

PAR GENEVIÈVE FERONE



directrice
développement
durable, Veolia
Environnement

Comment le développement durable vint aux entreprises

Dans un monde idéal, le souffle du développement durable circulerait à travers tout le corps de l'entreprise. Chacun pourrait concevoir, construire, compter, recruter, former, manager en mode durable. En attendant, le développement durable en entreprise repose sur un équilibre subtil qui consiste à convaincre sans chercher à convertir ni à durer.

■ Quelles que soient nos opinions sur le monde de l'entreprise, une caractéristique en particulier pourrait remporter l'unanimité : sa capacité d'adaptation. Une entreprise qui ne s'adapte pas meurt tout simplement. Contraintes réglementaires, marchés, technologies, attentes des consommateurs, concurrence, compétences, le changement est perpétuel.

En dépassant ce qui sonne comme un truisme, rien n'est plus instructif que de se pencher sur les organigrammes des entreprises, de lire les titres et de comprendre comment la cartographie des fonctions et des territoires évolue sous nos yeux.

Dans les années quatre-vingt, le « chef du personnel » devient « directeur des ressources humaines », décennie qui voit éclore également les premiers « directeurs de la qualité ».

Sur le front régalién de la finance, nouvelle distribution des cartes dans la détention du capital oblige, les « directeurs des relations avec les investisseurs » font leur apparition pour répondre à des exigences accrues en matière de communication et de transparence financière. Les questions relatives à la représentation de la fonction environnement n'échappent pas à cette règle d'or de l'adaptation.

Zoom arrière et acte fondateur

L'accident de Bhopal, survenu en Inde en 1984, n'a pas vraiment modifié en profondeur les mœurs de la sphère économique et financière ; mais, s'il s'est déroulé loin des grands pays développés, il a certainement amorcé une prise de conscience planétaire sur les risques industriels et environnementaux. Tchernobyl a occasionné en 1986 une secousse beaucoup plus profonde, mais cette catastrophe est restée cantonnée dans la sphère de la responsabilité des opérateurs publics. Enfin, en 1989, le naufrage de l'*Exxon Valdez* en Alaska provoque un véritable émoi dans la communauté écologique nord-américaine. Plus inhabituel, pour la première fois, une coalition d'investisseurs se mobilise. Intitulée *Coalition for Environmentally Responsible Economies*, elle regroupe des investisseurs socialement responsables et des organisations militantes

Une entreprise qui ne s'adapte pas meurt

REPÈRES

Au cours des deux derniers siècles, en plein essor industriel, l'entreprise ne s'est pas réellement souciée des questions d'environnement. Tandis que la puissance technologique domestiquait des pans entiers d'une nature parfois hostile, limitante, les plus grandes installations industrielles ou infrastructures de transport et d'énergie étaient construites et alimentées par un combustible fossile *a priori* inépuisable. Le modèle économique reposait (et repose encore) sur un modèle extensif, prédateur de ressources et d'espace. Le monde, alors, semblait sans limites et la nature indéfiniment généreuse. Si l'environnement était une aimable occupation de naturalistes et de jardiniers, les questions sociales et les luttes de classe, en revanche, ont structuré en profondeur toute l'histoire du xx^e siècle.

À l'aube du xxi^e siècle, une nouvelle prise de conscience émerge ; l'écologie est inscrite dans tous les agendas politiques et économiques. Le monde de l'entreprise est un carrefour obligé de cette transformation. L'entreprise serait donc « verte », ou ne serait plus. Voire.



