

# L'ECO ECONOMIE

## Mode d'emploi pour l'entreprise





# L'ÉCO ÉCONOMIE

**Mode d'emploi pour l'entreprise**

*Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements.*

**Charles DARWIN**

*L'action a ses risques et coûts. Mais ils sont bien moins élevés que les risques et coûts à long terme de l'inaction confortable.*

**John Fitzgerald KENNEDY,**  
cité par Lester Brown dans ECO-ECONOMIE

## SOMMAIRE

---

Préambule .....	P. 4
1. Eco économie et Entreprise.....	P. 7
2. Les risques de l’inaction .....	P. 13
2.1. Le risque de rupture d’approvisionnement .....	P. 14
2.2. Les risques d’impact sur le personnel et sur l’environnement	P. 16
2.3. Le risque lié à l’obsolescence des produits.....	P. 16
2.4. Le risque lié à l’évolution de la fiscalité .....	P. 18
2.5. Les risques dus au changement climatique et au renchérissement du coût de l’énergie.....	P. 19
2.6. Le risque de perte de valeur du patrimoine .....	P. 20
2.7. Les risques dus aux évolutions de l’opinion publique .....	P. 21
3. Aller vers l’éco économie : Une démarche pro active et systémique .....	P. 24
3.1. Les ressources .....	P. 28
3.2. Les entrants .....	P. 38
3.3. La réduction des impacts.....	P. 44
3.4. Les produits et services .....	P. 50
3.5. Le système de management.....	P. 55
4. Conclusion : .....	P. 62
Bibliographie .....	P. 64
Présentation du projet ENECO2 .....	P. 66

## PREAMBULE

---

Changement climatique, raréfaction des ressources naturelles (dont l'eau et les ressources énergétiques fossiles, mais aussi les métaux) et atteintes à la biodiversité sont les trois grandes menaces, dont certains des effets sont déjà perceptibles, pour l'avenir de l'humanité. Elles découlent toutes de l'accroissement accéléré de la population terrestre et concernent tous les pays, toutes les régions et toute notre planète.

Suivant les régions ou les Etats, et suivant leur état de développement, d'autres facteurs représentent des menaces ou des possibilités de contraintes sur le bien être de leurs habitants : dépendance énergétique, déficit en eau, vieillissement de la population, pollutions conduisant à l'improductivité des terres, risques pour la santé, crises alimentaires, crises financières mal maîtrisées pouvant entraîner des crises sociales, des conflits ethniques, manque de prise en compte des évolutions sociétales : demandes de justice, d'équité, de liberté, montée en puissance de la société civile et des ONG.

Sous l'influence de ces facteurs, de ces contraintes, de ces menaces, la société change et l'environnement socio économique des entreprises évolue très vite. Et ces évolutions sont pour l'entreprise de vrais défis... parfois de vrais casse-têtes... mais aussi de vraies opportunités.

Depuis plusieurs années, l'APESA réfléchit et propose des solutions aux entreprises pour tenter de répondre à ces défis et créer ce que Lester Brown a appelé une Eco Economie.

Faisant suite au projet ENECO, en 2012, a démarré le projet transfrontalier ENECO2 : les régions françaises Aquitaine et Midi-Pyrénées couplées aux régions espagnoles Navarra, Aragon et La Rioja ont coopéré pour avancer ensemble vers l'Eco Economie. Dans le cadre de ce projet l'APESA a pu partager avec les partenaires des autres régions sur la manière concrète de mettre en place l'Eco Economie et définir une grille d'analyse des actions menées concrètement par les entreprises en matière d'Eco Economie.

De ces travaux, il est ressorti un « mode d'emploi » pour aller vers l'Eco Economie.

C'est l'objet de ce document qui a pour but de contribuer à la sensibilisation aux défis et aux opportunités que ces défis font apparaître pour les entreprises et proposer des actions accessibles à mettre en œuvre par l'entreprise pour s'engager dans l'Eco Economie.

On pourra ainsi retrouver tout le long de ce document des exemples concrets d'intégration de l'Eco Economie dans les stratégies de PME aquitaines, identifiées dans le cadre du projet ENECO2. D'autres bonnes pratiques sont aussi disponibles sur la plateforme virtuelle [www.eneco2.org](http://www.eneco2.org)

**Benoit de Guillebon,**  
directeur de l'APESA,

NB : Ce document s'inspire d'un texte rédigé par Benoit de Guillebon, pour l'ouvrage collectif « En route vers l'Eco Economie » animé par Benoit de Guillebon et Patrick Nollet et paru en 2013 chez Armand Colin



## 1. Eco économie et entreprise

### Qu'est ce que l'Eco Economie ?

**S**'il peut y avoir des divergences d'appréciation sur l'urgence et l'ampleur des phénomènes, il ne fait plus aucun doute qu'il est aujourd'hui indispensable pour l'humanité, et par voie de conséquence pour les acteurs économiques, de prendre en compte les enjeux planétaires qui vont devenir de plus en plus prégnants dans les années à venir et qui vont conditionner le futur de l'humanité :

- L'augmentation de la population mondiale de 7 à plus de 9 milliards d'humains, qui va, entre autre, créer des problèmes de gestion des ressources agricoles, l'accélération de la disparition de la biodiversité, et qui impose une réduction drastique de nos impacts sur les écosystèmes
- Le réchauffement climatique et la nécessité de « décarboner » nos sources d'énergie
- La raréfaction des ressources comme les métaux ou, dans certaines régions de la planète, l'eau

Jusqu'à aujourd'hui, les pays développés ont eu tendance à sous estimer les risques représentés par ces enjeux planétaires, en grande partie parce qu'ils ne les concernaient qu'indirectement : le réchauffement climatique, annoncé depuis longtemps par les scientifiques, n'est devenu une réalité tangible que ces dernières années, le prix du pétrole n'a significativement augmenté que depuis 5 ans, la population des pays développés ne croit quasiment plus, l'impact sur la biodiversité est beaucoup plus marqué dans les pays tropicaux que dans nos pays tempérés. Quant aux ressources minérales, nous avons une fâcheuse tendance à oublier que nous n'en avons plus en Europe et que nous dépendons de plus en plus d'autres continents.

Il est clair aujourd'hui que la « pression monte » et qu'il n'est plus possible de continuer à émettre des quantités croissantes de gaz à effet de serre (GES) qui risquent de bouleverser le climat du monde (avec des conséquences dramatiques) et à gaspiller des ressources limitées (matières premières, nourriture) qu'il faudra partager avec un nombre croissant d'hommes qui souhaitent améliorer leur niveau de

vie. Sans compter que la production de ces ressources a souvent un impact écologique significatif.

Pour les pays développés, cela signifie qu'il faut aller beaucoup plus loin que ce que l'on entend traditionnellement par protection de l'environnement ou efficacité énergétique. Il s'agit de construire une nouvelle économie, l'Eco Economie, comme l'a appelé Lester Brown beaucoup moins consommatrice de ressources et d'énergie, protectrice de la biodiversité tout en assurant une vie décente pour tous.

Pour les pays émergents ou en développement, qui représentent, du fait même de leur développement, un accroissement considérable des émissions anthropiques de GES, cela signifie qu'ils doivent impérativement mettre en œuvre des modalités de leur développement qui soient beaucoup plus économes en énergie et en ressources naturelles que celles qui résulteraient d'une imitation des modes de vie actuellement présents dans les pays occidentaux.

Concrètement, cela signifie pour l'entreprise :

- une action soutenue de réduction des rejets et des impacts,
- une réduction de la consommation d'énergie à tous les niveaux (production industrielle, transport, bâtiment)
- une réduction de l'utilisation de matières premières en évoluant vers une économie de fonctionnalité, où la conception des produits et des services sera dirigée par le souci d'économie de matières dans leur conception et leur utilisation.
- un renforcement des partenariats pour mutualiser les moyens ou utiliser au maximum le contenu en matières premières et les sous-produits (coopération, écologie industrielle)

Ces évolutions risquent d'impacter, parfois de manière forte, les activités économiques traditionnelles. Certaines activités aujourd'hui florissantes auront probablement disparu ou se seront drastiquement modifiées d'ici 10 à 20 ans.

Par contre, cette évolution recèle de formidables opportunités pour de nouvelles activités qu'il faudra faire évoluer ou qui restent à inventer. Il faut donc que les acteurs économiques s'engagent activement dans

une démarche d'innovation pour étudier les évolutions de leurs activités qui leur permettront de s'adapter aux nouvelles conditions résultant des contraintes écologiques et sociales, changement climatique entre autres, et pour proposer de nouveaux services beaucoup plus tournés vers la satisfaction des besoins exprimés par les consommateurs tout en étant nettement plus économes en énergie et en matières naturelles.

Le développement de l'Eco-Economie concerne toutes les entreprises : celles qui devront réduire considérablement leur impact (déchets, émissions, énergie..) à l'aide des écotecnologies, celles qui devront développer de nouveaux produits ou services plus « durables » pour répondre à l'évolution du marché (Eco Conception, Eco innovation), comme celles qui vont créer de nouveaux produits et services sur les marchés émergents (ou développés) liés à cette Eco-Economie.

Tout au long de ce document, nous allons vous proposer une analyse globale et des exemples concrets qui nous semblent bien caractériser l'Eco Economie.

### **Développement durable, Economie verte, Eco Economie**

Le document que vous avez dans les mains parle de développement durable dans sa définition la plus large, celui qui permet de répondre aux besoins des générations actuelles, sans pour autant compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.

Aujourd'hui, utilisé par tous et partout, le terme Développement durable a perdu la force qu'il avait à l'origine. Et l'idée de développement est encore très liée à l'idée de croissance, croissance qui se traduit toujours par un impact croissant sur les éco systèmes et un prélèvement croissant sur les ressources naturelles...dont nous ne savons que trop bien qu'elles sont limitées.

Conscients des enjeux environnementaux, la plupart des responsables politiques parlent aujourd'hui d'une « autre croissance ». C'est le sens des actions fortes menées par de nombreux pays en faveur de l'économie verte. Cependant dans le concept d'économie verte, il y a encore souvent une vision réparatrice de « toutes les entreprises qui produisent des biens et services contribuant à éviter, réduire ou

supprimer des nuisances pour l'environnement». Et dans l'esprit de beaucoup, le concept d'économie verte ne met pas en question le fait de savoir si le cadre économique dans lequel nous évoluons est compatible avec l'évolution de nos pratiques vers un monde plus durable.

Dans son rapport publié en 2011, le PNUÉ élargit le concept en définissant l'économie verte comme «une économie qui entraîne une amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale tout en réduisant de manière significative les risques environnementaux et la pénurie de ressources»

En utilisant le titre «Eco Economie», Lester Brown proposait dès 2001 une vision analogue : il ne suffit donc plus de chercher comment intégrer les préoccupations environnementales dans le modèle économique existant : il faut repenser l'économie en fonction des contraintes écologiques de la planète sur laquelle nous vivons, pour la rendre vivable par les humains d'aujourd'hui et de demain.

Si, pour ce document, nous avons choisi le terme d'Eco Economie, c'est pour montrer la nécessité impérieuse de changer de regard sur notre monde et notre mode de développement. Car comme le dit Achim Steiner (PNUÉ, 2011) «Les idées nouvelles sont par nature dérangeantes mais beaucoup moins qu'un monde frappé par la pénurie d'eau potable et de terres productives sur une toile de fond de changement climatique, d'événements météorologiques extrêmes et de raréfaction des ressources naturelles»

## Un nouveau rôle pour l'entreprise

Pour répondre aux défis planétaires que nous avons évoqués plus haut, il faut des actions à tous les niveaux.

Face à ces enjeux planétaires, il faut que les gouvernements s'entendent pour mettre en place une gouvernance planétaire. Ceci sera très difficile et prendra beaucoup de temps (probablement une ou deux décennies). Il ne faut surtout pas prendre prétexte de cette durée nécessaire à une révolution fondamentale de l'ordre et du droit international, pour ne rien faire. Il y a aussi un rôle important pour les individus qui doivent sortir des comportements de consommation

actuelle et retrouver « une sobriété heureuse » comme l'a dit Pierre Rabhi.

Entre les deux, il y a l'entreprise : capable de réagir beaucoup plus vite que les instances politiques, rassemblant des moyens plus importants que la plupart des individus, l'entreprise, c'est un formidable outil pour mettre en œuvre les changements. Guidée par la nouvelle demande des consommateurs, encadrée par les règles du jeu mises en place par les gouvernants, l'entreprise peut être la grande force motrice du changement de la société.

C'est ce qu'a affirmé Kofi Annan, secrétaire général des Nations Unies dès 1999 en lançant Global Compact « *Choisissons d'unir les pouvoirs des marchés avec la puissance des valeurs universelles. Choisissons de concilier les forces créatives des entrepreneurs privés avec les besoins des plus démunis et les nécessités des générations futures...* »

Même si en période de crise, il n'est pas facile pour un chef d'entreprise de choisir le positionnement préconisé par Kofi Annan, même si la pression de l'actionnariat conduit souvent à privilégier le rendement financier à court terme, on trouve de plus en plus d'exemples d'entreprises qui s'engagent dans la voie d'une économie responsable et durable.

## **Le problème de la transition**

A la lecture des paragraphes précédents sur les grands enjeux planétaires et sur les ruptures nécessaires pour répondre sérieusement à ces enjeux, le responsable d'entreprise peut légitimement se sentir complètement dépassé.

Il y a souvent, au moins dans son esprit, un tel écart entre l'entreprise telle qu'il l'a voit et l'entreprise telle qu'elle devrait être pour répondre à tous les enjeux autres que financiers, que le chef d'entreprise peut être tenté de baisser les bras et de ne pas s'engager franchement vers l'Eco Economie. Ou de ne s'engager que sous la contrainte soit du marché, soit de la réglementation. Surtout s'il n'est pas lui-même complètement convaincu de l'urgence des défis environnementaux.

Et pourtant, de gré ou de force l'entreprise va devoir évoluer rapidement et réaliser une adaptation importante de son organisation, de ses technologies, de ses produits et de ses pratiques. Pour cela, elle doit disposer d'éléments lui permettant d'identifier la route à suivre :

- réglementaire : réglementation existante et à venir en matière de déchets, d'effluents, d'énergie,
- fiscale : évolution de la fiscalité écologique
- technologique : technologies émergentes, technologies propres et sobres
- méthodologique : mise en place de démarches d'éco conception ou d'éco innovation

Mais ces éléments à caractère réglementaire, technique ou méthodologique ne sont pas suffisants. Il faut aussi au responsable d'entreprise apprendre à adopter une vision à moyen et long terme (à « lever la tête du guidon »), à affiner son regard sur le monde pour lire les signaux faibles (qui ces derniers temps deviennent de plus en plus forts) et prendre exemple sur les pionniers qui se sont engagés avec succès dans une démarche vers l'Eco Economie.

