
LE DD DANS LES FONCTIONS ET LES OPÉRATIONS DE L'ENTREPRISE

Nous avons vu dans l'InfoDD 9 comment intégrer le développement durable dans le système de management de l'entreprise, notamment en établissant une politique, des objectifs et un plan d'action pour implanter cette politique, une évaluation et un bilan; sans oublier des efforts de communication et de formation des employés pour les sensibiliser, les motiver et les convaincre du bien-fondé de la démarche et pour modifier leurs comportements. « *Chaque individu a besoin de comprendre pour agir en fonction des attentes de l'organisme.* » Dans cet InfoDD, attardons-nous aux différentes actions possibles qui trouvent leur place dans toutes les fonctions de l'entreprise.

Au fil des lectures, nous avons constaté qu'il existe deux façons d'entrevoir les actions et la mise en oeuvre du DD dans l'entreprise:

- une façon opérationnelle par une somme de petits gestes.
- une façon stratégique via une démarche globale et transversale à travers les différentes fonctions de l'entreprise.

On s'entend sur le fait que l'une ne va pas sans l'autre. Toutefois, à mes yeux, la première s'inscrit davantage dans une logique court terme, n'est pas stratégique et le DD n'est pas signe de création de valeur pour l'entreprise.

Une mise en oeuvre opérationnelle

J'entends par démarche opérationnelle tout ce qui est prêt à entrer en activité. Ainsi, il n'est pas rare de voir des autodiagnostic questionner l'entreprise à savoir si elle utilise des ampoules économes en énergie par exemple, ou si les cartouches d'imprimantes sont recyclées ou éliminées proprement.

L'écologie au bureau concerne principalement 4 activités : achats de matériel de bureau, gestion du papier et de la documentation, utilisation de l'énergie et de l'eau sanitaire, gestion des déchets.

Loin de nous l'idée de nier l'importance de ces actions. Notre position est plutôt de dire qu'il ne faut pas réduire le développement durable qu'à des pratiques « *d'écologie au bureau* ». Celles-ci doivent s'inscrire dans une

culture d'entreprise et dans des objectifs plus globaux. Rappelons que le DD suppose de réinventer notre façon de voir et de faire des affaires. (à cet égard, voir l'InfoDD 5 « *Réinventer les affaires* »).

Une mise en oeuvre stratégique

« *Le fabricant électronique sud-coréen Samsung a dévoilé durant l'été 2008, à Pékin, une gamme de téléphones verts. Conçus notamment en bioplastique, à partir de maïs naturel, et sans composés chimiques toxiques. [...] Ainsi, en comparaison avec le polycarbonate obtenu du pétrole, 1 tonne de ce bioplastique permettrait selon la firme sud-coréenne d'économiser 2,16 tonnes de CO2 lors de la fabrication...* »

Qu'est-ce que j'essaie de démontrer par cet extrait tiré du site internet Novethic? Que Samsung s'inscrit tout a fait dans la culture du DD en repensant ses produits et processus à travers une vision environnementale à long terme, en développant des produits innovateurs à valeur ajoutée environnementale et donc, en occupant une place de choix dans le marché concurrentiel. Par ses pratiques *éco-innovatrices*, Samsung fait du DD une opportunité stratégique.

Évidemment, ce ne sont pas toutes les entreprises qui peuvent faire de l'éco-innovation, car certaines sont dénuées d'un département R&D. Toutefois, toutes les entreprises peuvent se questionner sur leurs façons de faire et réinventer ou repenser leurs pratiques au plan de la production, des achats, du marketing, des ressources humaines et de la finance.

Produits et processus

L'offre de produits et services est un enjeu majeur des stratégies de DD parce que les produits reflètent souvent l'essentiel des impacts positifs ou négatifs de l'entreprise. Le DD invite donc l'entreprise à réfléchir sur ces produits dans une optique de croissance à long terme, pour assurer ses effets bienfaisants autant pour les générations actuelles que futures.

