

Le développement durable : entreprises traditionnelles et entreprises d'économie sociale

Par Corinne Gendron, Titulaire de la chaire de responsabilité sociale et de développement durable,

Au cours des dernières années, le développement durable est devenu plus qu'une tendance, il est passé au rang d'impératif. Sollicitées par les pouvoirs publics, les ONG, les consommateurs et les investisseurs responsables, les entreprises se sont lancées dans des démarches de durabilité en vertu desquelles elles révisent leurs politiques d'achat, déploient des programmes de formation, adoptent des programmes d'efficacité énergétique, etc.

Au sein de cette mouvance, les entreprises d'économie sociale s'estiment les mieux placées pour répondre aux défis que pose le développement durable, et ce pour deux raisons : d'une part, elles intègrent déjà, au cœur de leur mission, le pôle social du développement durable; d'autre part, l'économie sociale compte un secteur entier dédié aux métiers de l'environnement (réutilisation, recyclage, gestion des déchets, etc.). L'équation économie sociale = développement durable n'est pourtant pas si simple. En fait, le développement durable suppose des défis organisationnels de taille qui, s'ils se déclinent différemment chez les entreprises traditionnelles et les entreprises d'économie sociale, n'en supposent pas moins des aménagements et des modernisations tout aussi importantes chez les unes que chez les autres.

Le développement durable : un nouveau modèle de développement

Le développement durable est un concept qui demeure flou et malléable, ce qui facilite son appropriation par les acteurs sociaux, mais conduit du même coup à des divergences d'interprétation. Si l'on doit lui donner un sens dans la foulée du rapport Brundtland qui l'a mis à l'ordre du jour, on peut néanmoins s'entendre sur le fait que le développement durable est un nouveau modèle de développement qui diffère du modèle industriel traditionnel sur plusieurs éléments clefs. D'une part, le développement doit désormais tenir compte de l'environnement en s'assurant de préserver le capital naturel et de maintenir l'impact des activités humaines en deçà de la capacité de charge des écosystèmes.

Il s'agit donc de reconnaître les équilibres écologiques comme paramètres dans les politiques et les projets de développement, que ce soit à travers la mise en place de législations, une réforme de la fiscalité, ou encore de nouvelles stratégies d'aménagement et d'utilisation du territoire et des ressources. D'autre part, le développement ne peut plus être assimilé à la croissance économique dans la mesure où les indicateurs qui la mesurent ne rendent compte ni des externalités environnementales, ni de la distribution des richesses pourtant au cœur du concept de développement durable. Sans s'y opposer, la croissance économique doit se qualifier en regard du développement durable, c'est-à-dire démontrer sa performance environnementale de même que son efficacité sociale (intégration et distribution). Il existe plusieurs stratégies pour mesurer ces caractéristiques désormais essentielles d'une croissance visant un développement durable; on peut vouloir remplacer l'équation traditionnelle du PIB par d'autres indicateurs, tels que l'IDH (Indice de développement humain) proposé par l'ONU alors que certains pays choisissent plutôt la voie des comptes satellites qui complètent l'information fournie par le PIB au chapitre des passifs environnementaux notamment.

Enfin, le développement humain et social doit reprendre son rang d'objectif ultime en regard d'une économie reléguée à un rôle de moyen, et de l'environnement qui s'avère une condition. En d'autres termes, il ne saurait y avoir de développement sans environnement sain, et l'activité économique n'a de pertinence que si elle conduit à un véritable développement des personnes et des collectivités, bref il faut qu'elle améliore leur bien-être et leur qualité de vie.

Deux autres éléments s'ajoutent à ces ruptures fondamentales : l'équité, qui devient un paramètre de décision et n'est plus envisagée dans une logique naturelle de percolation, et le rapport au temps qui suppose qu'on se préoccupe désormais des impacts à long terme plutôt que de faire aveuglément confiance à une technologie salvatrice à venir. Ainsi, on ne se réjouit plus aujourd'hui de l'enrichissement de quelques-uns en assumant que celui-ci profitera à terme au plus grand nombre. On exige de la création de valeur qu'elle ait des retombées sociales et participe à un partage de la richesse.

De plus, le progrès ne se résume pas aux avancées d'une science potentiellement porteuse de risques inédits. Enfin, comme l'illustre la problématique des changements climatiques, les décisions d'aujourd'hui sont jugées en fonction de leurs répercussions non seulement à court terme, mais à moyen et à long terme. Comme on le voit, le développement durable dépasse largement les préoccupations d'une entreprise en ce qu'il interpelle la société tout entière. Par conséquent, ce sont d'abord les pouvoirs publics qui peuvent aménager des institutions et des politiques propices à sa concrétisation, car les actions des organisations comme des individus continueront d'être modulées par les grands paramètres que sont l'aménagement du territoire, les infrastructures ou les systèmes fiscaux et comptable, tous du ressort de l'État. Cela ne signifie pas pour autant que les organisations doivent être tenues à l'écart du processus de modernisation nécessité par le développement durable, bien au contraire. Par leurs innovations, ce sont d'ailleurs souvent elles qui esquissent la voie à suivre pour moderniser le cadre institutionnel. Il faut garder à l'esprit toutefois qu'elles n'ont pas le mandat explicite de réaliser le développement durable : plutôt, elles sont appelées à y contribuer, que ce soit par leur cœur de métier ou leur mode de gestion.