**PATAGONIA : « Tisser les fils de la durabilité ensemble »**

Patagonia, est une entreprise californienne qui commercialise des vêtements pour l'activité sportive de plein air. Quand il l'a fondée en 1973, Yvon Chouinard a immédiatement voulu que l'entreprise corresponde à ses valeurs. C'est ce que traduit son engagement à « Fabriquer les meilleurs produits sans dommages inutiles et utiliser notre entreprise pour inspirer et mettre en œuvre des solutions à la crise environnementale ». Cet engagement s'est traduit par de nombreuses actions dont une des plus emblématiques a été le passage, sur la période courte de 18 mois, de toute la production du coton ordinaire au coton biologique en 1996, à une période où la sensibilité environnementale de la clientèle sur le sujet du coton bio était encore très faible.

En 2011, Patagonia a lancé l'initiative « Common Threads », jeu de mots très difficile à traduire littéralement qui fait allusion aux « fils communs » que souhaite lier Patagonia avec ses clients. Dans cette initiative, Patagonia encourage ses clients à ne pas acheter des

produits dont ils n'ont pas besoin, car « *Tout ce que nous fabriquons – tout ce qui est fabriqué – cause plus de dommages que de bienfaits à la planète* ». D'où une série de propositions visant à faire durer plus longtemps les vêtements Patagonia - qui sont déjà conçus pour durer - : un guide d'entretien « doux » pour les vêtements pour éviter de consommer trop d'énergie et les abîmer lors des lavages, une offre de service de réparation de vêtements, un encouragement à revendre ou donner les vêtements non utilisés, un service de valorisation des vêtements en fin de vie (75 % des 45 Tonnes de vêtements récupérés en 5 ans ont servi à refaire des vêtements).

Par cette démarche Patagonia se positionne clairement aux antipodes de la démarche commerciale habituelle dans l'industrie textile en affirmant que « acheter aveuglément ce qui n'est bon ni pour la planète, ni pour nous-mêmes, est la définition de la non durabilité. N'achetons que ce qui est sain et nécessaire, écartons ce dont nous n'avons pas besoin et ce qui cause des dommages inutiles ». Un pari audacieux, à l'image de cette entreprise pionnière, qui va faire évoluer son business model vers un mix produits-services.

## 2. Les risques de l'inaction

Cette vision très proactive (militante diront certains) du rôle de l'entreprise n'est clairement pas partagée par tous les chefs d'entreprises. Pour certains, la valorisation du capital investi reste la priorité absolue. Pour d'autres, les enjeux de la survie de l'humanité sur la planète paraissent bien loin de leurs préoccupations de chefs d'entreprise et difficiles à intégrer dans la vie de tous les jours.

De fait, l'entreprise n'est pas la seule à s'intéresser à une évolution vers l'éco économie. Les gouvernants (états, mais aussi collectivités locales) définissent des politiques qui permettent de répondre aux grands enjeux de société (urbanisme durable, gestion de l'énergie...). Ces politiques se traduisent concrètement par des réglementations dont l'objectif clairement affiché est de faire évoluer les entreprises. A l'autre bout de la chaîne, les individus, de plus en plus sensibles aux enjeux écologiques et sociaux, ont des demandes qui évoluent : ce qui se traduit par des évolutions des comportements de consommation,

mais aussi des engagements dans des associations, ONG...pour mener des actions citoyennes qui impactent les entreprises.

L'entreprise évolue donc dans un monde de plus en plus complexe ou ne pas s'engager franchement vers l'éco économie représente un ensemble de risques non négligeables.

## 2.1. Le risque de rupture d'approvisionnement

Pour l'entreprise qui utilise des matières premières, quelles qu'elles soient, ne pas intégrer dans sa stratégie la raréfaction possible de certaines ressources, c'est risquer à court ou moyen terme une rupture d'approvisionnement ou, ce qui est équivalent, d'approvisionnement à des coûts prohibitifs.

Le domaine des métaux en fournit de nombreux exemples (voir Quel Futur pour les Métaux) Dans certains cas, la raréfaction de certains métaux peut être considérée comme « absolue », c'est-à-dire qu'il n'y a plus assez de ressources globalement sur terre pour répondre à toutes les demandes : ce sera très probablement le cas dans un délai assez court pour certains métaux comme l'indium.

Dans d'autres cas, les ressources existent mais ne sont exploitées que par un petit nombre de producteurs générant une raréfaction « relative » : c'est le cas actuellement pour les terres rares dont la Chine maîtrise pour l'instant plus de 95% de la production et a décidé de restreindre les exportations. Certes de nouvelles mines de terres rares sont en cours d'ouverture dans d'autres pays, mais il n'en reste pas moins une période de quelques années difficiles à passer pour les utilisateurs de terres rares que sont les technologies de l'Information et de la communication et les nouvelles technologies de l'énergie.

Pour des métaux beaucoup plus courants, la pression sur la ressource se traduit par des variations de prix vertigineuses qui malmènent les industries utilisatrices. C'est le cas du cuivre dont le prix, après une baisse régulière sur 15 ans (prix en Euros constants entre 2000€ et 3000€/T) a doublé une première fois entre 2005 et 2007 (de 3000€/T à plus de 6000€/T), est retombé au niveau de 3000€/T en 2009 en raison de la crise et a de nouveau doublé depuis pour atteindre début 2011 plus de 7000€/T. Il est à noter que dans ce

dernier cas, il ne faut pas négliger l'impact des marchés financiers : l'immobilier entre autres étant devenu une valeur très spéculative, de nombreux investisseurs ont transféré leurs liquidités financières sur les marchés des matières premières, générant une surcote de ces matières premières par rapport à la réalité des stocks physiques.

Dans le domaine de la chimie, le règlement européen REACH est susceptible de générer la disparition du marché de certaines molécules. En effet, depuis 2007, la charge de la preuve est renversée : ce n'est plus aux pouvoirs publics de demander des informations sur les risques des produits chimiques, c'est aux producteurs de ces produits chimiques de fournir la preuve de l'innocuité de leurs molécules. Après une première étape concernant les molécules les plus courantes (production > 1000T/an) qui s'est achevée fin 2010, les délais de remise des dossiers sont : fin 2013 pour les molécules produites à plus de 100T/an et fin 2018 pour les molécules produites à plus de 10T/an.

Compte tenu de la complexité, et donc du coût des dossiers à réaliser, la production de certaines molécules (et en particulier celles produites en faible volume) risque d'être abandonnée par l'industrie chimique.

De même une ressource naturelle comme l'eau, considérée, souvent à tort, comme largement disponible, peut dans certains cas devenir une contrainte. C'est le cas pour certaines des centrales nucléaires dont le refroidissement est assuré par l'eau du fleuve auprès duquel elles sont implantées et dont l'activité peut devoir être réduite ou arrêtée en cas de canicule. C'est également le cas pour de nombreuses installations d'énergie solaire dont l'implantation était prévue dans la partie la plus ensoleillée des Etats Unis (le Sud Ouest) et qui ont du être abandonnées ou modifiées car c'est aussi la partie qui manque d'eau.

Ces exemples illustrent un facteur essentiel de toute réflexion concernant un projet d'installation, de procédé, de produit, et qui est la nécessité de considérer l'ensemble du système à mettre en œuvre pour ce projet et ses conséquences sur les intrants, les déchets, les externalités et l'environnement en général. Nous verrons d'autres exemples de cette nécessité d'une approche systémique.

## 2.2. Les risques d'impact sur le personnel et sur l'environnement

Les risques que fait courir l'activité de l'entreprise à son personnel et aux écosystèmes proches des usines sont clairement ceux qui ont été les mieux identifiés et ce depuis de nombreuses années. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder l'abondance de réglementations dans le domaine Santé Sécurité Environnement auxquelles sont soumises les entreprises.

Et pourtant, malgré cette réglementation, l'entreprise reste exposée à des risques importants, qui peuvent se traduire par des conséquences financières très significatives pour les entreprises, voire par des conséquences pénales pour ses dirigeants, d'autant que la réglementation s'est sensiblement durcie ces dernières années.

Le cas de l'amiante, qui est bien présent dans tous les esprits et qui représente une catastrophe sanitaire, (et économique pour certaines entreprises), découle en grande partie d'une attention insuffisante portée par les entreprises concernées à l'apparition des signaux de danger, faibles au départ mais se renforçant rapidement.

Les accidents (cas d'AZF, par exemple) peuvent aussi entraîner une responsabilité civile et pénale pour la direction de l'entreprise, mais également parfois des conséquences pour les entreprises voisines.

## 2.3. Le risque lié à l'obsolescence des produits

De même que les forgerons et les fabricants de charrettes ont dû se reconvertir à l'arrivée de l'automobile, de même le progrès technique rend obsolète un certain nombre de produits d'usage courant et dont le marché semblait solidement assuré. Le télex et le Minitel sont deux exemples, parmi une myriade d'autres, qui viennent immédiatement à l'esprit.

Les révolutions technologiques ont été extraordinairement fortes et rapides, parfois brutales dans les dernières décennies (voir encadré sur KODAK). Il y a tout lieu de penser qu'il en sera de même dans les années à venir et c'est là la tâche essentielle de la direction des entreprises que d'interroger, d'étudier en permanence les évolutions

possibles de la demande des marchés et de l'utilisation possible des innovations techniques.

Ce qui apparaît nouveau dans la période présente et à venir, c'est que cette obsolescence pourrait provenir de contraintes plus lointaines que les mécanismes du marché, à savoir le changement climatique, la raréfaction de certaines ressources naturelles, l'impératif de protéger certaines espèces végétales ou animales...

### **Le Cas KODAK**

En janvier 2012, on pouvait lire dans les journaux « Faillite imminente pour le géant Kodak ».

Comment a pu en arriver à une telle situation une entreprise qui était en position de quasi monopole dans les années 80 ? En effet, en 1975 Kodak détenait, 95 % du marché américain et 50 % du marché mondial de la photographie argentique.

Il s'agit clairement d'une absence d'anticipation : ancrée dans ses certitudes, le management de KODAK n'a pas su lire les signaux faibles de la montée en puissance du numérique dès le début des années 80 et donc la disparition programmée de l'argentique dans la photographie.

Et pourtant en 1978, Kodak a déposé un brevet sur un appareil dont les composants sont entièrement électroniques, probablement le premier appareil numérique au monde. Mais Kodak n'en voit pas l'utilité et ne le commercialise donc pas.

Le résultat, une lente chute aux enfers pour l'entreprise qui se lance, trop tard, dans une réorientation stratégique.

En 2003, arrêt définitif des investissements dans la recherche de l'argentique. En avril 2004, disparition de l'ektachrome et le 22 octobre 2004 le dernier projecteur de diaporama sort des chaînes de montage. Fin 2007 est démantelée la dernière usine française de KODAK, celle de Chalon sur Saone.

En 2006, la capitalisation de Kodak n'est plus que le 1/5 de ce qu'elle était 10 ans avant et est égale à ce qu'elle était au milieu des années 60 (en \$ courant, sans tenir compte de l'inflation...).

Et une reconversion très (trop?) lente dans le numérique, qui génère des pertes chroniques et des réorganisations régulières. « Au moment où nous achevons la transformation de Kodak en entreprise numérique, nos marchés futurs seront très différents de ceux du passé, et nous devons nous organiser pour accompagner cette évolution », souligne le PDG Antonio Perez dans un communiqué en janvier 2012.

Un cas d'école d'entreprise qui n'a pas su voir venir et su s'organiser pour répondre à une obsolescence de ses produits, obsolescence créée par une dématérialisation de l'activité de la photographie.

NB : A première vue, passer de l'argentique, avec sa consommation de ressources (l'argent est un des métaux dont les réserves sont les plus faibles) et l'utilisation de produits chimiques toxiques pour tirer les photos, au numérique « dématérialisé » est un progrès éco économique. Cependant, même s'ils sont moindres que l'argentique, le numérique a lui aussi ses impacts. Et surtout, la photo numérique étant quasi gratuite, on assiste à une inflation galopante de photos. Un cas typique d'effet rebond !

## 2.4. Les risques liés à l'évolution de la fiscalité

Pour faire appliquer une politique, ou faire évoluer des comportements, les instruments économiques (taxes ou système d'échanges de permis) sont considérés comme les plus efficaces parmi ceux à la disposition des gouvernements. Les taxes sont déjà largement utilisées dans le domaine de la santé (tabac) et par de nombreux pays dans celui de l'énergie. Les contraintes qui s'imposent et s'imposeront de plus en plus aux gouvernements concernant la lutte contre le changement climatique, la protection de la biodiversité et des ressources naturelles les conduiront obligatoirement à utiliser l'instrument de la fiscalité pour influencer sur le comportement des consommateurs, au risque (voulu) de réduire et parfois éliminer la demande pour certains produits et par voie de conséquence de mettre en grave danger les entreprises qui les produisent.

Une lecture fine de l'évolution de la fiscalité, et plus globalement de la réglementation, est donc nécessaire à l'entreprise pour faire évoluer ses produits et ses services. (voir chapitre la réglementation

et la fiscalité). Cette lecture de l'évolution de la fiscalité n'est pas toujours suffisante : dans certains cas extrêmes, les « réglages » de la fiscalité génèrent des évolutions de marché trop brutales pour être anticipées par les entreprises. Dans le cas du solaire photovoltaïque en France, une fiscalité probablement trop généreuse a engendré un développement très rapide d'entreprises. Le moratoire imposé par le gouvernement en 2010 et la baisse significative du tarif de rachat de l'électricité photovoltaïque ont conduit à une disparition de quasiment la moitié des emplois de la filière entre 2010 et 2012

## 2.5. Les risques dus au changement climatique et au renchérissement du coût de l'énergie

Plusieurs facteurs fondamentaux devraient entraîner une augmentation importante du prix de l'énergie :

- la formidable croissance de la demande en énergie (surtout en électricité où la demande devrait être multipliée par 4 entre 2005 et 2050) venue des pays émergents et en développement
- l'absolue nécessité de la réduction des émissions de gaz à effet de serre ce qui entraîne la nécessité de produire cette électricité avec des moyens non-émetteurs de CO<sub>2</sub> : nucléaire et renouvelables qui représentent des investissements lourds
- l'impératif de mettre en œuvre des techniques onéreuses de capture et stockage du CO<sub>2</sub> (CCS) émis par les centrales électrogènes fonctionnant avec des combustibles fossiles (charbon, pétrole, gaz) qui continueront malgré tout à être majoritaires pendant la première moitié de ce siècle
- la raréfaction progressive des réserves de pétrole ayant des coûts de production faibles et le recours à des productions plus coûteuses (off shore profond par exemple)
- une taxation de l'usage de l'énergie dans certains pays pour inciter aux économies d'énergie ;

Cette augmentation du coût de l'énergie peut fragiliser des pans entiers de l'activité économique.