Sur le plan des produits, on adoptera des critères d'éco-conception (ou d'éco-design) dans leur

fabrication, c'est-à-dire de viser le moins d'impacts négatifs possibles sur l'environnement tout le long du cycle de vie du produit, soit de sa fabrication à sa fin de vie, et ce, dès sa conception. Pour ce, il importe de faire une analyse du cycle de vie du produit (ACV), aussi appelée écobilan. « *L'ACV est une méthode de comptabilité des impacts environnementaux. Elle vise à dresser le profil environnemental du produit en prenant en compte toutes les étapes du cycle de vie du produit, de l'extraction des matières premières à la fin de vie, en passant par toutes les étapes intermédiaires: production, transport, consommation.* »

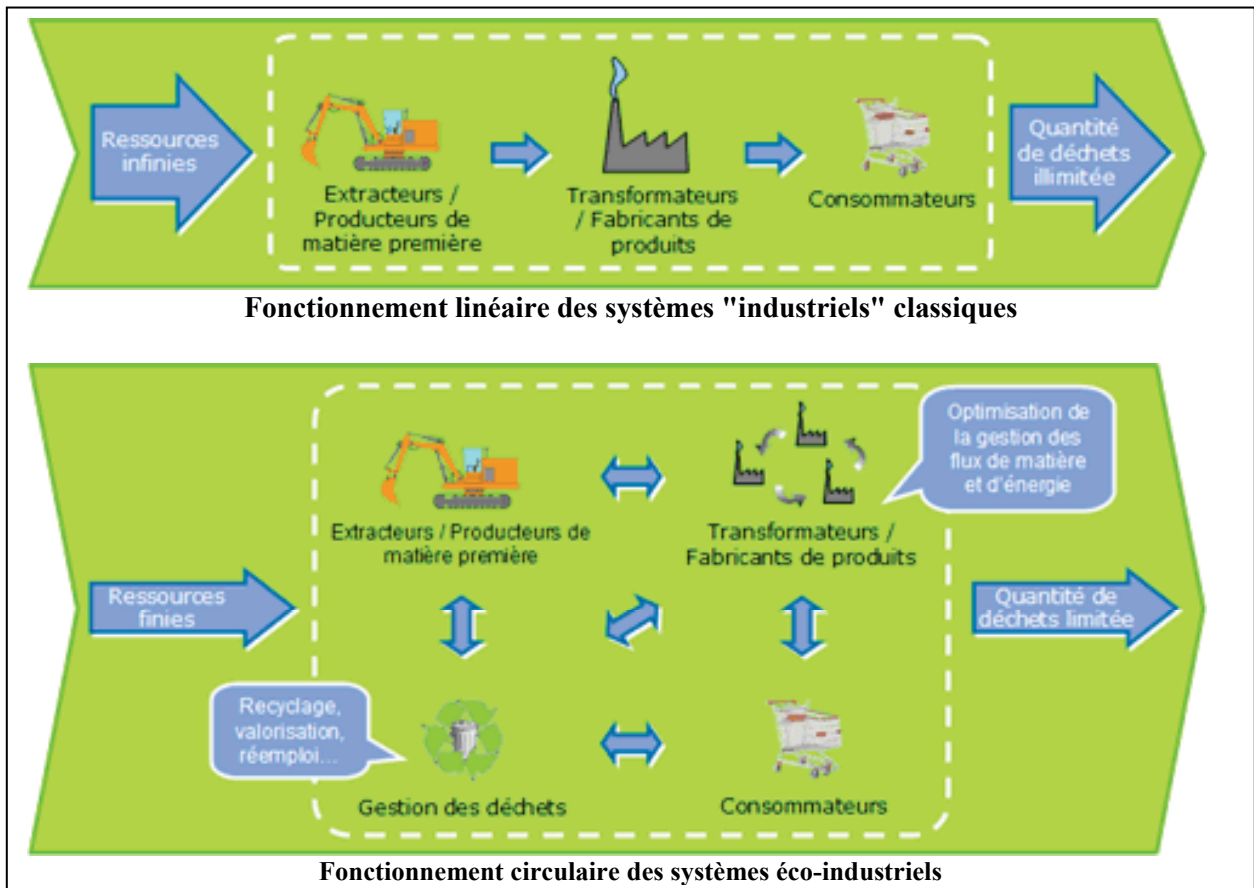
Sur le plan des processus, on optera pour des modes de production responsables, voire éco-efficaces. « *Produire plus avec moins* », c'est l'idée sous-jacente de l'éco-efficacité. Il s'agit en fait de fabriquer plus de produits ou services en consommant moins de ressources et d'énergie, et en réduisant le volume de déchets. On adoptera principalement le principe des 3R-V, « *Réduire, réutiliser, recycler, valoriser* ». Mais attention, l'éco-efficacité ne change pas totalement le système industriel, elle permet

