

# WORKING PAPER

*Série Diversité et RSE*

Entreprises &  
Développement  
durable

*Avril 2009*

par HANIEH ZIAEI

  
Solidarité  
Think Tank européen  
Pour la Solidarité

[www.pourlasolidarite.be](http://www.pourlasolidarite.be)

Le Think tank européen ***Pour la Solidarité*** (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d'un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à lier des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d'acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s'agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, ***Pour la Solidarité*** initie et assure le suivi d'une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétence, suscite et assure la réalisation et la diffusion d'études socioéconomiques ; la création d'observatoires ; l'organisation de colloques, de séminaires et de rencontres thématiques ; l'élaboration de recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

***Pour la Solidarité*** organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d'études et d'actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial et la cohésion sociale et économique, notamment l'économie sociale.

Think tank européen ***Pour la Solidarité***

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63

Fax : +32.2.539.13.04

[info@pourolasolidarite.be](mailto:info@pourolasolidarite.be)

[www.pourolasolidarite.be](http://www.pourolasolidarite.be)

## LES CAHIERS DE LA SOLIDARITÉ

Collection dirigée par Denis Stokkink

Thomas Bouvier, *Construire des villes durables*, Série Développement durable et ville, n°16 et 17, 2009.

*Europe, énergie et économie sociale*, Série Développement durable et ville, n°15, 2008.

*Décrochage scolaire, comprendre pour agir*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°14, 2007.

Séverine Karko, *Femmes et Villes : que fait l'Europe ? Bilan et perspectives*, Série Développement durable territorial et politique de la ville, n°12, 2007.

Sophie Heine, *Modèle social européen, de l'équilibre aux déséquilibres*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°11, 2007.

*La diversité dans tous ses états*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°10, 2007.

Francesca Petrella et Julien Harquel, *Libéralisation des services et secteur associatif*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°9, 2007

Annick Decourt et Fanny Gleize, *Démocratie participative en Europe. Guide de bonnes pratiques*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°8, 2006.

Éric Vidot, *La Reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes de mutations industrielles ?*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°7, 2006.

Anne Plasman, *Indicateurs de richesse sociale en Région bruxelloise*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°6, 2006.

Sarah Van Doosselaere, *Démocratie participative, dialogues civil et social dans le cadre du modèle social européen. Une description générale des concepts*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°5, 2004.

Anne Plasman, *Calcul des indicateurs de richesse économique et de solidarité en Belgique*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°4, 2004.

*Entreprenariat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°3, 2004.

*Relevé, analyse, évaluation et recommandations en matière d'expériences innovantes de partenariats entre entreprises privées, syndicats et/ou ONG dans la lutte contre les discriminations et en matière d'intégration des populations immigrées*, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°2, 2004.

Anne Plasman, Dimitri Verdonck, *La Politique de cohabitation-intégration à Bruxelles*, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°1, 2004.

## Introduction

Pendant longtemps, le concept de développement durable est resté étranger au monde entrepreneurial. A la fin des années 90, quelques entreprises militantes<sup>1</sup> apparaissent et communiquent sur le sujet mais elles représentaient plus une exception qu'une règle. La vente de produits écologiques<sup>2</sup> s'inscrivait dans le Core business des entreprises citées. Depuis une décennie, ce concept a fait coulé beaucoup d'encre (rapports, ouvrages, articles). Nous sommes dès lors tentés de nous questionner sur cet engouement soudain et massif.

Est-ce que finalement la prise en compte des enjeux du développement durable par le monde entrepreneurial est un nouveau mode managérial ? Une véritable volonté de changement ? Est-ce que cela reflète une transformation des pratiques, des mentalités et des stratégies des entreprises ? Les réponses à ces questionnements peuvent être observables via les objectifs poursuivis et les moyens et pratiques mises en œuvre par les entreprises.

Les discours sur les questions d'éthique et sur une prise d'engagement ne suffisent plus, la parole n'a jamais justifiée les actes et les véritables transformations. Dès lors une véritable prise de conscience de la nécessité du développement durable dans les modes de production et de consommation s'impose.