En dehors de cet impact sur le prix de l'énergie, le changement climatique fait courir certains risques aux entreprises :

- certains produits dont l'effet de serre spécifique est considérable (SF6 pour les transformateurs électriques, par exemple) peuvent être éliminés du marché par la réglementation
- la montée du niveau de la mer, l'occurrence accrue d'évènements climatiques exceptionnels dans leur ampleur (pluies très fortes entraînant des crues et des glissements de terrain) entraînent déjà chez les responsables des infrastructures (eau, électricité, chemins de fer, routes...) des mesures d'adaptation et doivent conduire les entreprises à examiner sérieusement les risques encourus par leurs installations et les mesures à prendre pour les éviter.

Le cas de FUKUSHIMA a montré la vulnérabilité des centrales nucléaires aux événements telluriques. Plus près de nous, en 1999, c'est la centrale du Blayais (33) qui a été partiellement inondée par la montée de la Gironde au cours de la tempête Martin.

## 2.6. Le risque de perte de valeur de patrimoine

Que ce soit les dépôts pétroliers, les usines chimiques, mais aussi les petits ateliers de mécanique, les installations de traitement du bois ou les garages automobiles, etc. de nombreuses entreprises sont amenées à manipuler des produits susceptibles, s'ils sont versés au sol, d'engendrer une pollution des sols.

Comme le dit le site du CNIDEP (Chambre des métiers), « 1 litre d'huile de vidange pollue durablement 1 mètre-cube de terre et chaque année, 30 000 tonnes d'huile de vidange disparaissent dans la nature ! »

Les plus grandes entreprises ont depuis longtemps identifié le risque patrimonial lié aux pollutions des sols et des nappes phréatiques attenantes. Lors de l'achat d'un site industriel, le passif environnemental éventuel est un élément déterminant de la négociation.

Pour les plus petites entreprises, cette prise de conscience n'est pas toujours là, et un chef d'entreprise qui cède son entreprise peut avoir la désagréable surprise de voir la valeur de son entreprise

considérablement rabaissée par le coût d'une dépollution du sol. Le site du CNIDEP donne une indication : 850€ pour 1 m<sup>3</sup> pollué. La facture peut devenir lourde pour quelques dizaines de litres d'huile de vidange ou d'huile de coupe que l'on a laissé s'infiltrer dans le sol de l'atelier.

## 2.7. Les risques dus aux évolutions de l'opinion publique

Certaines technologies évoluent très rapidement (informatique, santé) d'autres qui correspondent à de lourds investissements (sidérurgie, cimenterie, production d'électricité...) nécessitent plusieurs décennies pour que leur mode de production ait réellement changé de manière significative. Il en est de même pour les comportements des consommateurs : si les habitudes d'économie de l'énergie ne se diffusent que lentement dans le public, la rapidité d'adoption du « Velib » à Paris et dans d'autres villes de la métropole est un exemple relativement inattendu d'évolution de comportement. La rapidité de diffusion des téléphones portables et des réseaux sociaux dans la plupart des pays du monde, même en Afrique a changé profondément les conditions de vie des populations. La mode des nourritures « bio » a des effets sur la chaîne de production et de distribution des produits alimentaires.

Toutes les entreprises, surtout celles ayant un contact direct avec le consommateur, doivent prendre en compte les risques liés à l'évolution de l'opinion publique, évolution qui se traduit par des changements profonds dans les tendances de la consommation (voir chapitre distribution), mais aussi par des réactions brutales des consommateurs souvent activés par des ONG.

Les ONG peuvent en effet lancer des campagnes de dénigrement ou de boycott de certains produits ou de certaines sociétés en raison de leur comportement (pollutions, conditions de travail ...) ou de la nocivité supposée de leurs produits. Quelles soient justifiées ou non – voir exemple Brent Spar dans l'encadré -, ces attaques sont très difficiles à contrer et leur coût économique pour l'entreprise concernée est souvent considérable et peut mettre en péril sa survie.

A l'opposé des démarches « négatives » que sont les boycotts, on voit se développer depuis quelques années des démarches plus positives qui voient des consommateurs s'engager pour aider une entreprise en échange d'un engagement écologique. On parle alors de buycotts, ou de Carrotmobs. L'idée du Carrot Mob est très simple : les organisateurs mobilisent le maximum de personnes pour une journée shopping dans un magasin. En échange de cette publicité gratuite, le magasin s'engage à ce qu'un certain pourcentage du chiffre d'affaire réalisé ce jour-là soit utilisé pour un investissement écologique dans le magasin. Quand il s'agit d'investir dans des dispositifs moins gourmands en énergie (éclairage, armoires frigorifiques...), c'est tout bénéfique pour le magasin qui voit ses coûts énergétiques diminuer. Plutôt que d'utiliser le bâton du boycott, les carrotmobbers préfèrent donc brandir la carotte des profits et utiliser leur capacité d'achat pour aider les entreprises à changer.

Les financeurs de l'entreprise, que ce soient les actionnaires ou les banquiers, deviennent aussi de plus en plus sensibles à la prise en compte par l'entreprise des enjeux environnementaux. Les différents risques liés à l'inaction ou au trop grand retard dans l'évolution d'une entreprise vers l'éco-économie, que nous avons brièvement explicités ci-dessus, peuvent être perçus par le banquier comme un facteur de risque pour le financement de cette entreprise et par l'actionnaire comme un risque potentiel sur la valeur future de ses actions.

Les assemblées générales des grandes entreprises sont familières depuis quelques années de revendications des petits actionnaires qui, organisés autour d'investisseurs spécialisés présentent des résolutions sur les sujets de gouvernance ou votent contre les résolutions proposées. En 2012, plusieurs assemblées générales ont ainsi vu des votes négatifs en relation avec les rémunérations des dirigeants.

La nouveauté, c'est que ce type d'action se développe sur les sujets environnementaux. En 2011, PHITRUST, un investisseur engagé, soutenu par Greenpeace et le Natural Resource Defense Council, a promu une résolution visant « à obtenir que les actionnaires de Total disposent d'une analyse complète et détaillée des risques financiers, environnementaux, climatiques et sociaux liés à l'extraction des sables bitumineux en Alberta, Canada ». Cette action n'a finalement

pas abouti en raison du désistement de dernière minute d'un des co déposants, ce désistement ne permettant pas d'atteindre le pourcentage d'actions nécessaires pour que cette résolution soit présentée. Mais un peu partout dans le monde, ce type d'actions se développe vis-à-vis d'entreprises qui tardent à prendre en compte les enjeux environnementaux.

D'un autre côté le développement rapide des fonds d'investissement socialement responsable (ISR) montre que les investisseurs particuliers ou institutionnels ont une appétence pour les entreprises dont l'activité et le comportement semblent en harmonie avec les tendances actuelles du jugement de l'opinion sur les comportements que doivent adopter les entreprises.

## **BOYCOTTS**

Les boycotts ont depuis longtemps contribué au changement social. Un des exemples les plus anciens est le boycott en Angleterre du sucre produit par les esclaves. En 1791, le parlement anglais ayant refusé d'abolir l'esclavage, une action organisée de boycott conduit à une chute brutale des ventes de sucre produit par les esclaves (division par 3 des ventes), alors que le sucre indien, produit par des hommes libres, voyait ses ventes décupler.

Dans l'histoire du boycott, les facteurs déclenchant ont souvent été des causes sociales comme dans le cas décrit plus haut, ou des causes politiques comme le boycott des produits français aux Etats Unis suite à la décision de la France de ne pas s'engager dans la deuxième guerre d'Irak.

Aujourd'hui les enjeux sociaux comme le travail des enfants restent des moteurs puissants pour le boycott de grandes entreprises. Nike en est un exemple emblématique : les actions de consommateurs à la suite d'une photo publiée par le magazine Life, montrant un enfant de 8 ans appliqué à coudre un ballon au sigle Nike ont conduit en 1998 le fondateur de Nike à admettre publiquement que sa marque était devenue le symbole de « salaires de misère, travail forcé et mauvais traitements ».

Les enjeux environnementaux sont progressivement devenus une des causes majeures de boycott. On trouvera ci-dessous quelques

exemples récents de boycotts ayant conduit à des reculs nets d'entreprises.

Souvenez-vous de la plateforme Brent Spar. Cela s'est passé en 1995, SHELL qui n'avait plus l'utilité de la plateforme, avait envisagé de la « saborder » et de la laisser au fond de la mer.

Greenpeace a alors lancé une grande campagne pour obliger Shell à remorquer la plateforme jusqu'à la côte et la démanteler, pour des raisons écologiques. Il s'en est suivi un bras de fer entre l'industriel et l'ONG. Finalement, Greenpeace a reconnu qu'il était plus écologique de laisser la plateforme au fond de la mer que de la démanteler à terre. Mais le mal était fait et Shell Allemagne a enregistré une baisse temporaire de 10% de ses ventes de carburant. Et tous les pétroliers ont depuis regardé avec beaucoup d'attention la fin de vie de leurs plateformes.

Plus près de nous, début 2008, c'est le WWF qui a lancé un boycott sur le thon rouge : Auchan, Carrefour et quelques autres grandes surfaces ont rapidement réagi et retiré le thon rouge de leurs étals (Auchan avait même anticipé dès la fin 2007).

En 2010, Greenpeace lance une campagne contre Nestlé : « *Grignoter une barre chocolatée Kitkat revient à tuer un orang-outang ?* » pour dénoncer l'utilisation par Nestlé d'huile de palme issue de la destruction des forêts tropicales dans la fabrication de certains de ses produits, notamment les barres chocolatées Kitkat. Huit semaines après le début de la campagne, des millions de personnes ont visionné les spots de Greenpeace, 200 000 Emails sont arrivés chez Nestlé, des manifestations ont eu lieu devant le quartier général de Nestlé. Nestlé finalement s'engage à ne plus utiliser de l'huile de palme qui vient de plantations issues de la destruction de forêts tropicales.

### 3. Une démarche pro active et systémique

Une transition vers l'Eco Economie, ce n'est pas une révolution qui voit l'entreprise changer du tout au tout en quelques mois, mais plutôt le changement dans l'ordre des valeurs, qui consiste pour l'entreprise à repenser sa raison d'être et sa finalité. Cette révolution s'affirme par l'adoption d'objectifs ambitieux en matière de prise en

compte des enjeux environnementaux à long terme et de responsabilité sociale de l'entreprise, puis par la mise en œuvre d'une multitude d'actions coordonnées entre elles pour redéfinir ses produits et ses process. Dans la suite de ce chapitre, nous détaillons quels sont les « blocs » qui peuvent paver la route vers l'Eco Economie.

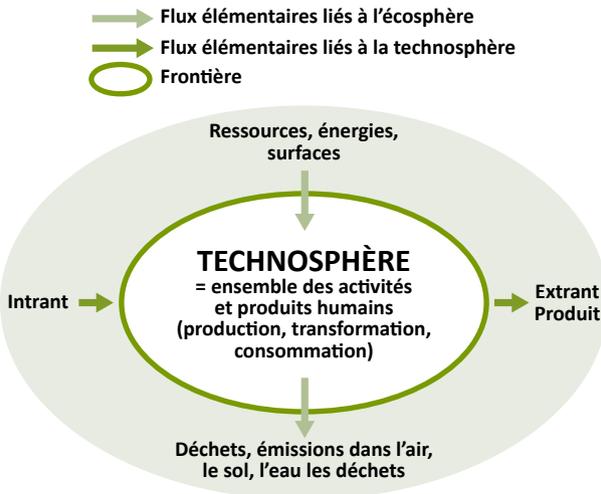
## Mode d'emploi pour s'engager dans l'Eco Economie

Dans une logique systémique, tout système est décomposé en processus élémentaires et chaque processus élémentaire reçoit et émet des flux. Ces flux constitutifs d'un produit se décomposent selon deux dimensions :

- L'ensemble des activités productives (production, transformation, transport et déplacements, consommation)
- L'environnement naturel et les ressources naturelles

Dans tout processus il y a deux types de flux :

- Les flux qui proviennent (ressources) ou sont à destination (déchets) de l'environnement.
- Les flux économiques qui proviennent (intrant) ou sont à destination (extrant/produit) de la production.

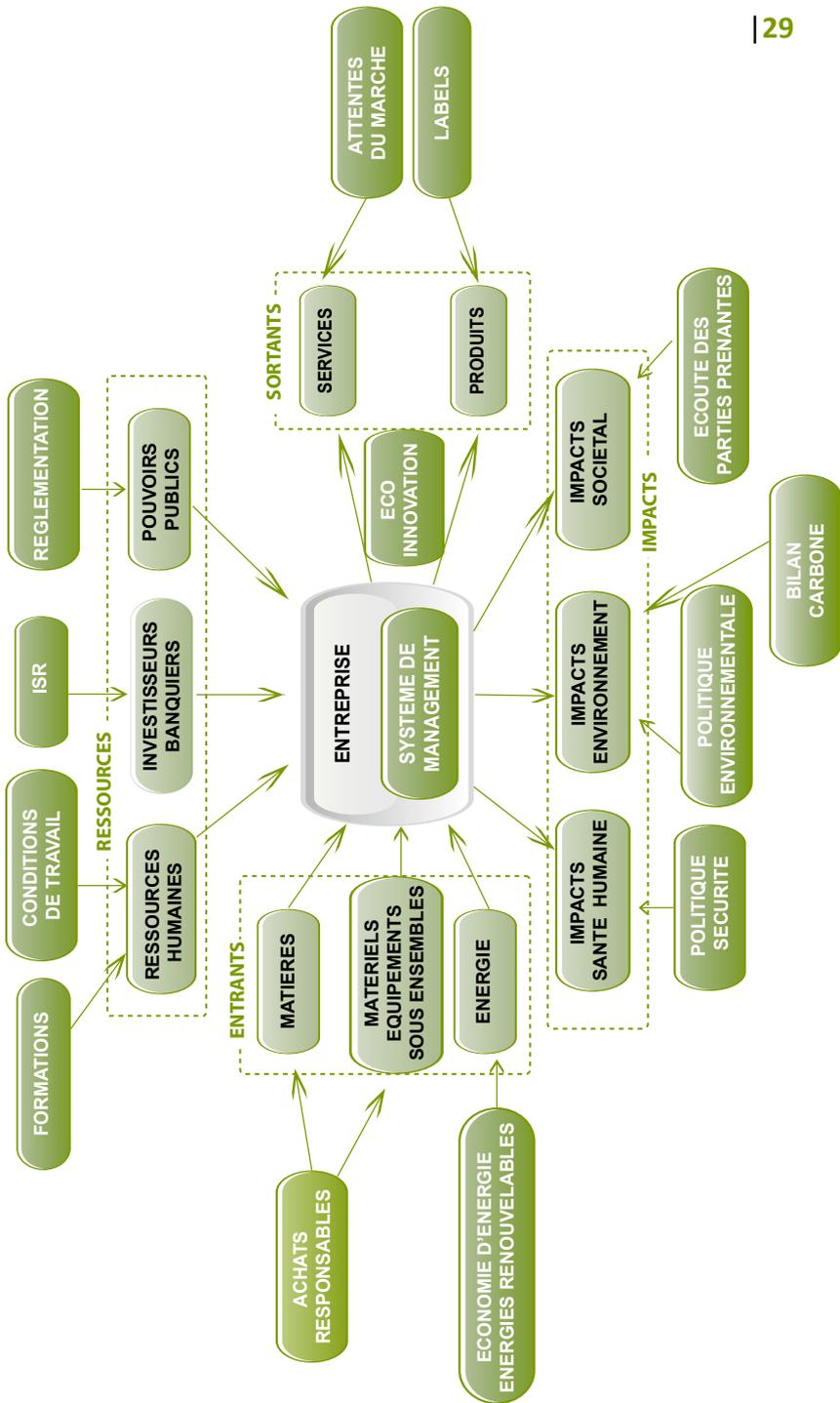


Cette analyse très globale peut être appliquée de manière plus locale à une entreprise qui a des entrants (matières, matériels, énergie ...) des sortants (produits et services) et qui pour réaliser la transformation d'entrants en sortants utilise des ressources (matières, ressources humaines, ressources financières...) et génère des impacts sur la santé humaine, sur l'environnement naturel et sur la société.



