qu'ils soient le plus durable possible. De ce fait, il n'y aurait plus de calcul de durée optimale du bien, une hausse de l'emploi (maintenance plus gourmande en main d'œuvre que la production) et une déconnexion des flux financiers et des matières.

Pour T. Kazazian, le potentiel de dématérialisation d'un produit dépendrait alors de cinq facteurs. Tout d'abord, il s'agit de l'intensité de son utilisation, suivie de sa valeur effective correspondant à la part émotionnelle de la propriété d'un produit (c'est-à-dire le statut social attaché à la location de voiture par exemple), puis l'anonymat du produit (absence de marque), la valeur financière de celui-ci (plus le prix augmente, plus le produit peut être dématérialisé ex : voiliers) et enfin l'évolution progrès technique qui s'y rattache (plus il est rapide comme les ordinateurs, plus on a intérêt à louer).

Ainsi, la location présenterait des avantages économiques d'une part pour l'industriel qui augmenterait sa rentabilité économique par produit et pour le consommateur qui ne payerait que son utilisation.

L'exemple de l'entreprise industrielle de fabrication de tapis InterfaceFlor peut être considérée à cet égard comme une *success story*. Elle est ainsi parvenue à réduire son impact environnemental et à devenir réellement plus écologique en passant d'une des industries les plus polluantes de la planète – la fabrication de tapis – à un des champions du développement durable mondiaux ; son objectif étant de devenir une entreprise neutre en termes de coût environnemental d'ici 2020. Au lieu de vendre les tapis, elle les loue, ce qui lui permet d'avoir un contrôle total sur le cycle de vie de ses produits qui sont recyclés et réintroduits dans le système de location ayant ainsi abouti à une croissance de 17% de ses recettes. Tout ceci a été rendu possible grâce à une prise de décision radicale de son dirigeant, Ray Anderson. Il a réussi à motiver et inspirer tous les employés de sa firme multinationale à cette nouvelle vision, en leur faisant adopter ce nouveau paradigme « développement durable ».

Malgré cela, de telles stratégies peuvent rencontrer des difficultés à se généraliser à tous les secteurs de l'activité économique car certains produits n'apparaissent pas encore potentiellement « dématérialisable ».

Du côté de la production, le courant de l'écologie industrielle avec la mesure de cycle de vie des produits s'impose progressivement comme une alternative crédible auprès des entreprises et des gouvernements qui désirent intégrer les dimensions sociales et environnementales dans les processus de production. Le défi consistant en une diminution de la consommation des ressources permettant de réduire l'impact sur la nature tout en augmentant la valeur des produits ou services proposés frappe à la porte de toutes les grandes entreprises aujourd'hui.

C'est pourquoi également elles ont commencé à effectuer des études d'opportunités d'amélioration les ayant conduit à développer des plans d'éco-innovation soutenu en Europe par la « Stratégie de

Lisbonne», qui visant à associer croissance économique, emploi et développement durable, la définit de la manière suivante: *un concept-clé qui conjugue efficacité économique et économie de ressources et d'énergie dans la volonté de mettre en place une nouvelle croissance, économe sur le plan des ressources et de l'énergie et au service des citoyens.*¹¹ Au sein de l'espace européen, quelques entreprises pionnières comme Accor, Arcelor, Monoprix, Lafarge se sont ainsi distinguées.

Prenons également, l'exemple du commerce équitable dont le succès s'attribue à n'en pas douter à la conscience responsable des consommateurs. Il met sur pied une alternative efficace pour réduire les inégalités et redonner aux échanges commerciaux internationaux les valeurs sociales qu'ils semblent avoir définitivement rejetées. Socialement novateur, il vise à établir un rapport d'échanges satisfaisant pour tous, du producteur au consommateur et cherche à assurer une juste rémunération du travail des producteurs et artisans les plus défavorisés, à garantir le respect des droits fondamentaux des personnes (tel que le refus d'exploitation des enfants, l'esclavage). Enfin, sur le fond c'est une forme de commerce qui cherche à instaurer des relations durables entre parties économiques et à favoriser la préservation de l'environnement.

De telles initiatives font que l'investissement responsable pèse aujourd'hui 3000 milliards d'euros dans le monde. De part et d'autre, le développement durable crée de nouvelles fonctions et compétences. En témoigne la prolifération des agences spécialisées, d'évaluation environnementale, des structures de conseil qui ont largement favorisé la création d'emplois ces dernières années.

L'entreprise dispose de nombreux outils lui permettant d'entrer dans l'ère du développement durable et s'appuie sur une capacité d'expertise, de vigilance, d'observation des ONG à leur égard. La protection de l'environnement, la transparence et l'éthique deviennent partie intégrante de l'évaluation de leur performance dont de plus en plus d'entreprises sont prêtes à relever le défi.