En matière de développement durable, toutes les entreprises ne partent pas sur un pied d'égalité. Une entreprise du secteur primaire doit relever d'importants défis environnementaux, sans compter qu'il lui faut souvent conclure un véritable pacte social avec la communauté locale qui l'accueille. L'entreprise de service, en revanche, pourra, avec des investissements proportionnellement très modestes, faire bonne figure aux niveaux tant social qu'environnemental.

D'entrée de jeu, il faut reconnaître que l'activité même de certaines entreprises consiste à exploiter les ressources, et la seule limite qu'elles sont en mesure de s'imposer demeure la demande à laquelle elles cherchent à répondre. Les autres limites doivent être imposées du dehors, par l'État ou les contestations citoyennes. La contribution de ces entreprises au développement durable se limitera essentiellement à l'optimisation des ressources exploitées et à la minimisation des impacts environnementaux grâce à une modernisation des processus de production, auxquelles viendra s'ajouter une feuille de route impeccable sur les variables sociales de la gestion (équité, insertion, sécurité, formation, etc.). Une entreprise comme Alcan-Rio Tinto par exemple, leader mondial de l'aluminium, n'a de cesse d'améliorer ses procédés pour minimiser les intrants (matière, énergie, eau) par volume de production. Elle déploie simultanément des efforts considérables pour dynamiser un tissu social dont elle est presque la trame dans certaines régions où toute l'activité économique se déploie autour des métiers de l'aluminium.

Le cœur de métier des entreprises traditionnelles, et donc leur secteur d'activité, n'en reste pas moins le point de départ d'une véritable contribution au développement durable. Mais les entreprises préféreront bien souvent mettre l'accent sur la modernisation des processus de gestion sur lesquels elles ont prise, en commençant par la gestion environnementale pour s'acheminer vers un dialogue avec les acteurs sociaux et une gestion avant-gardiste des ressources humaines. Au chapitre de ces modernisations organisationnelles figure en premier lieu l'engagement formel de la haute direction vis-à-vis des nouveaux enjeux sociaux et environnementaux portés par le concept de développement durable, et la reconnaissance corollaire de nouveaux domaines de performance s'ajoutant à la rentabilité financière : l'environnement, la contribution à l'emploi, le lien avec les consommateurs et la relation avec les communautés et la société dans son ensemble. Ces éléments nécessitent des aménagements organisationnels, qu'il s'agisse de créer une fonction ou un département de développement durable dans l'entreprise, de nommer une équipe ou un responsable, ou encore de mettre sur pied un comité plus transversal permettant de décliner les questions de développement durable à travers toute l'entreprise. L'expérience montre que ces comités impulsés par la stratégie de développement durable se révèlent bien souvent de véritables lieux d'innovation en créant des dialogues inhabituels entre des fonctions cloisonnées de l'entreprise, par exemple le marketing et les

ressources humaines. Ils permettent d'identifier des synergies insoupçonnées allant au-delà des enjeux de développement durable pour toucher à d'autres éléments de la gestion de l'entreprise, et d'identifier des solutions a priori improbables.

L'adhésion aux principes du développement durable incitera également une organisation à réviser certaines de ses politiques, tout spécialement en matière d'approvisionnement de manière à ajouter des critères sociaux et environnementaux aux impératifs de prix et de qualité, mais aussi d'investissements (investissements responsables) et de communication. De par ses principes fondamentaux, le développement durable en appelle d'ailleurs à une gouvernance susceptible d'ouvrir certaines décisions de l'entreprise aux préoccupations des parties intéressées. La communication devient dès lors stratégique, non seulement pour mettre en oeuvre cette gouvernance, mais aussi pour rendre compte des nouveaux domaines de performance corollaires à un engagement vis-à-vis du développement durable. Enfin, si la motivation des employés est généralement au rendez-vous lorsqu'il s'agit d'implanter une stratégie de développement durable en entreprise, la formation pose en revanche certains défis, ne serait-ce que pour identifier les éléments pertinents en fonction des catégories de personnel, sans compter le sujet du développement durable lui-même, qui n'est pas facile à cerner, comme nous l'évoquions au départ.

Si ces différents volets de modernisation peuvent se traduire par d'importants remaniements et une toute nouvelle culture organisationnelle, ils restent néanmoins envisagés dans une perspective utilitaire, c'est-à-dire qu'ils sont justifiés par les organisations en regard des impératifs financiers qu'imposent les actionnaires et le marché boursier. Ainsi, de bonnes relations avec le voisinage et la société en général minimisent le risque et procurent une plus grande marge de manoeuvre lorsqu'il s'agit de mettre de l'avant de nouveaux projets. De la même façon, les pratiques innovantes de gestion des ressources humaines sont proposées dans un but de recrutement, de rétention et de productivité, tout spécialement dans le cadre d'une conjoncture démographique qui impose de leur accorder une attention toute stratégique.