L'enjeu d'aujourd'hui pour l'entreprise est d'intégrer les enjeux environnementaux et sociétaux dans son activité. Cette intégration doit être une démarche globale de l'entreprise ; cependant pour permettre à chacun de se l'approprier, il est important que cette démarche puisse être déclinée en actions concrètes. C'est ce que montre le schéma ci-dessous où sous formes de « bulles vertes » sont indiquées les démarches concrètes permettant à l'entreprise de progresser vers une prise en compte plus poussée des enjeux environnementaux et sociétaux.

Cette décomposition en actions élémentaires ne doit pas faire perdre de vue que beaucoup de ces actions ont des relations entre elles (voir à titre d'exemple le lien entre éco-conception et achats responsables)



Dans les paragraphes qui suivent, nous allons présenter de manière synthétique les actions que l'entreprise peut mettre en place dans le cadre de chacune de ces « bulles vertes ». Le lecteur notera dans cette présentation que ces actions ne sont pas indépendantes les unes des autres et qu'il s'agit en fait d'une approche systémique.

## 3.1. LES RESSOURCES

### LES RESSOURCES HUMAINES

Les altérations nécessaires à la stratégie et au fonctionnement de l'entreprise pour la mettre sur la voie du développement durable et la préparer à entrer dans l'éco économie ne peuvent réussir que s'ils entraînent l'adhésion de tous les personnels de l'entreprise. Il faut donc une grande clarté dans l'exposé des objectifs que l'entreprise se donne et dans la stratégie de mise en œuvre, ses étapes, le rôle de chacun. Il faut absolument prendre le temps de discuter des objectifs et des actions à mettre en œuvre pour que chacun des collaborateurs de l'entreprise s'approprie ce projet, soit convaincu de son utilité, en soit fier et le considère comme valorisant pour l'entreprise et pour lui-même.

C'est une phase qui n'est pas toujours facile à gérer car elle remet en cause des valeurs actuellement admises et des habitudes de comportement. L'entreprise peut avoir intérêt à s'appuyer sur des sociétés de conseil et service dans le domaine de l'environnement (ou sur des conseillers indépendants) qui ont l'expérience de la conduite de cette phase de transition et peuvent apporter conseils, méthodes et outils qui ont fait la preuve de leur efficacité (Voir encadré sur l'entreprise MILLET)

Dans la majorité des cas il sera aussi nécessaire de prévoir des formations pour les personnels de management et d'exécution. Ces formations ne doivent pas seulement être des formations techniques (Comment mettre en place un bilan carbone par exemple). Elles doivent aussi s'attacher à aider les acteurs de l'entreprise à « changer de regard ». Car, comme l'a bien dit Albert Einstein, nous ne pouvons résoudre les problèmes d'aujourd'hui, avec le mode de pensée qui les a engendrés

### **La formation du Collège des Hautes Etudes du Développement Durable (CHEDD)**

Aujourd'hui le terme «développement durable» est dans toutes les bouches. Mais peu de gens appréhendent l'ensemble des dimensions techniques, politiques, juridiques, économiques, sociologiques ou encore environnementales d'un véritable développement durable.

Le concept de Collège des Hautes Etudes du Développement Durable (CHEDD) créé il y a 16 ans par Jacques BREGEON a pour vocation de donner aux responsables les clefs d'une réelle culture Développement Durable et de développer leurs aptitudes à déployer dans leurs organisations des stratégies indispensables pour le long terme. Le CHEDD a prouvé sa pertinence au niveau national, sa dissémination large en régions est née des propositions discutées au sein du Grenelle de l'Environnement. Aujourd'hui, il existe des CHEDD dans 8 régions françaises (voir [www.reseauchedd.com](http://www.reseauchedd.com))

Pour que le chemin vers l'éco économie soit réellement accompli il est indispensable que l'effort et la stratégie soient maintenus, parfois amplifiés, pendant plusieurs années. L'information complète et permanente des personnels de l'entreprise sur les progrès réalisés, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées est un facteur essentiel pour le maintien de la motivation de ces personnels.

### **D'un dirigeant militant à une entreprise apprenante**

L'entreprise MILLET est ce qu'on appelle une ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire). 650 salariés, 100 M€ de CA, MILLET produit et commercialise des portes et fenêtres depuis 8 sites de production.

Lorsqu'il reprend l'entreprise des mains de son père, Fabrice Millet a une idée bien ancrée : il veut engager son entreprise dans une démarche forte de développement durable qui correspond à sa sensibilité. Assez rapidement, il se rend compte que, malgré sa position à la tête de l'entreprise, son engagement personnel ne suffira pas. Avec l'aide de The Natural Step, organisation spécialisée dans le conseil, la formation et la recherche en Développement durable, il engage en 2005 alors une démarche de fond pour aligner la stratégie de l'entreprise avec les objectifs d'une société plus durable.

Après 6 ans de mise en pratique de la démarche, le constat est plus que positif. Pour Fabrice Millet, « Approprié et mettre en œuvre cette démarche est un de nos meilleurs investissements ». La démarche globale du Groupe a permis la mise en place de plusieurs centaines d'actions, qui vont beaucoup plus loin que la seule minimisation des impacts.

On peut ainsi citer une démarche d'Eco conception qui les amène vers l'économie de fonctionnalité et le développement de nouvelles activités en partenariat avec d'autres entreprises, mais aussi la mise en place d'un système de récupération de toutes les cales de transport pour les réutiliser, la construction d'un nouveau siège et d'une nouvelle usine selon les principes de construction durable visant également au bien-être au travail (Grand Prix de la qualité de vie au bureau en 2007), une plus grande facilité de recrutement notamment des cadres, un taux d'absentéisme plus bas que la moyenne dans son secteur d'activité ou une réduction de 20% de la prime d'assurance en lien avec l'ensemble des mesures prises qui réduisent les risques sociaux et environnementaux liés à l'activité.

En quelques années, MILLET est ainsi devenue une entreprise apprenante, c'est-à-dire une organisation qui accroît en continu sa capacité à créer son futur.

## ELISE ATLANTIQUE

ELISE Atlantique est une entreprise de collecte et tri de déchets bureautiques (papiers, cartons, bouteilles plastiques, canettes, gobelets plastiques, lampes, cartouches d'encre, DEEE etc.) et de déchets liés aux événements dont les bâches PVC...

Au travers de cette activité de collecte sélective, de sur tri, de désarchivage et de destruction confidentielle (DIN 3) de papiers de bureau et multi déchets, l'objectif d'ELISE ATLANTIQUE est de :

- créer de nouveaux emplois pérennes pour des travailleurs en situation de handicap ne trouvant pas de poste dans le milieu dit « ordinaire » ;
- œuvrer pour une utilisation raisonnable des ressources naturelles et la diminution des rejets de CO2 ;

- inciter à la mise en place d'une politique d'achats responsables ;
- réduire de 5 à 10 fois le volume papier allant dans les ordures ménagères

## RECYCLECO

Recycléco est une entreprise d'économie sociale et solidaire.

Recycléco promeut le réemploi des déchets (électroménager, matériels d'outillage, de sport et multimédia) tout en offrant un retour à l'emploi à ceux qui en ont besoin. Les objets inutilisés sont quant à eux réparés et remis en vente pour qu'ils aient une seconde vie

Recycléco, c'est aussi un magasin spécialisé dans la vente de produits recyclés qu'il s'agisse de multimédias, d'électroménager, d'outillage, de motoculture, d'ameublement et de sport.

Le but de Recycléco est de promouvoir la sensibilisation au développement durable, en s'attachant à travailler autour de ses 3 piliers fondateurs :

- l'environnement : donner une seconde vie aux objets
- le social : accompagner des publics en difficulté
- l'économie : proposer des produits réparés et garantis à petits prix

Avec pour finalité la sensibilisation du grand public, clients des magasins, mais également auprès des employés

## STEP

Step se positionne comme un acteur de premier plan dans la gestion de flux documentaires et l'environnement informatique associé dans le grand Sud-Ouest.

C'est une entreprise d'insertion, dont 92% des ressources sont issues de son activité économique mais dont la finalité est une mission de cohésion sociale : embaucher et intégrer dans leur effectif pendant 24 mois maximum des collaborateurs en grande difficulté face à l'emploi, les faire progresser sur leurs activités, mais également les aider à préparer la suite de leur parcours professionnel.

Cette mission est sa véritable raison d'être et permet la mise en place de relations privilégiées, où l'ensemble des parties prenantes sont considérées en tant que véritables partenaires.

## SYNTEA

Syntea a pour objet le développement, la construction et la commercialisation des systèmes de dépollution des effluents domestiques, de l'industrie agroalimentaire, vinicole et phytosanitaire. La société intervient également dans des domaines particuliers comme le traitement d'effluents spécifiques, le traitement des eaux pluviales, les boues et matières de vidange et les baignades naturelles.

A cette activité, est rattaché un département chargé de la maintenance et de l'entretien des stations d'épuration.

Un management très participatif auprès des collaborateurs permet à chaque salarié de grandir et de faire grandir l'entreprise. Une organisation qui relie l'économique et l'humain par des responsabilités partagées favorisant l'émergence de l'intelligence collective.

La mise en place d'une GPEC depuis plusieurs années a favorisé les formations et la valorisation en interne des collaborateurs.

La promotion interne a permis à un bon nombre de collaborateurs d'évoluer au sein de l'entreprise.

La recherche de confort et de motivation des collaborateurs a amené Syntea à leur proposer des activités périphériques à leur professionnalisme telles que : des ateliers de création autour de peinture, de musique et des participations à des groupes de réflexions sur la philosophie.

## LES RESSOURCES FINANCIERES : L'investissement socialement responsable

Pour fonctionner, l'entreprise a besoin de ressources financières. De multiples opérateurs financiers sont susceptibles de lui apporter ces ressources, chacun évaluant l'entreprise selon ses propres critères. Depuis quelques années, on constate une tendance lourde qui voit les investisseurs s'intéresser de plus en plus près à la performance environnementale et sociétale de l'entreprise. De nombreux fonds sont en cours de basculement dans la catégorie de ce que l'on appelle fonds ISR (Investissement Socialement Responsable)

L'investissement socialement responsable (ISR) est un investissement individuel ou collectif effectué selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance d'entreprise sans occulter la performance financière.

Pour l'entreprise, il est important de prendre en compte cette tendance car cela veut dire que les opérateurs financiers seront de plus en plus demandeurs de performance environnementale et sociétale dans l'évaluation de leurs investissements d'une part, et d'autre part que l'entreprise fortement engagée peut trouver des opérateurs financiers qui partagent ses valeurs.

Par ailleurs les risques encourus par l'entreprise qui n'évoluerait pas vers une pratique de l'éco économie pourraient inquiéter ses banquiers, ou ses actionnaires introduisant une décote dans l'évaluation de sa valeur. Une dynamique d'évolution vers les nouveaux marchés du développement durable fera au contraire qualifier l'entreprise de valeur de croissance.

### **L'Investissement Socialement Responsable**

« L'ISR est une forme de placement consistant à prendre systématiquement en compte des critères liés à l'Environnement, au Social et à la Gouvernance (on parle aussi de critères ESG), en sus des critères financiers » nous dit la Fédération Bancaire Française.

Pour ce faire, les organismes financiers s'impliquant dans l'ISR suivent plusieurs approches :

- L'exclusion : C'est la méthode originelle des fonds ISR. Le gérant du fonds choisit d'exclure de son fonds les entreprises qui ne respectent pas les normes ou conventions internationales (exclusion normative), ou d'exclure des secteurs d'activité entiers tels que le tabac, les armes... (exclusion sectorielle). Le fonds souverain de Norvège, un des plus gros fonds d'investissement mondiaux, a ainsi mis en place dès 2004, des règles strictes d'éthique d'investissement, avec en particulier l'exclusion de certains secteurs d'activités.
- La sélection ESG, qui consiste à sélectionner les entreprises ayant les meilleures pratiques environnementales, sociales ou de gouvernance. Pour ce faire, beaucoup d'investisseurs choisissent, dans un secteur d'activité donné, celles qui sont les mieux notées du point de vue extra financier (approche Best in Class).
- L'approche thématique : Dans cette approche, des entreprises sélectionnées appartiennent toutes à un secteur donné, en lien avec le développement durable ou l'économie verte (énergies renouvelables, l'eau, le traitement des déchets, la santé, etc...) ou ont des pratiques similaires en matière sociale par exemple.

Toutefois les entreprises doivent aussi passer au travers d'un filtre ESG.

A côté de ces méthodes de sélection, il y a l'engagement actionnarial qui consiste, pour les investisseurs, à exiger des entreprises une politique de responsabilité sociale plus forte par un dialogue direct, mais aussi par l'exercice des droits de vote en assemblées générales (Voir chapitre 2.7)

L'approche de l'ISR est relativement différente selon les pays. « Entre la vision britannique qui promeut l'activisme actionnarial, l'approche scandinave, accordant une place importante à l'exclusion, l'allemande, privilégiant les fonds verts, et l'attitude plus modérée des Français en matière d'engagement actionnarial, l'ISR, offre de multiples visages ». (Y. Roudaut)

Quasiment inconnu il y a 10 ans, l'ISR est en train de devenir une part significative de l'investissement. En 2011, il a représenté plus de 100 milliards d'euros en France, avec une hausse de 69% par rapport à 2010. Parmi les acteurs financiers qui contribuent à cette croissance, il y a les assureurs qui, à l'image de Generali, s'engagent massivement dans les fonds ISR. Les banques suivent aussi le mouvement : à titre d'exemple, on peut lire dans le Rapport Coopératif 2011 du Crédit Agricole Pyrénées Gascogne que 7,4% des investissements réalisés par la caisse régionale sont dans des fonds ISR.