La charte environnementale du CERES

- Protection de la biosphère.
- Utilisation durable des ressources naturelles, qu'elles soient renouvelables (eau, forêts, etc.), ou non renouvelables (pétrole, gaz naturel, etc.).
- Réduction et recyclage des déchets.
- Conservation de l'énergie (amélioration de l'efficacité énergétique et préférence accordée aux sources d'énergie renouvelables et durables).
- Réduction des risques (notamment en matière de santé, de sécurité et d'environnement, pour les employés et pour les communautés avoisinantes).
- Sécurité des produits et services (y compris information des consommateurs sur l'utilisation et ses risques).
- Réparation de l'environnement (y compris compensation des dommages causés à la Terre et aux personnes).
- Information du public (y compris dialogue avec les parties prenantes).
- Engagement de la direction.
- Réalisation d'audits et publication de rapports (selon les principes édictés par le CERES dans les lignes directrices de production de CERES reports).

issues de la société civile. Le CERES est né. Ce réseau américain à but non lucratif édite un code de conduite environnemental qui tient en dix points : fondé sur la protection de la biosphère, ce texte appelle à l'élimination progressive de toute substance pouvant causer des dommages environnementaux à l'air, à l'eau, à la Terre et à ses habitants.

Actionnaires et militants

Forts de leur position dans le capital d'Exxon, les fonds de pension mobilisés dans la coalition exigent qu'un membre du conseil d'administration et un membre du comité exécutif soient nommés en charge des sujets environnementaux (ce qui n'était apparemment pas le cas dans la compagnie pétrolière incriminée). Il est à souligner que ni les organisations non gouvernementales ni le législateur ne pouvaient imposer de telles créations de postes. Les seuls leviers possibles étaient bel et bien dans les mains des actionnaires devenus activistes et militants de la cause écologique. C'est le point de départ d'une mobilisation qui allait

s'institutionnaliser progressivement et inspirer les plus grandes avancées en matière environnementale, parfois plus sûrement que les réglementations nationales.

Trois piliers

À l'occasion du sommet de la Terre de Rio en 1992, le CERES décide d'élargir son champ d'intervention. Il s'agit d'amener les entreprises à fournir, outre les données économiques traditionnelles, des informations environnementales mais aussi sociales. D'une dimension environnementale, la sensibilisation embrasse désormais les trois piliers du développement durable.

Le printemps des codes de bonne conduite

La suite est mieux connue. En 1997, l'initiative nord-américaine devient mondiale avec le rapprochement du CERES avec le PNUE, Programme des Nations unies pour l'environnement. Les deux institutions s'allient pour lancer le projet GRI, *Global Reporting Initiative*, dont les objectifs sont l'élaboration de lignes directrices et la standardisation de normes pour la rédaction de rapports environnementaux et sociaux destinés plus spécialement aux entreprises du secteur industriel, mais qui se veulent applicables à d'autres secteurs et d'autres acteurs (pouvoirs publics, ONG, etc.). C'est le printemps des codes de bonne conduite, des principes directeurs et de l'éclosion de chartes vertes, bref de toute une prose qui proclame haut et fort les vertus environnementales des entreprises engagées aux côtés de leurs parties prenantes. Le meilleur y côtoie le plus indigent, voire le plus mensonger. Chacun y reconnaîtra les siens.

Alibi cosmétique ou virage stratégique ?

Chassé-croisé entre deux millénaires. L'environnement n'est plus un sujet de société porté par des collectifs de citoyens militants et exaltés. Prises en tenaille entre des parties prenantes de plus en plus actives – le législateur, les investisseurs socialement responsables et les associations de consommateurs ou de riverains –, les entreprises doivent impérativement s'adapter. En toile de fond, les enjeux liés au changement climatique et à la sobriété énergétique apparaissent progressivement sur les radars. Les entreprises les plus attentives peuvent capter les signaux faibles.



Les leviers étaient dans les mains des actionnaires

► **L'invention du directeur «environnement»**

Dans ce contexte, les premiers directeurs «environnement» sont nommés, d'abord dans des entreprises industrielles, lourdement engagées dans la maîtrise de processus et de risques potentiellement dangereux. Ils sont en majorité imprégnés de la culture «qualité» qui a l'avantage de se fondre particulièrement bien dans la culture «ingénieur» de ces maisons. Souvent, les deux titres sont cumulés sous un même chapeau : puisque vous savez faire de la qualité, vous vous occuperez bien aussi de l'environnement. À l'inverse, dans les entreprises orientées vers la grande consommation, l'environnement est moins une question de processus industriel qu'un fil narratif qui raconte au client la belle histoire verte du service ou du produit concocté à son intention. La fonction «environnement» est alors, sans surprise, hébergée à la direction de la communication. Elle s'y trouve encore parfois. Selon les secteurs, votre interlocuteur sera donc un solide ingénieur expérimenté, blanchi sous le harnais des risques opérationnels, ou une charmante personne fraîche émoulue d'une école de communication.