CONSIDERATIONS FINALES

Il semble que l'on débouche sur une approche sélective et hiérarchisée des enjeux du développement durable adoptés par l'entreprise, se démarquant de la définition universelle proposée par le Rapport Brundtland.

En outre, les entreprises en s'appliquant à leur durabilité peuvent en arriver à négliger l'importance de la localité.

Ainsi, lorsque Sylvie Brunel s'exprime sur le tourisme vert en Afrique affirmant que l' « *On s'attache d'abord à mettre l'Afrique sous cloche en la transformant en une sorte de conservatoire de la faune et de la flore qui fait bien peu de cas des besoins de population. Le monde développé assigne ainsi au continent noir la vocation d'une immense réserve exotique à visée récréative pour des Blancs en mal de nature sauvage et préservée* » celle-ci défend que la priorité de l'Afrique doit être donnée aux hommes, ne pas exclure le paramètre social à l'heure où l'écotourisme donne une nouvelle opportunité au continent africain.

Le label qualitatif du concept venant à s'insérer dans les modalités quantitatives de la croissance économique apparaît s'appuyer en grande partie sur la relation de l'activité d'entreprise avec ses *stakeholder* comme moyen de parvenir à une « réconciliation sociétale » pour paraphraser Octave Gélienier.

En effet, le développement durable révèle l'intensité des problèmes que l'entreprise doit gérer et l'incertitude quant à l'avenir.

Aujourd'hui, afficher la durabilité représente une quête de légitimité pour l'action politique aussi indispensable que contestable en raison de ses limites. L'inertie des institutions, le manque de détermination politique des Etats, la réticence d'une grande partie des multinationales à prendre en compte des valeurs partagées par une opinion grandissante à la fois en nombre, en expertise et en pouvoir. Les composantes intrinsèquement contradictoires du développement durable reflètent l'intensification contemporaine des interactions, partielles, entre plusieurs systèmes impulsant de nombreux échanges et mutations.

L'environnement apparaît comme une expérimentation, un laboratoire de gouvernance politique, économique, sociale, sociétale, et scientifique. Postuler de cette manière la recherche de conciliation

du viable, vivable, équitable, souhaitable, désirable et rentable pourrait-il alors amener à transformer le sens de l'activité économique elle-même ?

Prendre au sérieux le développement durable aspire à une redéfinition de l'éthique et de l'entreprise en y intégrant le contexte écologique avec l'interdépendance des systèmes et une responsabilité de conséquences de ses actes. Dans cette démarche, il apparaît essentiel de favoriser le nécessaire accès aux marchés industrialisés pour les pays en développement afin d'éviter les risques de dumping social et environnemental. L'homme souvent mis au centre dans une vision anthropocentrique du concept devra alors démontrer sa capacité à produire les conditions de sa propre évolution.

REFERENCES

- Gilles L. Bourque, **Quel paradigme de développement durable?**, économieautrement.org
- Sachs, Ignaszy, **Stratégies de l'écodéveloppement**, 1980, Paris, Editions ouvrières.
- Paul Arnould, **Entreprise et développement durable, une relation ambiguë**, 2007, Revue des Deux Mondes
- Alain Chauveau et Jean-Jacques Rosé, **L'entreprise responsable**, 2003, Éditions d'Organisation
- Paul Claval, **Le développement durable: stratégies descendantes et stratégies ascendantes**, Cafés géographiques
- Olivier Delbard, **Pour une entreprise responsable**, 2009, Le Cavalier Bleu
- Sylvie Brunel, **Le développement durable, Que sais-je?** PUF, 2004
- <http://www2.ademe.fr> (Agence de l'environnement et de la maîtrise d'énergie)
- <http://www.comité21.org> (Agenda 21 de Rio)
- Bref du Céreq, N°289 juillet 2011 *La «bulle» des formations environnementales.*

NOTES

- 1 Máster Universitario en Derecho Ambiental y de la Sostenibilidad de la Universidad de Alicante – (España). *E-mail:* audel89@hotmail.com.
- 2 CMEE, 1988, **Notre Avenir à tous**, Montréal, Editions du Fleuve, p. 51
- 3 Bertrand Méheust, 2009, **La Politique de l'oxymore.**
- 4 Ignacy Sachs. **Stratégies de l'écodéveloppement**, 1980, Éditions ouvrières
- 5 (4) Paul Claval : Le développement durable: **Stratégies descendantes et stratégies ascendantes**, 2006, Article Cafés Géographiques
- 6 (5) Boisvert, Valérie, Vivien, Jean-Dominique, 2006, "Le développement durable: une histoire de controverses économiques" p. 34.
- 7 (6) Smouts, Maris-Claude, 2005, **Le Développement durable. Les termes du débat**, p. 8-9
- 8 (7) Mayeur, Arnaud, 2005, **Le regard de l'économiste**, p. 80
- 9 (8) ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.
- 10 (9) Bref du Céreq, N°289, Juillet 2011.
- 11 (10) http://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/.