Dans ces circonstances, une question demeure qui interpelle non plus seulement l'entreprise dans ses processus de gestion et son coeur de métier, mais bien l'entreprise comme institution capitaliste : une entreprise à but lucratif est-elle compatible avec le développement durable? Cette question interpelle principalement deux éléments, qui dépassent largement le cadre de l'organisation car ils dépendent de la configuration du système économique : les conventions à la base du calcul de la rentabilité d'une part, et celles concernant le partage des richesses entre les travailleurs et les capitalistes d'autre part. En d'autres termes, le caractère lucratif d'une entreprise pourrait entraver sa contribution au développement durable si le système économique rétribue les comportements nuisibles à l'environnement et consacre la prédominance de la rémunération du capital au détriment de celle du travail. Bref, la contribution d'une entreprise traditionnelle au développement durable ne pourra être optimale que dans un système économique dont les règles de fonctionnement traduisent les impératifs écologiques et les visées sociales du développement durable à travers l'internalisation des coûts environnementaux d'une part, et une comptabilisation de la richesse qui intègre sur un même pied profits et salaires. C'est une limite qui ne s'applique pas à l'entreprise d'économie sociale dont le propre est d'être émancipée d'une logique de profitabilité.

Les entreprises d'économie sociale et le développement durable

Au fur et à mesure que le développement durable a gagné en notoriété et en popularité, les organisations de l'économie sociale se sont peu à peu appropriées son vocabulaire et ses principes, convaincues qu'elles étaient les mieux outillées pour relever ses défis : d'une part, elles sont entièrement dédiées à son pôle social et à l'équité; d'autre part, nombre d'entre elles oeuvrent dans le secteur de l'environnement. Si l'argument est séduisant de prime abord, il nécessite pourtant des nuances dont la conscience permettrait sans nul doute au secteur de l'économie sociale d'optimiser sa contribution à ce grand objectif de société. En premier lieu, il importe de distinguer les paramètres de rattachement à la grande famille de l'économie sociale pour juger d'une contribution intrinsèque au pôle social du développement durable. Alors que certaines entreprises d'économie sociale se qualifient en raison de leurs modalités de gouvernance (coopératives, mutuelles...), d'autres s'y rattachent de par les objectifs poursuivis (insertion, soins aux démunis). Dans les deux cas cependant, le pôle social du développement durable n'est que partiellement couvert, et interpelle par conséquent au moins dans une de ses dimensions les entreprises d'économie sociale au même titre que les entreprises traditionnelles.

Il n'en demeure pas moins que pour l'économie sociale dans son ensemble, l'économie est un moyen à mettre au service des usagers ou des travailleurs, et qu'à cet égard, l'économie sociale est totalement

en phase avec l'instrumentalisation de l'économie que suppose le développement durable.

Le rapport de l'économie sociale avec la dimension écologique du développement durable est plus problématique. Interpellé sur la question, le secteur met de l'avant les entreprises qui oeuvrent directement dans le secteur de l'environnement, le plus souvent comme recycleurs ou gestionnaires de déchets. Pourtant, avoir pour mission une activité bénéfique pour l'environnement ne garantit pas que les procédés de production et de gestion soient écologiques; on peut imaginer des bureaux et des installations inefficients sur le plan énergétique par exemple. Par ailleurs, la préoccupation de certaines entreprises du secteur de l'économie sociale ne répond pas d'une performance écologique pour l'ensemble du secteur. Or, à l'instar des PME traditionnelles, les entreprises d'économie sociale sont encore peu familières avec la gestion environnementale et n'intègrent que rarement des paramètres écologiques à leurs opérations. La modernisation plus spécifiquement écologique qu'impose une contribution accrue au développement durable reste donc à faire dans les entreprises d'économie sociale; encore faut-il qu'elles en aient conscience, et que soit nuancé le discours voulant que l'économie sociale s'inscrive d'emblée dans un modèle de développement durable.

Bref, les entreprises d'économie sociale ont certes une longueur d'avance si on envisage leur contribution au développement durable sous l'angle du pôle social, mais elles ont encore du chemin à faire en regard de la dimension environnementale. On peut supposer néanmoins que, désireuses de faire leurs les principes du développement durable, elles pourront s'engager dans une démarche de modernisation sans devoir souscrire à une justification exogène. Les entreprises traditionnelles pour leur part, condamnées à inscrire leur contribution au développement durable au sein d'une logique de rentabilité demeureront in fine tributaires, pour leur contribution au développement durable, du cadre institutionnel qui fixe les conditions de leur rentabilité et les paramètres de distribution de la plus value qu'elles génèrent.

¹ C'est un élément que négligent bien souvent les agences de notation qui proposent des classements destinés aux investisseurs responsables, pour la bonne et simple raison qu'une réduction de l'univers d'investissement équivaut généralement à un accroissement du risque et que, par conséquent, elles répugnent à écarter des secteurs entiers de l'activité économique dans ce type d'exercice. La concordance entre la mission principale de l'entreprise et le développement durable est pourtant incontournable, comme l'illustre le tollé qu'avait suscité l'excellent classement d'un fabricant de tabac par une agence canadienne de notation il y a quelques années.