Une figure imposée de la communication

Le poste direction de l'environnement dans l'entreprise s'efface progressivement au début des années 2000 au profit de celui du «développement durable». L'intensification des demandes de *reportings* environnementaux et sociaux de la part des agences de notation extra-

financières qui opèrent sous mandat de leurs clients, gérants de portefeuilles et analystes, et autres ONG engagées, va contribuer à pérenniser cette fonction, la doter d'un budget en propre et élargir sa base. C'est l'époque où fleurissent des rapports dédiés à l'environnement et au développement durable qui deviennent rapidement une figure imposée de la communication d'entreprise en plus du rapport annuel. Ce rapport est un catalogue de bonnes pratiques qui permet néanmoins à certaines entreprises de mettre en place des indicateurs de performance et de se doter d'outils de pilotage au-delà de la stricte sphère financière.

Enjeu émergent

Le développement durable n'est pas encore un sujet débattu dans les comités exécutifs des grands groupes, encore moins dans les conseils d'administration, mais il s'impose lentement au rang des grands enjeux émergents auxquels l'ensemble des acteurs économiques vont être confrontés. Avec la généralisation d'Internet qui bouleverse les circuits d'information, les entreprises prennent au moins la mesure d'un risque de réputation tangible.

Au risque de l'overdose

Transition énergétique, changement climatique, équilibre des écosystèmes, diversité, solidarité, éco-conception, consommation responsable, commerce équitable, éco-quartier. En quelques années, nous sommes passés du silence au bruit. À tel point que l'overdose de développement durable provoque des rejets

Vous savez faire de la qualité, vous vous occuperez de l'environnement

Comment peut-on être directeur du développement durable ?

La fonction vivote principalement entre les directions de la communication, des relations institutionnelles ou techniques, plus rarement auprès des directions de la stratégie quand ces dernières existent. La fonction environnement survit encore indépendamment du développement durable au sein des industries lourdes ; elle quitte progressivement le champ de la qualité qui lui-même est absorbé par l'ingénierie et l'innovation. Les fonctions de directeurs de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) commencent à couvrir certains champs des ressources humaines, de l'éthique et de la gouvernance. On a du mal à retrouver ses marques tant la géométrie de ces fonctions fluctue avec le temps, les modes et les humeurs. De fait, il est très difficile de classer la fonction développement durable dans l'organigramme d'une entreprise. Il ne s'agit pas d'une fonction régaliennne ou incontournable comme la direction financière ou la direction des ressources humaines. Elle ne recouvre pas une expertise particulière ou une technique ésotérique. Fonction transversale par excellence, elle a un rôle de coordination, d'animation, de représentation. Elle finit par s'installer au milieu de l'échiquier fonctionnel de l'entreprise sans toutefois s'introduire dans les bastions financiers ou opérationnels qui lui restent encore fermés. C'est un peu de développement durable qui se glisse alors, à dose homéopathique, dans les fonctions achats, recherche et innovation, marketing, formation, relations publiques, gestion de clientèle et communication, formation, ressources humaines, etc.

profonds (et durables aussi) auprès de certains esprits effrayés par cette vague verte bien pensante, empreinte de naïveté et pétrie de dogme. Pourtant, le sujet ne s'efface pas. La question est de changer radicalement et rapidement la façon dont nos sociétés produisent et consomment. Il s'agit de jeter les fondations d'une nouvelle économie sobre en carbone, solidaire et innovante.