L'idée du développement durable appliqué à l'entreprise n'a rien de naturel et constitue même encore une énigme pour certains. Pourtant, l'intégration de quelques bonnes pratiques du développement durable est observable dans le mode de fonctionnement de certaines entreprises (voir *infra*). Chaque entreprise peut toutefois s'engager différemment dans cette voie avec des motifs et des modalités distinctes. Ce constat soulève une autre question : qu'est-ce que le développement durable dans l'entreprise, comment ce concept est-il mis concrètement en place ?

---

<sup>1</sup> The Body Shop, Patagonia, Ben & Jerry's

<sup>2</sup> Un produit écologique est fabriqué et commercialisé sans impact sur l'environnement et étant biodégradable, il est donc facilement recyclable.

## I. Les entreprises : grande partie du problème et de la solution

Pour certaines entreprises, leurs responsabilités se restreignent à une responsabilité uniquement économique et vis-à-vis des seuls actionnaires. La prise en compte des domaines environnementaux, sociaux et sociétaux sont ainsi relégués au second plan. A cet égard, François Lemarchand et Grégory Fléchet, notent que « *pour la plupart des patrons, écologie ne rime pas avec économie* »<sup>3</sup>.

Pourtant, les activités des entreprises ont des effets directs et des impacts rarement irréversibles sur l'environnement. Dès lors leur responsabilité n'est que plus importante. A titre d'exemple, au niveau environnemental, l'activité de certaines entreprises contribuent au réchauffement climatique, à la pollution, à l'augmentation des coûts énergétiques sans parler des effets nocifs pour la santé publique (pathologies professionnelles, dégradation de la qualité de l'eau, substances cancérigènes, etc.). Ces dernières années, nous avons été témoins de nombreuses catastrophes écologiques, impliquant de grandes entreprises telles que les désastres causés par l'amiante<sup>4</sup>, les catastrophes des super tankers Exxon Valdez ou Erika, ou encore les conséquences dommageables de l'urbanisation à outrance ou la surfréquentation de certains sites dans le secteur du tourisme, ainsi que la déforestation et l'érosion des sols engendrés par le secteur de la construction.

Le 1<sup>er</sup> avril 2008, le baromètre<sup>5</sup> « Entreprises et développement durable » a fait état de la considération des entreprises pour le développement durable. La conclusion de ce baromètre est très intéressante car elle permet de souligner la difficulté des entreprises à investir le champ du développement durable et surtout à l'appliquer concrètement. Ainsi, pour 92% des entreprises, le développement durable est encore un modèle à construire. D'autres éléments sortent également de cette étude, tels que les difficultés concernant la définition et la compréhension du concept ou encore le besoin de méthodologie (comment s'organiser ? Par où commencer ? Comment gérer les priorités ? Comment mesurer les résultats ?, etc.).

Si le bémol reste la confusion quant aux manières de faire et aux moyens à emprunter, la note positive c'est l'existence d'une volonté d'agir. Ce baromètre a eu finalement comme objectif de faire un bilan et un état des lieux des freins et des motivations des entreprises dans leurs perspectives du développement durable. Pour rester dans le jargon entrepreneurial, les entreprises pourraient envisager le développement durable comme un « outil de management ». Elles peuvent intégrer la problématique environnementale dans l'ensemble de leurs pratiques ainsi que dans leur système d'organisation et de fonctionnement. De plus, un travail pourrait être fait au niveau de la gestion et de l'optimisation des produits, à savoir une prise en compte de l'impact environnemental des produits (biens ou services), dès leur conception, et tout au long de leur cycle de vie.

---

<sup>3</sup> François Lemarchand, Grégory Fléchet, *Hors du développement durable, pas d'avenir pour les entreprises*, Éditions MILAN, 2008, p.8

<sup>4</sup> Pour en savoir plus : Jacques Ameille, Patrick Brochard, Jean-Claude Pairon, *Amiante et pathologie professionnelle*, Elsevier Masson, Paris, 2000

<sup>5</sup> Ce baromètre a été réalisé par Florescens. Les résultats du baromètre et des exemples d'actions sont disponibles sur [www.entreprise-developpement-durable.com](http://www.entreprise-developpement-durable.com)

Selon l'étude TNS Sofres, près de 74 % des analystes et des gérants européens estiment que la communication des sociétés sur leurs pratiques sociales et environnementales est insuffisante.<sup>6</sup> En effet, force est de constater que les rapports environnementaux ou sociaux s'apparentent souvent à un objectif purement communicationnel, plus qu'à des rapports de fond sur les conséquences effectives du développement durable. Le risque est de faire finalement de ce concept un argument marketing.