## SOKOA

Située à Hendaye (64), l'usine Sokoia s'étend, sur 20 000 m<sup>2</sup> de surfaces couvertes de production d'un seul tenant pour la fabrication de mobilier de bureau. SOKOA dispose d'un designer et d'un bureau d'études intégrés chargés de concevoir, dessiner et développer les produits qu'elle propose innovants, éco conçus et adaptés aux goûts et exigences des utilisateurs.

Fidèle à ses valeurs, Sokoia développe, dans le cadre de sa politique DD-RS : une démarche d'amélioration permanente afin de satisfaire au mieux ses clients et autres parties prenantes, la volonté de contribuer à l'épanouissement professionnel de ses salariés, une contribution au développement économique et à la création d'emplois locaux, la transparence de la gestion, la mise en place d'une charte RS pour leurs fournisseurs issus des pays en voie de développement, la répartition équilibrée des profits et la volonté d'associer de façon significative les salariés au capital.

Depuis sa création, Sokoia a toujours été bénéficiaire. Soutenue par un actionnariat stable de plus de 700 personnes, la structure financière du groupe se traduit par des fonds propres importants, un endettement quasi nul et une rentabilité moyenne avant répartition proche de 10% sur les ventes lui permettant de continuer à investir et de privilégier toujours le long terme. Forte de son indépendance financière, Sokoia dispose d'une large autonomie dans ses choix, ce qui lui permet de prendre des décisions importantes, rapidement et efficacement, notamment en matière d'investissements. Tous les salariés sont actionnaires : ils détiennent plus de 35% du capital de l'entreprise. Une

juste répartition des fruits de la croissance : 50% des bénéfices leur sont réservés, notamment via un système d'intéressement égalitaire mis en place en 1983.

## INOXIA

Inoxia est une agence de marketing créatif, conseil en stratégie de marque, design graphique, édition publicitaire et solutions interactives. Créée en 1995, filiale du groupe Evolution, Inoxia accompagne ses clients privés et institutionnels dans leur stratégie de communication à 360° : print, web, motion, cross media...

Engagée depuis 2000 en faveur d'un développement durable, l'agence revendique et exprime au quotidien son parti pris en faveur d'une communication plus responsable.

Inoxia s'est engagée dès 2003 dans le programme « Performance Globale Entreprise Durable » initié par le Centre des Jeunes Dirigeants dont elle est membre. Démarche de progrès en faveur d'un développement durable, « Performance Globale » permet d'expérimenter au quotidien une autre vision de la performance, plus respectueuse des parties prenantes et moins axée sur la maximisation des profits à court terme. Inoxia est convaincue que l'équilibre entre efficacité économique, responsabilité sociale et respect de l'environnement est un gage de compétitivité, de valorisation et de pérennité. Inoxia a formalisé ses convictions dans un «manifeste d'engagement pour une communication responsable ».

## LES POUVOIRS PUBLICS

Les pouvoirs publics représentent des ressources à travers l'ensemble des services collectifs dont bénéficie l'entreprise, y compris des aides financières pour progresser vers un développement plus durable. Aujourd'hui la stratégie des pouvoirs publics étant clairement orientée vers le développement durable, les aides sont aussi orientées dans ce sens. Il n'est quasiment plus possible de recevoir une aide publique pour un projet qui n'a pas une composante environnementale bien identifiée. Et, comme toujours, les aides se voulant incitatives, elles ne sont accordées qu'à ceux qui se lancent les premiers. Il y a

donc des opportunités significatives pour ceux qui se lancent dans l'Eco Economie de manière proactive, de pouvoir recevoir un appui des pouvoirs publics.

Les pouvoirs publics sont aussi ceux qui traduisent la pression sociétale vis-à-vis de l'entreprise en définissant la réglementation et en la faisant appliquer. La réglementation et la fiscalité sont souvent des moteurs de l'Eco Economie.

## KIPOPLUIE

Kipoplui, en forte croissance depuis 2005, est spécialiste des solutions de récupération d'eau de pluie. Elle trouve sa source dans son savoir-faire, ses hommes, sa culture d'entreprise et sa vision du marché.

Le dynamisme, la réactivité des équipes et leur capacité d'adaptation aux contraintes techniques permettent d'être le référent des grands acteurs du bâtiment, des collectivités et des industriels au niveau national. La conjoncture des pénuries d'eau (arrêtés préfectoraux d'interdiction d'usage de la ressource), la loi sur l'eau et les contraintes du contrôle des débits aux ruissèlements (palier les risques d'inondations), la préservation de la ressource potable ainsi que les taxes sur les surfaces imperméabilisées (arrêté du 6 juillet 2011), rendent nécessaire, obligatoire et évidente l'usage de l'eau pluviale et son contrôle. Dans ce contexte, Kipoplui s'est spécialisée dans le métier de la récupération de l'eau de pluie et de l'intégration des systèmes collecteurs de pluie. Ils prennent en charge cette ressource du bas de la descente des eaux de toiture jusqu'à son évacuation dans les sols ceci afin de l'optimiser, la valoriser et permettre à leurs clients de réduire de 50 à 70% leurs consommations d'eau potable. Kipoplui propose des solutions complètes clé en main pour récupérer les eaux de pluie, allant de l'étude jusqu'à la mise en service et répondant aux exigences et aux politiques environnementales type agenda 21, bâtiment HQE, BBC, RT2012-2020.

## 3.2. LES ENTRANTS

Les entrants dans l'entreprise sont d'une part les matières premières et les objets manufacturés que l'entreprise va utiliser pour fabriquer ses produits, et d'autre part toute l'énergie et les fluides qu'elle va utiliser pour opérer son activité.

L'entreprise a généralement bien identifié l'énergie qu'elle utilise comme un enjeu important. Cette identification est le plus souvent reliée à des raisons économiques (coût croissant de l'énergie) plus qu'à des raisons environnementales (impact carbone entre autres).

Par contre les entreprises commencent tout juste à réaliser pleinement que l'impact environnemental et sociétal de leurs achats n'est pas neutre pour elles. Pour agir, l'entreprise doit s'engager dans une politique d'achats responsables.

### Achats responsables

La notion d'achats responsables est souvent associée dans un premier temps à « commerce équitable ». C'est un aspect important, mais ce n'est qu'une facette des actions de l'entreprise qui veut s'engager dans des achats responsables. Les achats responsables, c'est aussi :

- l'achat de produits permettant de réduire la consommation de matières premières
- l'achat de produits en cycle court c'est-à-dire fabriqués à proximité et nécessitant peu de transport
- l'achat de produits utilisant moins de produits toxiques
- ....

Si elle est en partie motivée par la volonté de l'entreprise de s'engager dans une démarche proactive de RSE, la démarche d'achats responsables est aussi souvent la conséquence naturelle d'autres démarches de progrès environnemental, comme la démarche de bilan carbone. De la même manière, une démarche d'éco conception débouche généralement sur une réflexion sur les achats de l'entreprise.

L'exemple de Lafarge (voir encadré) montre clairement qu'un objectif de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre conduit une entreprise à revoir de manière importante ses approvisionnements, utilisant des déchets locaux à la place d'énergie fossile produite dans des pays lointains (et non renouvelable) et à la place d'autres matières premières. A travers cette démarche qui associe plusieurs acteurs locaux, dont des collectivités, on rentre vraiment dans une démarche d'écologie industrielle.

### **Exemple : Lafarge : Cap sur l'écologie industrielle**

Et si les cycles industriels devenaient vertueux ?

Pour sauvegarder les ressources naturelles, faire en sorte que les déchets des uns deviennent les ressources des autres.

Conscient de l'impact de ses activités sur l'environnement, Lafarge a, dès les années 1970, réfléchi à concilier impératifs industriels et préservation des écosystèmes. Dès lors, les usines du groupe ont mis en place des projets visant à valoriser les déchets comme combustibles ou matériaux de substitution. Aujourd'hui, dans un contexte de flambée des prix de l'énergie, cet engagement répond également à la nécessité de contrôler et réduire les coûts. Objectif : devenir moins dépendant des combustibles traditionnels comme le coke de pétrole ou le charbon.

Ces trois dernières années, l'utilisation de combustibles de substitution a augmenté de plus de 30%, parmi lesquels : pneus, déchets municipaux, huiles usagées, coques de riz ou de café, etc. En 2010, 84% des cimenteries du Groupe avaient recours aux combustibles alternatifs. A la clé : une économie de 5 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> en 2010.

Parallèlement, Lafarge cherche à diminuer la part du clinker dans la production de ciment en utilisant des matières de substitution. Car la fabrication du clinker, matériau de base du ciment issu du calcaire, génère d'importantes quantités de gaz à effet de serre. En fabricant moins de clinker, Lafarge réduit sa consommation de matières premières non renouvelables et limite ses émissions de CO<sub>2</sub>.

Enfin, l'écologie industrielle présente la vertu d'être très intimement liée au tissu économique local. D'une part, le recyclage et la valorisation des déchets rendent service à la collectivité, qui n'a plus besoin de les traiter ou de les enfouir. D'autre part, la création d'une nouvelle chaîne de valeur participe au développement et à la création d'emplois. Plus qu'un concept, un modèle en devenir. 11,7% de la consommation énergétique sont couverts par les combustibles alternatifs en 2010.

- 2,7 millions de tonnes de déchets et de biomasse valorisés en 2010.
- En partenariat avec WWF, Lafarge a élaboré de nouveaux objectifs CO2 :
- réduction de 33% des émissions de CO2 par tonne de ciment produite entre 1990 et 2020.
- Engagement construction durable novateur pour concevoir les bâtiments « basse consommation » de demain.

## ESPACECHANGE

EspaceChange vise à créer un circuit de distribution court, de produits et services de proximité, piloté par une logistique infra-territoriale et un système d'information collaboratif.

EspaceChange favorise les innovations sociales et invente les applications numériques, issues de ces pratiques collaboratives. Pour chaque territoire intéressé, EspaceChange fournit les – techniques – les process – le savoir faire nécessaires pour créer un circuit de distribution court, de produits et services de proximité, piloté par une logistique infra-territoire et un système d'information collaboratif. Issu de l'Économie Sociale et Solidaire, géré par une Société Coopérative d'Intérêt Collectif et encadré par la démarche ISO26000.

Leur raison d'être : proposer les Espaces de mise en œuvre d'une possible réappropriation des Échanges. Maximisation de l'écosystème, par la réappropriation des échanges par ses parties prenantes œuvrant en collaboration et autorégulation.

## ROUGELINE

Produire «goûteux», «plus», «plus propre»... C'est bien le cœur du projet des Paysans de Rougeline. Montrer qu'il est possible de développer de la production de fruits et légumes dans leurs territoires, tout en étant confiants dans le marché, innovants dans leurs pratiques et engagés vers la société et les consommateurs. Il faudra toujours nourrir la France, assurer son rayonnement agroalimentaire à l'étranger par des produits de qualité, prestigieux et enviés par toute la «gastronomie mondiale» tout en créant progressivement ce nouveau pacte avec les paysans, celui de la durabilité...

Aujourd'hui, c'est plus de 159 producteurs très près du marché, regroupés en Organisation de Producteurs (OP) qui sont détenteurs d'une filiale de commercialisation basée à Marmande, la SAS Rougeline. Sa mission principale est d'organiser l'offre et de commercialiser l'intégralité des Fruits et Légumes collectés dans les 6 OP. Chaque OP a conservé son identité, en restant une entité formée d'une grande diversité de producteurs et de filières.

### **Efficacité énergétique**

Compte tenu de ce qui a été dit plus haut, il est illusoire d'imaginer que le coût de l'énergie puisse baisser. Pour ce qui concerne les énergies fossiles, les estimations prudentes donnent un baril de pétrole à 130\$ le baril en 2013, pour une moyenne de 100\$ en 2011. Quand à l'électricité, la direction d'EDF parle d'une augmentation régulière de 5 à 6% dans les prochaines années...et cela sans compter les surcoûts très probables liés au renforcement de la sécurité nucléaire après l'accident de FUKUSHIMA.

La maîtrise des coûts de l'entreprise, et dans certains cas sa pérennité même, passe donc très clairement par une maîtrise des dépenses énergétiques et une réduction de la dépendance aux énergies fossiles. Le cas de Lafarge cité plus haut est un bon exemple d'une entreprise pour laquelle la recherche de solutions énergétiques alternatives aux énergies fossiles est vitale.

Publiée le 15 juin 2011, la norme ISO 50001 a été conçue pour aider les organisations à améliorer leur performance énergétique.

L'enjeu est de taille puisque, selon l'Agence Internationale de l'Énergie, cette norme pourrait avoir un impact sur 60% de la demande d'énergie mondiale. Diagnostic énergétique initial, définition des cibles énergétiques, plan de comptage de l'énergie sont les étapes essentielles pour la mise en place d'une gestion efficace de l'énergie.

### **ENEA Consulting et Kerdos Energie**

Enea Consulting est une société de conseil spécialisée dans l'énergie et le développement durable qui s'est donné comme objectif de « Contribuer au développement d'un modèle énergétique durable, en fédérant l'ensemble des parties prenantes ». Pour accomplir cette mission, elle mène trois types d'activité :

- Une activité classique de conseil des entreprises pour la transition énergétique, en les aidants à développer des solutions innovantes en tenant compte des enjeux économiques et sociaux.
- Une activité d'accompagnement des acteurs sociaux et des populations n'ayant pas accès à l'énergie sous forme de mécénat de compétences
- Une activité de recherche et développement de solutions et méthodes permettant de mesurer la performance globale des modèles et projets énergétiques

Récemment ENEA Consulting a essaimé dans la société Kerdos ENERGIE, implantée en Aquitaine, et qui porte les mêmes valeurs que ENEA.

L'accompagnement des acteurs sociaux et des populations n'ayant pas accès à l'énergie se fait de manière cohérente avec les valeurs de la société : les compétences des collaborateurs de ENEA et Kerdos sont mises à disposition bénévolement pour travailler sur les projets sélectionnés, pendant 20% de leur temps de travail annuel, sans sacrifice de salaire aucun. Ils en retirent un surcroît d'expérience en appliquant leurs compétences à des contextes nouveaux, tout en s'investissant dans une action porteuse de sens.

## **BASE**

Base est une société spécialisée dans les énergies solaires. Base a été créée avec comme objectif de rendre l'énergie solaire accessible au plus grand nombre. Leurs équipes s'attachent donc à proposer des solutions énergétiques efficaces et économiquement viables. Base développe et commercialise des systèmes produisant de l'énergie avec un coût largement inférieur à celui des énergies traditionnelles (électricité, gaz, fioul). Ainsi leurs innovations permettent de réduire l'impact environnemental des activités humaines.