Bienvenue dans la *low carbone economy*

Tous les secteurs d'activité devront revoir leur copie, tester leur résilience et leurs facultés d'adaptation face à la nouvelle donne. Il est temps d'ouvrir la boîte à idées, de réaffirmer des valeurs communes et de construire de la cohésion interne autour d'une vision partagée. Les directeurs du développement durable devaient être au cœur de cette transformation. Mais le développement durable, combien de divisions ? Dans les faits, ils réalisent vite qu'ils n'ont ni moyens, ni légitimité, ni visibilité. Ils ne peuvent être seuls à porter la vision du changement et à la mettre en œuvre. Sauf à ce que les plus hautes instances de l'entreprise se mobilisent à leur tour.

Que gagne-t-on concrètement avec le développement durable ? À vrai dire, rien de tangible ni d'immédiat. Le développement durable n'est ni un alibi de communication ni une potion magique commerciale, il porte les germes de l'innovation et de l'exemplarité sur le long terme et prépare l'entreprise aux mutations engagées.

Le soutien du président ou du directeur général est un préalable absolu, mais insuffisant. Si la vision se structure, il existe souvent un hiatus entre la parole portée par les instances dirigeantes et la réalité du terrain vécue par les opérationnels. Ce fossé peut se comprendre facilement. Le nez dans le guidon, les yeux rivés sur des casseroles dont il faut surveiller en permanence le niveau d'ébullition, pressés par l'atteinte d'objectifs économiques à court terme, ces collaborateurs clés sont très marginalement évalués sur des critères de performance sociale et environnementale. Nous entrons dans une période de schizophrénie totale. Une partie de notre hémisphère comprend qu'il faut négocier un virage sur l'aile et assurer la compatibilité de notre

modèle économique avec les ressources de la planète dans un souci d'équité sociale. Une autre partie ne peut tout simplement pas se résoudre à une prise de risque trop grande et adopte une posture de déni ou d'attente. Cela conduit inmanquablement à reproduire ce qui a été toujours fait, tout en essayant d'innover modestement à la marge et d'éviter les foudres des analystes financiers, l'hostilité des troupes en interne et la désaffection des clients. Une petite musique de fond s'installe insidieusement : « Le développement durable, combien de dividendes ? »

La transformation du modèle économique

Sachant que la moitié des habitants de la planète se lève le matin pour produire et vendre quelque chose à l'autre moitié, il serait intéressant de prendre le pouls de ce fantastique marché que nous animons tous ensemble, unis par un même désir de confort et de prospérité. Les clients, que veulent-ils ? Ils vivent dans le même monde que l'entreprise qui les sert et peuvent en toute légitimité lui demander plus d'innovation, de transparence ou d'engagement. Il existe un risque non négligeable qu'un commercial se retrouve face à un client devenu beaucoup mieux informé que lui et qu'un site Internet, certes mal intentionné, agite le chiffon rouge du dénigrement.

Chiffons rouges

Le client vit aussi dans un monde de plus en plus complexe et contraint (ressources naturelles, financement, etc.). Il demandera progressivement des solutions à ses problèmes. Il n'est pas prêt à payer plus cher. Les innovations en matière sociale et environnementale se feront dans la durée, à coût constant. Nul eldorado à conquérir grâce au développement durable, mais une concurrence à contenir et des marchés à renouveler en permanence. C'est à l'élaboration et à la diffusion d'un ADN commun que le directeur du développement durable doit travailler sans relâche. Le travail ne se limite pas à porter un corps de doctrine, il faut aussi que le vent de l'innovation souffle, dépassant les clivages entre les modernes et les anciens, ces derniers ayant parcouru la plus grande partie de leur vie professionnelle sans questionner un modèle économique fondé sur le volume, et *toujours plus* de volume. Même si, aujourd'hui, nous tentons d'explorer d'autres voies, telles que l'économie des usages

Le développement durable, combien de divisions ?

ou de la fonctionnalité, la boîte à outils et méthodes du XXI^e siècle est bien dégarnie. La langue carbone a certes fait une entrée incontestée dans la comptabilité des entreprises, mais il est difficile de s'engager dans un autre modèle contractuel quand on a été uniquement tourné vers l'accroissement mécanique du volume et de la productivité. Paradoxalement, il faudrait renouer, pour le développement durable, avec l'esprit de risque qui a animé les pionniers du capitalisme. Ils étaient avant tout des aventuriers avant de devenir des rentiers : le risque ou la rente, il faut choisir. Difficile.