simplement de le rendre un peu moins destructeur. Pour une réelle révolution industrielle, il s'agit de ne plus considérer le processus industriel comme linéaire, mais comme un cycle, une approche appelée « *écologie industrielle* ». L'écologie industrielle « *prône une approche systémique des activités, inspirée des écosystèmes naturels.* » La figure ci-dessous, tirée du site internet du Club d'écologie industrielle de l'Aube, montre bien cette notion de système, laquelle repose sur 4 principes :

- valorisation systématique des déchets;
- minimisation des pertes par dissipation;
- dématérialisation de l'économie;
- décarbonisation de l'énergie.

L'approvisionnement

Il s'agit pour l'entreprise de choisir pour ses propres besoins des produits ou services qui sont socialement et économiquement responsables. Autrement dit, c'est de tenir compte lors de ses achats non seulement de la qualité et du prix des matières premières, équipements, produits et services, mais aussi d'aspects écologiques et sociaux de leur production. Pour s'aider dans ses



choix, l'entreprise peut privilégier des produits certifiés par un label reconnu comme *Fair Trade, FSC, Green Seal, LEED, Énergie Star...*,

L'empreinte écologique vise à traduire de manière facilement compréhensible l'impact d'activités humaines sur les écosystèmes et la planète. Pour la calculer, on évalue quelle surface productive de Terre est nécessaire pour obtenir les matières premières, l'énergie et tout ce que nous consommons.

ou par des produits dont il est possible de connaître l'empreinte écologique.

Généralement, l'entreprise adopte une politique d'achats responsables pour encadrer ses achats.

Une telle politique devrait exiger minimalement trois choses:

- que les produits achetés aient été fabriqués dans des conditions de travail acceptables et que ces conditions puissent être vérifiées de façon indépendante à tout moment;
- que les produits sont plus respectueux de l'environnement, c'est-à-dire qui prennent en compte la politique du fabricant et du distributeur en matière d'environnement comme, la recyclabilité des produits, la maîtrise environnementale des procédés de fabrication, la reprise des produits en fin de vie, la diminution des emballages, etc;
- que les lieux de fabrication de ces produits soient révélés à l'entreprise.

Marketing et/ou communication responsable

« Communiquer responsable, c'est comprendre et traduire en actes concrets les nouvelles attentes sociales et environnementales de la société, assumer sa part de responsabilité dans l'instauration et le renforcement des liens sociaux, et communiquer avec le souci d'un échange véritable... »

Les premières communications de l'entreprise doivent viser le public interne, soit les employés. Effectivement, en période de changement, ces communications sont primordiales pour aider les employés à comprendre la situation et à savoir ce qu'on attend d'eux. De plus, les employés sont les mieux placés pour mettre en place les actions de DD et pour agir comme ambassadeur. Cette communication vise donc à informer, motiver et rassembler les employés. Il existe plusieurs outils de communication interne: bulletin d'entreprise, site intranet, petits groupes de discussion, affiches... Pour s'assurer de communications internes efficaces, l'entreprise doit:

- consacrer les ressources nécessaires à la communication des changements. Et oui! Il est possible qu'un budget spécifique soit nécessaire.
- être franche et transparente avec ses employés et mentionner clairement ce qu'on attend d'eux.
- privilégier des communications brèves, mais fournissant assez d'information pour qu'ils puissent agir.
- s'assurer d'informer son personnel avant que celui-ci ne l'apprenne d'une autre source.
- si l'entreprise est assez grande, songer à communiquer les changements aux cadres avant de transmettre l'information aux autres employés. Les cadres peuvent aider à faire passer le message et favoriser l'adoption du changement.
- communiquer de façon régulière avec son personnel afin de créer un climat de stabilité.

