

---

## RÉINVENTER LES AFFAIRES

---

*Veillez noter que les futurs InfoDD porteront sur le développement durable dans l'entreprise.*

Les InfoDD ultérieurs nous ont permis de préciser un peu notre pensée du développement durable. Nous savons maintenant qu'il faut adopter une

démarche globale et transversale et se guider à l'aide de principes. Mais est-ce suffisant à savoir pour toute entreprise qui veut amorcer une démarche ou pour ceux qui veulent les accompagner? NON... Il faut être en mesure de voir différemment la façon de faire « des affaires » ou d'entrevoir le développement économique, car le développement durable s'impose de plus en plus comme une façon de « revoir » le modèle économique actuel.

Encore aujourd'hui, le modèle économique dominant est celui du néolibéralisme : celui qui prône le libre marché, la déréglementation, le retrait de l'État providence, la financiarisation de l'économie... Celui qui a permis une croissance économique mondiale importante. Et celui qui a stimulé de grandes mutations du management : « porification » des structures de l'entreprise, nouveaux contrôles de la dirigeance, externalisation croissante des activités... Mais un modèle qui est de plus en plus critiqué et questionné vu ses impacts négatifs tant au Nord qu'au Sud du globe : effondrement d'économies nationales, problèmes sociaux montants (montée du chômage et de l'exclusion, inégalité, diminution des services collectifs), appauvrissement d'une partie croissante de populations, menaces à l'équilibre écologique de la planète ...

En riposte au néolibéralisme, des contre-tendances économiques ont émergé, c'est-à-

dire de nouvelles façons de vivre et de penser l'économie (mouvements associatifs, économie sociale et solidaire, commerce équitable, inter coopération,...). Mais ces stratégies n'ont pas nécessairement intégré l'économie de marché, à la différence du développement durable. Effectivement, ce dernier n'est pas un mouvement alternatif, ni une mode et encore moins un simple concept de gestion. Le développement durable est vu comme une révolution industrielle, voire plutôt une révolution culturelle qui, annonce-t-on, bouleversera le monde de l'entreprise au cours des 30 prochaines années. Les fondements de cette révolution culturelle à opérer tiennent en 3 points :

1. **L'entreprise est une force de changement social** (probablement la force la plus puissante de notre époque). Elle a tout à gagner à revendiquer et à assumer ce rôle en se dotant d'un projet visionnaire et d'une mission positive ambitieuse par laquelle elle met ses ressources et ses compétences au service des personnes et de la planète. Donc ceci suppose une redéfinition ou reformulation de sa mission, de sa raison d'être, autour d'un engagement dans l'amélioration des conditions d'existence.
2. **L'entreprise** n'est pas réductible à un catalogue de produits ou services; elle **est un projet de service** qui a pour but l'amélioration de la vie des Hommes. L'entreprise doit raisonner en fonction de services rendus et de solutions proposées plutôt que selon des « produits et biens ».
3. Pour changer l'entreprise, il ne suffit pas de redéfinir sa raison d'être : il faut aussi changer la manière dont on évalue sa performance et dont on mesure son succès. C'est par le « **triple bilan** »

qu'est entrevue cette évaluation. Il s'agit donc d'une rupture d'avec l'approche exclusivement financière de la performance.

Autrement dit, le développement durable ne se résume pas à une somme d'actions environnementales, sociales et économiques. Il repose **d'abord sur un changement de culture** au sein de l'entreprise et exige des stratégies de rupture par rapport au paradigme traditionnel des « affaires ».

Le développement durable nous invite aussi à réfléchir ou repenser les produits et les processus afin que la croissance puisse se maintenir à long terme. Le développement durable va imposer :

- à mieux produire (on parle d'éco-design, d'éco-conception et d'éco-efficacité),
- à repenser le système industriel en lui appliquant des modèles cycliques de la nature comme le recyclage ou l'énergie renouvelable (on parle d'écologie industrielle),
- à s'adapter à son environnement et non pas à adapter son environnement (réduction de son empreinte écologique).

Également, le développement durable n'a de sens que s'il est mis en œuvre dans toutes les pratiques qui fondent l'activité quotidienne de l'entreprise : la production, les achats, les produits et services, le marketing et la communication, les ressources humaines, la distribution, les finances... Ceci exige donc une plus grande cohérence entre les pratiques internes et externes.

Pour s'engager dans une telle démarche, ceci suppose de repenser l'organisation de l'entreprise autour des points suivants :

- **L'impulsion clé de la direction**, c'est-à-dire qu'une telle démarche n'est possible qu'au prix d'un engagement personnel, fort et visible des dirigeants de l'entreprise. Il

faut que les employés comprennent qu'il ne s'agit pas d'une mode de management, mais d'un pilier stratégique pour l'entreprise.

- Une **démarche de progrès progressive et continue** qui peut commencer par des actions faciles à mettre en place à court terme (mais qui s'attaquent à réduire les impacts sociaux ou environnementaux les plus directs ou importants) avec des effets positifs visibles.
- **L'intégration** du développement durable **au système de management**, c'est-à-dire dans l'organisation, les structures, les politiques, les processus de prises de décision, les systèmes d'évaluation...
- **La formation et la mobilisation de tous**. Effectivement, un changement de culture ne peut se faire sans une formation de l'équipe pour qu'elle comprenne les enjeux de la démarche.
- **L'implication des parties prenantes** par des consultations et des dialogues même sur des sujets délicats. Cette clé appelle la suivante,
- **La transparence**. Pour dialoguer et développer avec des partenaires, les entreprises doivent être transparentes et accepter de rendre des comptes à leurs parties prenantes. Nous ne sommes plus dans une dynamique du « *Trust-me* », mais plutôt du « *Show me* ». Il faut montrer par des éléments tangibles, chiffrés et vérifiés, avec des objectifs précis.

Concluons en mentionnant que dans cette révolution culturelle et industrielle, la finalité économique de l'entreprise n'est pas mise en doute. Simplement, la quête de la durabilité impose la reconnaissance d'autres responsabilités à l'entreprise envers l'environnement et la société. Des responsabilités qui poussent l'entreprise à s'engager dans le bien-être de la collectivité.