## **OUATECO**

Ouatéco est une unité industrielle totalement dédiée à la fabrication de ouate de cellulose en France. Producteur d'isolant écologique, OUATECO s'inscrit dans une démarche éthique, et s'engage dans le développement durable avec la construction d'un bâtiment industriel basse consommation. Ouatéco permet de répondre à la demande croissante de la population française qui souhaite construire, ou rénover, en utilisant des isolants écologiques et contribuer à la réduction des rejets de CO2. L'usine a été pensée pour mettre l'humain au cœur du processus avec la création d'un bâtiment neuf en bardage bois, basse consommation d'énergie, démarche HQE. Il permet un confort de travail optimal aux personnels, aussi bien en hiver qu'en été. Ils associent dans ce projet des entreprises régionales : industriels, architectes, artisans, constructeurs, collectivités, résolument tournés vers l'avenir et le développement de nouveaux modes de construction soucieux de l'environnement.

Ouatéco défend la consommation socialement responsable, la valorisation des ressources locales et revendique une position d'industriel du recyclage « responsable » et participant à la vie de sa région de façon active et engagée.

### 3.3. LA REDUCTION DES IMPACTS

#### Les impacts Santé Sécurité Environnement

Historiquement, c'est à travers ses impacts sur l'homme au travail que l'entreprise a commencé à appréhender les enjeux environnementaux. En effet, le travailleur, étant le plus proche des sources d'émission de polluants, était impacté le premier. C'est donc à travers des études de santé humaine, qu'ont démarré les premières études environnementales. Même s'il a fallu parfois longtemps entre la découverte de la toxicité d'une substance et la mise en place d'une réglementation adéquate : rappelons que la toxicité de l'amiante a été identifiée au tout début du XXème siècle (le premier rapport d'un inspecteur du travail sur la mortalité liée à l'amiante en France date de 1906) et que son interdiction en France ne date que de 1997.

Fortement encadrée par la réglementation, l'entreprise se doit donc de mettre en place une politique Santé Sécurité au travail.

Pour ce qui est du reste de l'écosystème (en dehors de l'homme), il a fallu attendre les années 70 pour que se développe une réelle prise de conscience par les entreprises de leur impact sur l'écosystème qui entoure leurs sites. Il est à souligner que cette prise de conscience ne s'est généralement pas faite toute seule : c'est la réglementation qui a été la force motrice du progrès de l'entreprise en termes d'impact. Cette réglementation qui s'est très sensiblement enrichie (« durcie » diront les entreprises) ces dernières années, traduit bien la préoccupation sociétale grandissante sur ce sujet.

Une entreprise qui souhaite s'engager dans l'éco économie doit donc à minima maîtriser les impacts environnementaux liés à l'activité de ses sites. Pour démontrer cette maîtrise à toutes ses parties prenantes, il lui faut mettre en place une démarche de progrès Santé Sécurité Environnement qui peut être intégrée à son système de management (voir 3.5).

Il est important de noter que l'impact environnemental de l'entreprise ne se limite pas aux personnes qu'elle emploie et à la périphérie de ses sites. Le développement de l'approche cycle de vie conduit l'entreprise à évaluer l'impact de son activité à travers ses

achats ou ses produits (voir 3.22 les achats responsables et voir 3.4 les produits et les services)

### **La prévention de la pollution, cela rapporte**

La réduction des impacts environnementaux, c'est aussi souvent une réduction des coûts. Une des premières entreprises à faire le lien entre impacts environnementaux et coûts, c'est 3M, qui a lancé en 1975 le programme 3P (Pollution Prévention Pays). Après plus de 35 ans de fonctionnement, ce qui était au départ un programme est devenu la philosophie 3P, philosophie s'appuyant sur un quatrième P (People), les personnes de l'entreprise qui proposent des actions. Début 2012, 3M annonce 9300 actions différentes, qui ont évité de générer près de 2 million de tonnes de polluants et fait économiser à l'entreprise 1,5 milliards de Dollars depuis 1975.

### **NOTOX**

Notox est spécialisé dans le développement de planches de surf de nouvelle génération : hautes performances et haute qualité environnementale. Avec la technologie greenOne®, Notox marque une étape importante dans le monde de l'innovation et des sports de glisse : «green power rocks!». Notox® créé le « lab » : un atelier innovant, ouvert à tous les shapers professionnels désireux de fabriquer leurs planches dans un environnement de travail sécurisé et éco-friendly. Le « lab » est le seul atelier à proposer une fabrication garantie par une Charte Qualité précise :

1. traitement et dépollution de l'air du lab
2. réduction du bruit des machines pour un confort de travail
3. utilisation de produits non dangereux pour le nettoyage des outils
4. postes de travail ergonomiques et équipements spécialisés de protection individuelle
5. tri, recyclage et valorisation des déchets de production

Afin de valoriser au mieux ces chutes d'EPS, Notox et Bil Ta Garbi (syndicat local spécialisé dans le traitement des déchets) ont mis en place une action de collecte volontaire. L'EPS collecté est donné gratuitement à la société KNAUF (labélisé Uni'vert PSE) qui l'utilise comme matière première dans son usine de Casteljaloux (47).

## HASTOY BTP

L'entreprise Hastoy BTP est un partenaire actif au service du développement du territoire, auprès des collectivités et acteurs privés : bâtiment (neuf ou rénovation), génie civil et documents d'art dans l'eau et l'environnement (usines et réservoirs d'eau potable, station d'épuration), barrages et usines hydroélectriques (documents liés aux énergies renouvelables, traitement de déchets ...), construction et entretien des infrastructures publiques (canalisations, réseaux d'eau et d'assainissement, VRD).

Hastoy BTP s'engage dans l'amélioration des matériaux utilisés, la formation constante de ses salariés, en vue de l'application de la nouvelle réglementation RT 2012. Hastoy BTP est certifié RGE, reconnu Grenelle de l'Environnement, donnant accès à ses clients aux dispositifs d'aide prévus par le gouvernement en vue de l'amélioration énergétique des bâtiments.

## LOREKI

Loreki a fait le choix d'une démarche coopérative et éco-responsable. Spécialiste de la valorisation de la biomasse à l'échelon régional et précurseur (depuis 1996) au niveau du compostage Loreki a toujours été en avant de la réglementation.

Le choix de la production d'énergie à partir de ressources renouvelables : Loreki a investi dans plus de 200 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques en couverture de ses bureaux et de son magasin. Ils produisent de l'électricité depuis septembre 2010. En outre, le développement de la filière bois énergie au sein de l'entreprise permet de fournir de la biomasse locale auprès de chaufferies industrielles ou collectives implantées sur le territoire.

Loreki a réalisé son Bilan carbone en 2011 et a prévu de mesurer son plan d'action en le réévaluant en 2013.

## **Impact sociétal**

Une entreprise est une communauté humaine construite autour d'un objectif précis : globalement, dans ce document, nous plaidons

pour que l'objectif que s'est donné l'entreprise apporte un bénéfice social et environnemental pour l'humanité. C'est l'impact sociétal global de l'entreprise.

A coté de cet impact global, l'entreprise a aussi un impact sociétal local à travers ses implantations dans les villes et dans les régions. Nous ne nous appesantirons pas sur les aspects : emploi local, participation à la vie locale, partenariats avec les entreprises locales qui sont des éléments heureusement de plus en plus pris en compte par les dirigeants d'entreprise. Cependant, on voit toujours des entreprises délocaliser des activités ou fermer brutalement des sites industriels pourtant rentables. Mais la pression sociétale (celle des collectivités locales et de l'Etat), relayée par les médias, fait que les entreprises accompagnent sur le plan social les fermetures de sites, quand elles n'y renoncent pas purement et simplement. Et on note une tendance à la relocalisation des activités qui avaient été délocalisées dans des pays à bas coût.

Les enjeux écologiques se traduisent parfois par des enjeux sociétaux pour les entreprises. En effet certaines entreprises ont besoin pour leur activité de ce que l'on peut appeler de manière globale « un permis d'opérer », qui, s'il est souvent délivré par l'autorité administrative (Services de l'Etat), dépend pour une bonne part de l'acceptation par les populations de l'activité de l'entreprise. Les accidents industriels majeurs (SEVESO, AZF ...), mais aussi les pollutions chroniques autour de certains sites par des activités industrielles (incinérateurs, Metaleurop..) ont rendu les populations très sensibles à ces enjeux.

On voit ainsi se développer le syndrome NIMBY (Not In My Back Yard) qui voit des populations refuser catégoriquement l'installation d'activités industrielles à proximité de leurs lieux de vie. De manière un peu paradoxale, ce refus s'applique souvent dans le cas des installations de traitement de déchets ménagers : les populations n'acceptent des outils qui sont pourtant nécessaires pour traiter les déchets qu'elles génèrent, qu'à la seule condition qu'on les installe à proximité de chez le voisin, mais pas à proximité de chez eux.

De même, les exploitants de carrières, dont l'activité génère des nuisances pour le voisinage, savent bien que le moment du

renouvellement d'une autorisation d'exploiter est très complexe à gérer, tant les oppositions sont fortes.

Beaucoup d'autres industriels, en particulier ceux dont l'activité est classée selon la directive SEVESO 2 (chimie, pétrole, certaines activités métallurgiques,...) doivent régulièrement communiquer avec les populations et les collectivités environnantes sur les risques générés et la manière de gérer un accident éventuel (voir encadré) .

A travers ces différents exemples des installations de traitement de déchets, des carrières ou des sites SEVESO 2, on peut constater que l'acceptabilité par la société de l'activité de nombreuses entreprises ne va pas de soi et que le « permis d'exploiter » est autant un document administratif que le résultat d'un consensus sociétal sur le bilan entre les avantages sociétaux (emplois directs, impact économique indirect, financement des collectivités à travers l'impôt...) et les risques générés. A noter que s'ils sont pris en compte par la réglementation, les risques pour les écosystèmes passent souvent au deuxième rang dans les préoccupations des populations qui voient les risques pour les humains, voire les risques pour leur patrimoine comme les éléments principaux de leur choix.

#### **POI, PPI, PPRT,**

Pour les sites à risque, des procédures précises, codifiées par la réglementation, définissent la manière de réagir à un accident, soit en interne (POI, Plan d'opérations Interne), soit en externe (PPI- Plan Particulier d'Intervention). En effet, dans le cas d'un accident dont l'impact se fait sentir en dehors de l'usine, cas heureusement très rare, ce peut être dans un rayon de plusieurs kilomètres autour de l'usine que les personnes doivent, soit être évacuées, soit confinées. A titre d'anecdote, autour du site industriel de Lacq (Pyrénées Atlantiques) qui produit du gaz naturel à forte teneur en H<sub>2</sub>S, pendant des années les agriculteurs travaillant dans les champs entourant le site avaient dans leur tracteur un masque dit « de fuite » qu'ils devaient mettre pour pouvoir s'éloigner sans danger en cas d'alerte liée à un dégagement de H<sub>2</sub>S (gaz mortel) .

Le cas dramatique d'AZF à Toulouse (21 septembre 2001, explosion d'un stock de nitrate d'ammonium entraînant la mort de 31 personnes,

faisant 2 500 blessés et de lourds dégâts matériels) a conduit à un renforcement de la réglementation et l'instauration autour des sites classés SEVESO 2 (plus de 600 sites industriels en France) de Plans de Prévention des Risques Technologiques (PPRT). Les PPRT sont une démarche dans laquelle industriels, collectivités et Etat débattent des mesures de réduction des risques à mettre en place par les industriels. Les PPRT ont aussi un impact sur l'aménagement urbain et rural : non seulement, le PPRT délimite des zones dans lesquelles les constructions nouvelles ou extensions sont interdites, mais il peut être envisagé des mesures de délaissement d'habitations ou de bâtiments existants qui seraient trop près de l'installation industrielle.

Le financement des mesures d'expropriation est à négocier entre industriels, collectivités et Etat.

## BERTIN

Bertin Technologies propose une offre de conseil et d'ingénierie qui couvre l'ensemble du cycle de l'innovation, depuis la Recherche & Développement jusqu'à l'industrialisation et la commercialisation. Son département Energie Process Environnement (EPE), situé à Tarnos, accompagne les principaux acteurs du développement durable et de l'industrie de process en mettant son expertise et ses équipements innovants au service des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, du traitement et de la valorisation des déchets, et de la maîtrise des risques industriels.

Les valeurs mises en avant par Bertin Technologies (excellence, créativité, engagement et confiance) sont mises en œuvre dans le cadre d'une politique Qualité intégrant les aspects Santé, Environnement et Sécurité.

## ACTION PIN

La société Action Pin a pour activités la conception, la fabrication et la commercialisation de préparations à base de dérivés de l'essence de térébenthine, de la résine et des acides gras, matières premières naturelles tirées du Pin des Landes.

Action Pin , s'engage à œuvrer dans le respect de l'environnement et de la réglementation, en appliquant les principes suivants :

aller vers une réduction volontaire et progressive des impacts environnementaux et des ressources utilisées, se prévenir de tout risque de pollution, fournir un cadre de travail sûr et sain à son personnel, mettre sur le marché des produits respectant la santé, l'hygiène, la sécurité et le bien-être des clients et des utilisateurs, sensibiliser et impliquer le personnel et les parties prenantes dans leur engagement, communiquer en externe leur politique environnementale.

Action Pin s'engage en faveur de la biodiversité en devenant partenaire institutionnel de deux associations qui œuvrent pour préserver les deux ressources naturelles majeures de la région Aquitaine : le massif forestier de Gascogne et l'Océan Atlantique.

### 3.4. LES PRODUITS ET SERVICES

Face aux enjeux environnementaux et sociaux de plus en plus prégnants qui se traduisent à la fois par des évolutions réglementaires et par des évolutions significatives du comportement des consommateurs, l'entreprise ne doit pas se contenter de réduire son impact direct : elle se doit de faire évoluer ses produits et ses services pour diminuer le poids qu'ont ces produits et services sur l'environnement tout au long du cycle de vie.

C'est ce que, dès 1992, le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) a appelé une démarche d'éco efficacité industrielle (voir encadré)

Une des premières étapes est de réduire l'impact des produits et des services tels qu'ils existent en utilisant des méthodes d'éco conception.

Pour aller plus loin, l'entreprise peut sortir de son cadre habituel de fonctionnement et éco innover, c'est-à-dire imaginer comment répondre au besoin du client, non plus uniquement avec un produit, mais avec une combinaison de produit et service. Cette réflexion peut l'amener encore plus loin, c'est-à-dire une remise en cause complète de son « business model ».

Dans son livre, *Business Model Vert*, Maximilien Brabec utilise une analogie parlante, celle du skieur qui se trouve face à une piste pentue. Deux choix se présentent à lui : soit partir les jambes en premier, soit partir le corps en premier. Dans le premier cas, le skieur est dans une position défensive : il va subir la pente, il va souffrir et dépenser beaucoup d'énergie pour ne pas tomber. Dans le second cas, il va tirer parti de la pente et descendre facilement.