Une entreprise est rendue à communiquer avec ses publics externes lorsqu'elle s'est déjà commise dans des actions de DD. Loin du marketing classique, la communication responsable s'adresse au citoyen avant le consommateur, et évitera de traduire tous les désirs de l'homme en « pulsion » consumériste. Inspirée davantage du marketing social et du marketing vert, la communication responsable repose sur 8 principes:

- 1) le DIRE et le FAIRE, voire s'engager;
- 2) savoir dire non en s'interdisant certaines pratiques publicitaires ou la promotion de certains produits ou services. À titre d'exemple, la promotion de produits à risque comme l'alcool ou la loterie;
- 3) utiliser de façon responsable et éthique les techniques de communication actuelles, c'est-à-dire d'éviter toute publicité mensongère ou trompeuse et de s'interdire toutes images sexistes et stéréotypées. Une utilisation responsable sous-tend également d'assurer un environnement exempt de pollution visuelle et mentale créée par un affichage excessif (affichage sur internet, flancs de bus, plancher de métro, casquette, tee-shirts, ...). On peut prendre exemple sur Body Shop qui a choisi de ne pas avoir recours à la publicité;
- 4) informer d'abord sur l'usage réel des produits et non sur des promesses illusoire de bonheur;
- 5) écouter autrement, c'est-à-dire savoir percevoir les attentes réelles de la société;

- 6) privilégier une communication saine pour parvenir à instaurer un échange concret, sincère et réciproque et promouvoir la valeur sociale, environnementale et spirituelle sous-jacente aux produits;
- 7) faire la promotion de la consommation responsable par la promotion de produits verts et équitables et de modes de consommation durable. L'idée n'est pas de consommer moins, mais de consommer mieux et le marketing à un rôle unique à jouer dans cette transition vers une consommation durable et responsable. Donc développement de nouveaux comportements de consommation en éduquant le consommateur;
- 8) utiliser la communication pour éduquer, sensibiliser et former aux grands enjeux de société. Effectivement, l'entreprise peut devenir porte-voix des grandes causes sociétales (ex. publicité de Benetton sur l'anorexie, le sida, le racisme...).



Ajoutons que le marketing responsable s'exprime aussi dans les produits, les packagings, la politique de prix et les choix de distribution.

Gestion responsable des ressources humaines

Le DD repose sur un management humain, c'est-à-dire un management basé sur des valeurs. « *La logique salariale issue de la première révolution industrielle, qui était une logique de soumission, de pouvoir, voire de conflit sur fond de lutte des classes, disparaît doucement au profit d'une logique de contrat, de coopération, de partenariat et de poursuite de l'intérêt commun.* » Les clés d'une gestion responsable des ressources humaines sont: la confiance en autrui et en soi, la crédibilité, la compétence du management, la transparence de la commu-

nication interne, le respect de la contribution et de la valeur de chacun; la répartition équitable des opportunités (formation, rémunération), le fierté, l'esprit de camaraderie ou d'amitié, le sentiment d'appartenance à une communauté sur le lieu de travail.

Qu'on ne se trompe pas, la gestion responsable des ressources humaines n'a pas qu'une visée humaniste, elle fait aussi « marcher les affaires ». Des employés motivés sont plus productifs, moins tentés de quitter, plus qualifiés, plus faciles à recruter, présentent moins de résistance au changement...

Les meilleures pratiques des entreprises responsables en matière de ressources humaines 1) permettront d'abord à couvrir les besoins basiques des employés (rémunération équitable, égalité des chances et sécurité au travail...), 2) verront ensuite à aider leurs employés à se développer tant professionnellement que personnellement, 3) favoriseront, à l'interne, les occasions de partage, d'échange et de dialogue et, finalement, 4) faciliteront « la vie quotidienne » des salariés (conciliation famille-travail par l'aménagement du temps de travail ou une garderie, salle de repos, eau et café à volonté...).

Finance/comptabilité responsable

Au plan des finances et de la comptabilité, le DD s'insère spécialement via l'intégration de

l'ensemble des coûts (sociaux et environnementaux) dans le prix du produit, par l'élaboration d'un budget consacré au DD (entre autres pour la sensibilisation et la formation du personnel et pour les communications externes), via la prise en compte de l'ensemble des impacts et des risques environnementaux et sociaux lors de négociation de prêt bancaire ou de contrat d'assurance.

Ouf! De gros changements attendent l'entreprise désirent prendre la voie du DD. On pourrait même parler d'une métamorphose complète de ses façons de faire. Il apparaît clairement que l'approche des "petits pas" est à privilégier. Et peut-être que la porte d'entrée des pratiques durables et responsables au sein de l'entreprise passe par *l'écologie au bureau*.