Hara-kiri, ou la fin de la fonction ?

L'écologie présentée par certains comme un nouveau culte totalitaire invitant à une communion immédiate et planétaire heurte à l'évidence le cadre référentiel sur lequel s'est construite notre civilisation actuelle. En comparaison avec une économie extensive fondée sur une exploitation sans limites des ressources disponibles, l'économie durable s'apparente à un vol de longue durée qui exige de limiter au minimum les quantités embarquées et de prolonger au maximum la durée d'autonomie. Dans ce but, il convient de rationaliser de nouveaux systèmes interconnectés, d'optimiser la gestion des flux, d'adapter notre métabolisme et d'inventer de nouvelles formules, pour alléger, avec intelligence et efficacité, notre empreinte environnementale.

Soyons humbles, souples et curieux

Les défis auxquels nous devons répondre nous invitent autant à l'audace qu'à l'humilité et à la solidarité. Tant que nous n'aurons pas accepté et intégré ces nouvelles dimensions d'échanges et d'interconnexions entre différentes dis-

ciplines et communautés d'acteurs, notre foi dans le progrès technologique risque de rester une belle pensée magique prométhéenne. L'enjeu dépasse largement l'existence d'une simple fonction développement durable dans l'entreprise. Autrement dit, penser développement durable, c'est-à-dire conjuguer et décliner en trois dimensions complexité et rareté, deviendra en quelque sorte la toile de fond universelle de nos sociétés. En effet, s'agissant de l'environnement, le sujet ne s'efface pas, il s'institutionnalise, d'où l'impression trompeuse qu'il disparaît ou se banalise.

Un axe structurant

L'environnement est et restera un axe structurant de notre siècle. Dans l'entreprise, il reste un sujet de moyen et de long terme et se diffuse dans différentes fonctions à parts égales ; il n'est plus la chasse gardée des directions techniques. *A contrario*, les sujets sociaux, économiques, vont prendre une acuité très forte dans les prochaines années en raison des crises récurrentes et des secousses qui vont partout mettre à mal les politiques de solidarité et de cohésion sociale. Il sera toujours plus urgent de garder son travail et de nourrir sa famille que de sauver la planète. Le primat du social sur l'environnement sera alors accentué. L'ensemble de ces questions va diffuser lentement dans les autres fonctions. Que restera-t-il alors à la fonction développement durable ? Cet homme (ou cette femme) orchestre doit être à la fois alibi, caution, exemple, fou du roi, souffre-douleur, aiguillon, défricheur, expert, entraîneur, confesseur, gardien de phare, représentant de commerce – et bien sûr parler le carbone couramment. Il couvre, dans un magnifique grand écart, un registre cosmétique, stratégique et opérationnel très large. Quelle santé !

Fonctionner en mode durable

Finalement, la meilleure chose que nous pourrions souhaiter à cette honorable profession est tout simplement de disparaître. Le souffle du développement durable circulerait à travers tout le corps de l'entreprise. Il faudra bien un jour que chacun puisse concevoir, construire, compter, recruter, former, manager en mode durable. Le développement durable en entreprise repose sur un équilibre subtil qui consiste à convaincre sans chercher à convertir ni à durer. ■

**Le risque
ou la rente,
il faut choisir**

L'ingénieur, Prométhée moderne

Le héros prométhéen qui sommeille au fond de chaque ingénieur domine la nature par ses connaissances et sa rationalité. Il défie les éléments et invite par son courage et son engagement au dépassement de soi. Il est radicalement vent debout contre toute forme de pensée politiquement correcte et refuse toute compromission avec des esprits prétendument plus crédules et malléables.