Les enjeux d'un développement durable, c'est aujourd'hui la piste pentue face à laquelle se trouve l'entreprise. Elle peut essayer de « bricoler » des solutions pour répondre aux enjeux les plus pressants (en particulier ceux qui sont traduits en réglementation), elle peut se mettre en marche sur des points périphériques sans trop remettre en cause son business model, ou elle peut développer un nouveau business model qui intègre complètement les enjeux de la durabilité.

Beaucoup d'entreprises sont aujourd'hui en phase de réflexion sur la manière de mettre en place ce changement de business model. Un certain nombre de grandes entreprises expérimentent à petite échelle de nouvelles stratégies (cf DANONE et l'expérience avec la GRAMEEN Bank dans le chapitre agriculture). Pour d'autres comme PATAGONIA, l'engagement environnemental et social fort conduit naturellement le business model à évoluer (voir encadré : le problème de la transition dans 1. Eco économie et entreprise).

Et d'autres comme ZIPCAR se construisent sur un modèle complètement différent relevant de l'économie de fonctionnalité.

### **Eco efficacité industrielle**

De tout temps, les systèmes industriels de production ont recherché l'efficacité industrielle en travaillant à une moindre utilisation d'énergie et de ressources matérielles vierges. Cette efficacité tirée par des considérations économiques est aujourd'hui aussi tirée par la réglementation. L'entreprise va donc chercher à être éco efficace en travaillant aussi à la réduction des résidus et de la pollution.

Lors du Sommet de la Terre de Rio de 1992, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (World Business Council for Sustainable Development) a proposé un concept plus large, celui d'éco-efficacité. Ce concept désigne en fait l'efficacité avec laquelle

les ressources naturelles (minérales, énergétiques et biologiques) sont utilisées par les systèmes industriels de production, mais aussi de consommation, afin de répondre aux besoins de l'être humain, tout en réduisant les incidences pour l'environnement qui y sont liées, en respectant la capacité de soutien des écosystèmes et en diminuant l'usage des ressources et de l'énergie tout au long du cycle de vie des produits de consommation et des services.

L'éco-efficience peut se formaliser en une équation simple, à savoir le ratio entre la valeur de ce qui est produit (qualité, fonctionnalité) et l'impact environnemental du produit tout au long de son cycle de vie.

Cette équation met en évidence les 3 axes pour améliorer l'éco-efficience : deux de ces axes sont déjà contenus dans la notion d'éco-efficacité : Optimiser l'utilisation des ressources naturelles, Réduire les impacts environnementaux.

Le troisième « Accroître la valeur des produits ou services » ouvre de nouvelles perspectives : cela signifie donner plus de valeur pour les utilisateurs, par la modularité du produit, sa fonctionnalité, avec des services additionnels.... Se pose alors la question du cadre de réflexion : travaille-t-on sur l'éco-efficience d'un produit ou celle d'une fonction ? Pour illustrer cette question, prenons l'exemple des transports : si on s'attache au produit, une voiture peut être éco-efficente. Par contre si on raisonne sur la fonction « transporter une personne sur 2 km », quelle que soit ses qualités, une voiture ne sera jamais aussi éco-efficente qu'un vélo.

Pour élargir encore un peu plus la réflexion, on peut aussi s'intéresser aux aspects sociaux et intégrer dans la valeur du produit sa contribution au bien être des populations, à commencer par la possibilité d'avoir un emploi.

On voit donc clairement apparaître une gradation progressive qui fait passer de considérations purement curatives, à des considérations plus préventives et qui fait aussi passer de réflexions liées à la réalisation du produit à des réflexions liées au service à fournir et à ses conséquences environnementales et sociales.

L'exemple de l'entreprise Millet, entreprise de fabrication de portes et fenêtres, (voir encadré partie 3.1 Les Ressources), est intéressant car il illustre les différentes formes que peut prendre l'évolution d'une entreprise et de ses produits.

Cette évolution se traduit d'abord par une réécriture de ce qu'est la mission de l'entreprise « Nous contribuons à l'amélioration de l'habitat et du cadre de vie, en respectant l'environnement tout au long du cycle de vie de nos produits, en concevant, fabriquant et commercialisant des ouvertures et fermetures, aux qualités techniques et esthétiques de référence ». Il ne s'agit pas pour l'entreprise de fournir des portes et fenêtres, mais des ouvertures et fermetures.

Ensuite elle se traduit par des actions concrètes :

- Une action d'éco conception classique : développement d'une nouvelle gamme de fenêtres (M3D - récompensée par le prix de l'innovation à Bâtimat 2009) avec une technique d'assemblage très innovante permettant de combiner les propriétés de différents matériaux et surtout de faciliter la valorisation en fin de vie.
- La mise en place d'un éco-retour. Pour toutes fenêtres vendues, les anciennes sont récupérées et les matériaux valorisés. Cette valorisation peut dans certains cas conduire à des produits à forte valeur ajoutée par le biais d'une démarche artistique ([www.ruedition.com](http://www.ruedition.com)).
- L'évolution vers l'économie de fonctionnalité : en travaillant avec les distributeurs et poseurs sur l'adéquation entre la capacité thermique de la fenêtre/porte et celle du bâtiment, Millet allie progressivement une offre de produit à une offre de service.
- L'élargissement de son offre pour fournir une solution plus globale : Millet a développé une autre branche d'activité (Sybois, [www.sybois.com](http://www.sybois.com)) système constructif bois éco-conçu visant notamment à proposer des façades d'isolation par l'extérieur en lien avec les objectifs du Grenelle. Pour réaliser ce projet, Millet a développé des partenariats pour faciliter l'approvisionnement en matériaux de construction éco-responsables (Cellaouate, [www.cellaouate.com](http://www.cellaouate.com)).

## PYRENEX

Pyrenex est ancrée au cœur des Landes, bassin historique français d'élevage des oies et canards, une activité naturelle depuis 200 ans sur ce terroir proche des Pyrénées. Pyrenex élabore au fil des années un savoir-faire unique pour la confection d'articles de literie, sac de couchage et vêtements garnis de duvet. Une expertise que se transmettent celles et ceux qui travaillent à la manufacture de Saint Sever.

Des gestes ancestraux ont ainsi été préservés, des gestes qu'aucune machine, nulle part dans le monde, ne pourra reproduire. Comme la répartition du duvet que les ouvrières font encore à la main, qui reste le meilleur moyen de juger du gonflant et du confort d'une couette.

En tant que producteur de matière première naturelle, immergés dans le territoire, la maîtrise de l'impact environnemental est une des priorités de Pyrenex. Cette conscience est présente à chaque étape de la production, elle guide leur innovation.

## AUTOCOOL

AutoCool est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) agréée par le préfet de Gironde. Son but est depuis le début la promotion de l'autopartage sur la Communauté Urbaine de Bordeaux.

La finalité d'AutoCool est d'accompagner les abonnés dans leur changement de comportement en permettant de ne pas posséder de véhicule. Dans un pays obsédé par l'innovation et la technologie, l'approche d'AutoCool est basée sur la mutualisation des moyens et le pragmatisme : la voiture qui émet le moins de CO2 est celle qu'on ne fabrique pas !

## PLANETIK

Planetik conçoit et distribue des vêtements et accessoires à partir de matières biologiques ou recyclés. Fidèle aux valeurs des ONG qu'elle soutient, Planetik propose des produits respectueux de l'environnement qui participent directement à des actions sociales

ou environnementales (réduction des déchets par le recyclage, financement d'associations humanitaires ou environnementales), écologiques (label GOTS) et éthiques (certification FairWear ou SA8000).

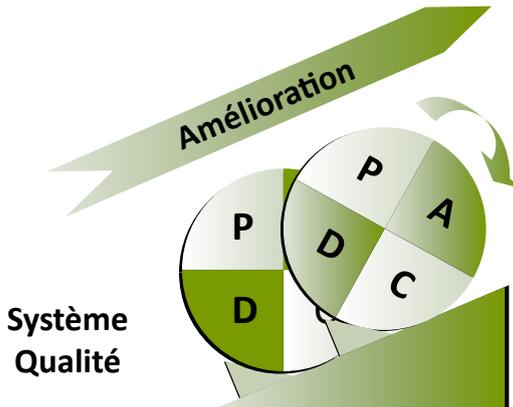
### 3.5. LE SYSTEME DE MANAGEMENT

Le « moteur » de la démarche de progrès de l'entreprise, c'est le système de management.

C'est dans les années 50, que le statisticien William Edwards Deming a popularisé le principe du PDCA (Plan – Do- Check- Act), inventé par Walter A. Shewhart.

1. Plan : Préparer, planifier ce que l'on va réaliser
2. Do : Développer, réaliser, mettre en œuvre ce qui a été planifié
3. Check : Contrôler, vérifier (c'est là qu'interviennent les indicateurs)
4. Act : Agir, ajuster, réagir en fonction de l'étape précédente, c'est-à-dire renforcer la mise en œuvre ou corriger le tir

Ce principe PDCA a pour objectif de faire progresser l'organisation, comme le montre le schéma ci-dessous.



Dans un premier temps, cette démarche a été appliquée à la qualité des procédés et des produits, avec pour objectif la satisfaction d'une partie prenante importante pour l'entreprise, à savoir ses clients.

Cette démarche est au cœur d'une série de normes apparue dans les années 80, les normes ISO 9000.

C'est ainsi qu'aujourd'hui, plus d'un million d'organisations dans le monde sont certifiées selon la norme ISO 9001, et donc appliquent une démarche d'amélioration de type PDCA pour la qualité de leurs produits et de leurs services.

Dans les années 90, la réflexion sur les parties prenantes s'est élargie, et il est apparu nécessaire de mettre en place des démarches de progrès par rapport à d'autres parties prenantes.

C'est ainsi que l'on a vu se développer des démarches de progrès par rapport à la prise en compte de l'environnement et la série de normes correspondantes (ISO 14000).

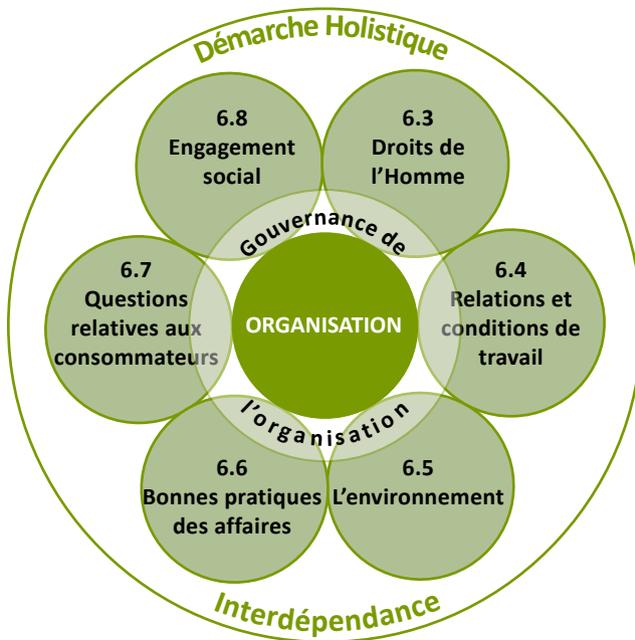
Là aussi, de nombreuses entreprises ont fait certifier leur démarche selon la norme ISO 14001. A noter que cette certification est la preuve d'une démarche de progrès en cours, mais ne garantit pas que l'impact environnemental soit minimisé. Tout dépend des ambitions affichées par l'entreprise et du niveau d'exigence qu'elle met dans les indicateurs qu'elle se choisit.

Dans le même temps, se sont aussi mis en place des démarches de progrès par rapport à la santé et la sécurité des personnes dans l'entreprise. Les principes directeurs concernant les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail ont été définis en 2001 par l'ILO (en français Office International du Travail), mais l'ISO n'en a pas fait une norme. Les référentiels de certification les plus courants sont ceux du British Standards (OHSAS 18001), ou en France celui commun MASE- UIC (voir Chapitre Maitrise des risques).

De la même manière, la démarche de progrès de l'entreprise en matière d'énergie peut s'appuyer sur le référentiel ISO 50001.

Aujourd'hui, la démarche de progrès de l'entreprise doit encore élargir son champ d'action et intégrer toutes les parties prenantes. L'objectif de la norme ISO 26000 est de fournir cette grille de lecture de tous les enjeux sociétaux et de toutes les parties prenantes que l'entreprise doit prendre en compte pour une vraie démarche de développement durable.

On y retrouve bien évidemment les parties prenantes de l'ISO 9001 (les clients de l'entreprise), de l'ISO 14001 (l'environnement), de l'OHSAS 18001 (la santé et la sécurité des collaborateurs),



mais l'approche est beaucoup plus large et intègre des enjeux que l'entreprise avait généralement l'habitude de considérer comme ne relevant pas de son ressort, comme les droits de l'homme au sens très large, le développement local ou la santé des consommateurs.

Avec l'ISO 26000, on embrasse tous les aspects de la Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) d'une entreprise. Il s'agit de mettre en place une démarche de progrès vers un développement plus durable.

Mais ce n'est pas parce que l'étendue des enjeux pris en compte s'est élargie que la démarche n'est pas la même. En pratique, les entreprises qui ont des certifications multiples (ISO 9001, ISO 14001,

OHSAS 18001...) le savent bien : elles ont un système de management intégré qui prend en compte Qualité Santé Sécurité Environnement et autres aspects de la RSE et elles appliquent à l'ensemble des enjeux (et des indicateurs qu'elles se sont choisies) la démarche d'amélioration continue.

Autrement dit, il est tout à fait possible de développer une démarche ambitieuse pour s'engager dans l'Eco Economie à partir d'un système de management conçu initialement pour être certifié ISO 9001. Tout est dans les enjeux choisis par l'entreprise, les indicateurs qu'elle sélectionne et le niveau d'exigence sur lesquels l'entreprise s'engage.

Cela signifie un système de management qui peut devenir complexe, car intégrant de nombreux paramètres et de nombreux plans d'actions. Dans ce domaine, les Technologies de l'Information et de la Communication peuvent être une aide précieuse : les prestataires de service s'emploient à développer des solutions logicielles pour faciliter la mise en place d'un système de management.

Pour terminer ce paragraphe sur le système de management, il faut insister sur un point fondamental : s'il faut souvent qu'elle mette en place un système de gestion avec l'utilisation des outils appropriés, l'entreprise ne doit pas confondre la fin et les moyens.

Une entreprise qui s'engage activement dans l'Eco Economie devra, pour progresser significativement, mettre la « barre haut », tant en matière de la diversité des enjeux qu'elle va traiter que dans le niveau d'exigence. En reprenant l'image du patinage artistique développée par Frank AGGERI et il ne faut pas que l'entreprise se contente des « figures imposées » par l'évolution de la réglementation ou le Risk management. Il ne faut pas qu'elle se cantonne dans « l'Isomorphisme organisationnel » qui la fait réagir uniquement en fonction de la manière dont les autres réagissent. En effet, en faisant cela, certes elle répondra aux demandes de reporting DD, mais elle s'expose à une démotivation de ses salariés, à un manque de préparation face à des changements qui peuvent être rapides et à un risque d'image.

Il ne faut pas qu'elle hésite à faire des « figures libres » : explorer des nouvelles méthodes, prendre des risques et s'efforcer de donner du

sens à son activité. C'est en effet comme cela qu'elle peut se différencier par rapport à une demande en évolution, anticiper des changements à venir, et répondre aux aspirations de ses parties prenantes.

## EMAC

L'entreprise Emac, un des premiers fabricants français de mélanges de caoutchouc et polymères, est située à Mauléon, au Pays Basque, dans le Sud-Ouest de la France.

Comme le dit Didier Chauffaille, le directeur : « Ce n'est pas un hasard si cette entreprise est installée au cœur du Pays-Basque, pays de fidélité à la terre, à soi-même et au respect de la parole donnée ; nous y avons nos origines et y trouvons le meilleur de nos valeurs d'entreprise. » Depuis sa création, Emac s'implique dans le développement économique et durable de la Soule, en veillant à y développer l'emploi en accord parfait avec l'aménagement du territoire.

## SIKIG

Sikig regroupe des producteurs, conditionneurs et metteurs en marché de kiwis verts et jaunes à destination du monde entier depuis 1965.

Leader du kiwi français de qualité en Europe, Sikig est l'entreprise productrice de kiwis la plus certifiée et primée au monde.

L'enjeu principal de Sikig est d'innover, d'anticiper les tendances afin de proposer au consommateur le kiwi le meilleur et le plus sain, tout en conciliant l'efficacité économique, l'équité sociale envers leurs partenaires, la protection de l'environnement pour s'inscrire dans une agriculture durable.

## 4. Éléments pour le futur

**A** travers ce document, nous avons essayé de vous illustrer par l'exemple le chemin vers l'éco économie. Un chemin à la fois risqué et riche d'opportunités. Un chemin qui peut permettre à bon nombre d'acteurs de l'entreprise de redonner à leur activité un sens qu'ils avaient un peu perdu : en effet « Let's make money » n'est pas vraiment un slogan porteur de sens et pour la majorité des acteurs de l'entreprise, il faut aujourd'hui trouver dans l'entreprise une finalité qui les motive.

Dans ce dernier chapitre, nous voulons simplement résumer quelques idées fortes que tout responsable d'entreprise se doit de garder à l'esprit :

- **Les défis et les menaces restent présentes** : Ce n'est pas parce que les gouvernements et les opinions publiques sont accaparés par la gestion urgente et nécessaire en réponse aux crises successives qui déferlent sur la partie la plus développée du monde (crise financière, crise économique, crise sociale, crise des monnaies et crise des déficits) que les grands défis auxquels commence à être confrontée la planète (changement climatique, perte de la biodiversité, raréfaction des ressources naturelles) vont s'évanouir ou se mettre en attente. Ils s'installent de plus en plus concrètement et ils seront d'autant plus difficiles à relever que l'on aura attendu qu'ils entraînent des dégâts irréversibles obérant la qualité de vie des générations futures.
- **Il est grand temps d'agir** : Quand on nous parle de la possibilité d'une augmentation des températures de 4 ou 5 °C et de 1m du niveau de la mer en 2100 on pense instinctivement que c'est bien loin et qu'on verra ça plus tard alors que nous avons tant de problèmes urgents à régler. Mais on oublie que la grande majorité de nos enfants (ou petits enfants) seront encore bien vivants à cette époque. Serons-nous assez irresponsables pour leur laisser un monde nettement moins agréable à habiter que celui dans lequel nous vivons ?
- **Un problème de survie pour les entreprises** : Ce n'est pas, non plus, parce que des conjonctures politiques et électorales dans certaines démocraties de l'ouest, bloquent ou ralentissent en ce

moment, et probablement pour plusieurs années, la mise en place de réglementations, d'incitations, d'instruments économiques propres à entraîner vigoureusement l'économie de ces pays dans une voie de développement plus durable, que la demande sociétale pour un développement économique plus respectueux de l'environnement, plus sobre dans l'utilisation des ressources naturelles, plus responsable socialement (demande que l'on voit s'exprimer dans pratiquement toutes les régions du monde et singulièrement dans les grands pays émergents, les futurs géants économiques de la planète tels que la Chine, l'Inde, le Brésil) va disparaître. On peut estimer, bien au contraire, qu'elle va s'intensifier et que les entreprises qui n'auront pas pris en compte cette demande et les évolutions du contexte dans lequel elles opèrent risquent de voir leur raison d'être contestée par les marchés ou les citoyens.

- **Les risques pour les entreprises** que nous avons brièvement évoqués au chapitre 2 affecteront bien entendu les entreprises de façon très diverses selon leurs activités. Ils doivent faire l'objet d'une évaluation attentive, à renouveler en fonction de l'évolution des technologies, des ressources extérieures, des marchés et des réglementations.
- **Les opportunités sont immenses** pour les entreprises qui sauront les saisir à temps : nouveaux produits, nouveaux procédés, nouveaux modes de commercialisation, nouveaux « business modèles », nouveaux types de service. Un monde difficile mais passionnant avec la remise en cause de bien des positions acquises.
- **Tous seront touchés** : Directement, ou indirectement (par exemple par l'augmentation du prix de l'énergie, par les modifications de comportement...), toutes les entreprises seront affectées par les changements à venir et déjà perceptibles. Il faut s'y préparer.
- **L'avantage aux premiers** : On dit souvent dans les familles : « L'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt ». Pour les entreprises, celles qui auront su analyser à temps les tendances en cours et saisir les opportunités de marché recueilleront en parts de marché les fruits de la célérité de leur réaction. La Chine n'est elle pas devenue leader des scooters électriques et des panneaux solaires en quelques années.

- **La nécessité d'une démarche systématique** : Il ne s'agit plus de traiter quelque problème de rejet d'effluents liquides non conforme à la réglementation, ou de faire enlever ses déchets de manière correcte, il ne s'agit donc plus simplement d'impact sur l'environnement, il s'agit en fait de repenser le système entier de production de biens ou de services, ses flux entrants et sortants, et de définir une voie d'évolution qui tienne compte à la fois des risques encourus par le système actuel et des opportunités d'un système de fonctionnement plus durable, basé sur des valeurs renouvelées.
- **L'impératif absolu d'une appropriation complète des nouveaux objectifs par l'ensemble des acteurs de l'entreprise** : C'est la condition essentielle pour que la démarche vers une éco économie se déroule efficacement et parvienne aux résultats espérés tant du point de vue de l'impact sur l'environnement, que du climat social interne à l'entreprise, que de son image sur le marché et que de sa situation économique. Il faut pour cela de la rigueur et de la continuité dans la mise en place de la démarche.

### Alors, en route vers l'éco économie ?

Certains pourront objecter qu'au niveau mondial, on en est encore loin :

L'individualisme des comportements et l'attrait pour les biens matériels restent encore souvent la règle. De ce point de vue la vision de gouvernants pénétrés des enjeux écologiques de la planète et agissant en conséquence, d'individus convaincus d'abandonner une partie de leur confort individuel au profit du bien commun et d'entreprises œuvrant pour le changement social et environnemental peut paraître idyllique voire complètement irréaliste.

Même s'ils partagent les idées résumées plus haut, certains peuvent se décourager de voir la difficulté à sortir de l'ancien moule, et donc se contenter du statu quo, ou de se laisser porter par la vague en attendant de voir ce que font les entreprises les plus engagées.

Et pourtant, sous les apparences, nous voulons croire que la métamorphose de l'économie en éco économie est en route. En

effet plus qu'une réforme ou une révolution, il s'agit bien d'une métamorphose.

Dans un document récent (*La voie*), le sociologue et philosophe Edgar Morin nous dit que quand un système n'est plus capable de traiter ses problèmes vitaux, « Le probable est la désintégration. L'improbable mais possible est la métamorphose ».

Cette métamorphose ce n'est pas une révolution, mais la prise progressive du pouvoir par « un message déviant, marginal, modeste, souvent invisible aux contemporains ».

Cette métamorphose se traduit par « un bouillonnement créatif, une multitude d'initiatives locales, dans le sens de la régénération économique, ou sociale, ou politique, ou cognitive, ou éducationnelle, ou éthique, ou de la réforme de vie »

S'il est déjà présent dans le tissu social, ce bouillonnement créatif est aussi à l'œuvre au sein de l'entreprise et lui fait intégrer les enjeux environnementaux et sociaux (et les deux sont liés) de plus en plus au cœur de sa stratégie. Quelques exemples un peu emblématiques ont été présentés dans ce document : un observateur attentif pourra trouver autour de lui beaucoup d'autres exemples, parfois plus modestes, mais tout à fait réels de ce bouillonnement créatif.

Et nous espérons vous avoir convaincus que par la combinaison d'actions pragmatiques liées entre elles par une vision systémique, l'entreprise pouvait faire sa métamorphose et entrer de plain pied dans l'éco économie.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### Eco Economie et entreprise

Benoit de Guillebon, Patrick Nollet, **En route vers l'Eco Economie**, Armand Colin, 2013

Lester Brown , Eco-économie : **Une autre croissance est possible, écologique et durable**, Seuil, 2003.

Tim Jackson, **Prosperité sans croissance**, Editions De Boek 2010

2011, PNUE: « **Vers une économie verte : Pour un développement durable et une éradication de la pauvreté –Synthèse à l'intention des décideurs** ». [www.unep.org/greeneconomy](http://www.unep.org/greeneconomy)

Pierre Rabhi , **Vers la sobriété heureuse**, Actes Sud, Avril 2010.

Site web de la marque PATAGONIA, <http://www.patagonia.com/eu/frFR/common-threads>

Site web, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### Les risques de l'inaction

Bihoux P. et De Guillebon B., **Quel futur pour les métaux ?**, EDP Sciences, Octobre 2010. Centre National d'Innovation pour le Développement durable et l'Environnement dans les Petites entreprises (CNIDEP), Sols pollués : Entreprises artisanales, consulté le 20 juin 2012.

En ligne sur [http://www.cnidep.com/sols\\_pollues23.html](http://www.cnidep.com/sols_pollues23.html).

<http://www.phitrustactiveinvestors.com/5049-total-questions-environnementales>

<http://www.ethicalconsumer.org/boycotts/successfulboycotts.aspx>

### Une démarche proactive et systémique

Fédération Bancaire Française, **L'Investissement Socialement Responsable** 2012, <http://www.fbf.fr/fr/files/87RHJY/MG-HS-ISR.pdf>

[www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

Y. Roudaut, **Comment investir utile**, Le Monde 11-12/05/2008.

[http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en\\_US/3M-Sustainability/Global/Environment/3P/](http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/en_US/3M-Sustainability/Global/Environment/3P/), consulté le 15 août 2012

Maximilien BRABEC. **Business Model Vert**. Dunod, 2010

Zipcar. Adresse URL : <http://www.zipcar.com/>

Katie Fehrenbacher. Zipcar Prices IPO at \$18, **Above Range, Debuts Thursday**. Reuters, Avril 2011

PVTiste.net Canada. Adresse URL : <http://www.pvtistes.net/>

Millet D. et al., **Intégration de l'environnement en conception : l'entreprise et le développement durable**, Hermès Lavoisier, 2003.

Brabec M., **Business Model Vert** - Dunod, 2010.

Franck Aggeri et al., **Organiser le développement durable** – Edition Vuibert, 2005.

## **Éléments pour le futur.**

Morin E., **La Voie** - Tome 1, Fayard, janvier 2011.



Le développement du projet **Eneco (2009 – 2011)** et les forums d'éco-innovation réalisés ont permis de détecter la **nécessité de promouvoir une dynamique transfrontalière d'éco-économie** ainsi que la volonté de développer les outils concrets permettant aux PME d'identifier, de connaître et d'acquérir les moyens nécessaires pour avancer vers cette nouvelle économie.

La volonté d'échanges, le besoin d'outils pour faciliter la mise en place de l'éco-économie et les volontés de coopérations en faveur de **synergies** destinées à **améliorer l'économie et l'environnement** ont contribué à la mise en place d'une seconde phase, le projet ENECO 2.

## **Les principaux objectifs du projet ENECO2 : l'éco-innovation, l'échange et la coopération**

- **ENCOURAGER** l'échange en mettant à disposition des PME et des acteurs concernés un lieu d'identification mutuel, de connaissance et d'échange, à l'aide d'une plate-forme virtuelle.
- **ATTEINDRE** une meilleure connaissance du domaine de travail de l'éco-économie, explorer ses dimensions et définir ses frontières.
- **DÉVELOPPER** une boîte à outils utile pour mettre en place des mesures d'innovation.
- **ACCOMPAGNER** les entreprises pour qu'elles puissent développer des mesures individuelles ou collectives d'éco-innovation et des projets de coopération transfrontalière.
- **TRANSMETTRE** l'information, la réflexion et les expériences nécessaires pour générer une dynamique transfrontalière entre PME sur l'éco-innovation et la responsabilité sociale.

## **Deux années de travail intensif et un large éventail d'actions**

Les régions françaises **Aquitaine** et **Midi-Pyrénées** couplées aux régions espagnoles **Navarra**, **Aragon** et **La Rioja** ont coopéré sur les

actions transfrontalières pour avancer ensemble vers la constitution d'un réseau transfrontalier de territoires éco-innovateurs.

Création d'un groupe consultatif transfrontalier d'experts de l'éco-économie; accompagnements de PME vers des mesures d'éco-économie, des forums régionaux, plateforme virtuelle transfrontalière sur l'éco-économie avec une présence active sur les réseaux sociaux, une rencontre transfrontalière finale d'échanges et de coopération sur l'éco-économie et la constitution d'un Réseau Transfrontalier.

**Le résultat : la création du Réseau transfrontalier, pour coopérer, s'engager dans l'éco-innovation, avoir accès à une grande banque de données.**



### **Prenez part au Réseau transfrontalier de l'éco-innovation !**

Le Réseau transfrontalier de l'éco-innovation regroupe des entreprises éco-innovantes des régions d'Aquitaine, Midi-Pyrénées, Navarra, La Rioja et Aragon, avec pour objectif de générer des échanges de bonnes pratiques et des rencontres entre entreprises.

Si vous souhaitez que votre entreprise prenne part au Réseau transfrontalier de l'éco-innovation, rendez-vous sur

**[www.eneco2.org](http://www.eneco2.org)**

Cet ouvrage a été achevé d'imprimer  
en octobre 2014 sur les presses de  
l'Imprimerie Moderne, à Lons.





**Prenez part au réseau transfrontalier de l'Eco Economie**

 **r-éco**  
Pirineos | Pyrénées

[www.eneco2.org](http://www.eneco2.org) | [www.apesa.fr](http://www.apesa.fr)