La solution « win-win » pour les entreprises, c'est de faire du développement durable une véritable stratégie de management et de présenter « éthique et profit » comme un mariage réussi et un objectif commun.

## II. La responsabilité et le rôle de l'entreprise dans le développement durable

Dans une large mesure et dans une logique de développement durable, l'entreprise est une actrice et une citoyenne de l'environnement. Cela suppose donc des devoirs qui, certes, varient d'un secteur d'activité à un autre et se traduisent par des engagements sociétaux et environnementaux.

Pour minimiser les risques et prévenir les dommages, une entreprise doit d'abord s'interroger sur les conséquences de ses activités sur le bien commun qu'est notre environnement.

Pour un grand nombre d'entreprises, la responsabilité se retrouve sur l'échiquier du législateur, qui doit jouer le rôle d'incitateur pour une responsabilité au niveau social et environnemental, et ce notamment par le biais de la fiscalité (voir *Infra*). Toutefois, l'État dispose d'un pouvoir d'action limité sur les grands groupes industriels, même si des contraintes juridiques existent (les principes du « pollueur-payeur », de prévention et de précaution, etc.). Le changement réel doit également venir du monde entrepreneurial, le développement durable pouvant être dès lors l'outil permettant la réinvention de l'entreprise.

La stratégie gagnante pour une entreprise c'est aussi l'implication et la consultation de ses parties prenantes (salariés, investisseurs, fournisseurs, clients, actionnaires, riverains/communautés locales, syndicats, État et organisations supranationales, générations futures, etc.). A partir du moment où il y a une prise de conscience de ces différents acteurs et qu'une approche d'apprentissage et de formation est mise sur pied sur les enjeux du développement durable, le travail de l'entreprise et son engagement au niveau du développement durable coule de source et ses efforts sont non seulement respectés, reconnus mais aussi encouragés et valorisés.

---

<sup>6</sup> Cette étude a été réalisée en octobre 2001 par TNS Sofres auprès des milieux financiers européens pour le compte de *CSR Europe* et d'*Euronext*, avec le soutien de *la Caisse des dépôts* et de *Banca Intesa*, [http://www.tnssofres.com/etudes/comfi/201101\\_invest.htm](http://www.tnssofres.com/etudes/comfi/201101_invest.htm)

De plus, l'apparition de nouveaux acteurs (riverains, ONG, syndicats européens et internationaux, tiers-mondistes, etc.) obligent les entreprises à adopter de nouvelles modes de fonctionnement et de communication.

Même si la mesure des performances des entreprises dans le domaine du développement durable n'est pas une chose aisée, des outils existent. Par exemple, le *Dow Jones Sustainability*. Il s'agit plus exactement du premier indice mondial extra-financier qui sélectionne les entreprises les plus performantes en matière de développement durable dans le monde. A titre d'exemple, le Groupe AXA<sup>7</sup> a rejoint les indices *Dow Jones Sustainability* grâce à la qualité de ses processus de gestion des risques, la croissance de ses produits assurantiels « développement durable », sa gestion de la relation client, sa stratégie de marque, le mécénat de prévention et de solidarité, l'accès aux services financiers pour les plus démunis (microfinance/microassurance), sa stratégie « Achats développement durable » ou encore son système de « management environnemental ».

Il existe un système de management de l'environnement (SME)<sup>8</sup>, qui constitue un « *outil de gestion de l'entreprise et de la collectivité qui lui permet de s'organiser de manière à réduire et maîtriser ses impacts sur l'environnement. Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale de l'entreprise ou de la collectivité dans la durée en lui permettant de se perfectionner continuellement* ». Les normes ISO<sup>9</sup> décrivent les SME, à savoir plus exactement : les normes ISO 14001 [ISO 96-1] et ISO 14004 [ISO 96-2], définissent les spécifications et lignes directrices pour l'utilisation et la mise en œuvre du SME (protection et stabilité de l'environnement, réduction des effets dommageables sur l'environnement, planification, etc.) – Les normes ISO 14010 [ISO 96-3], ISO 14011 [ISO 96-4] et ISO 14012 [ISO 96-5] définissent les principes et procédures de l'audit environnemental (évaluation environnementale des sites et des organismes), ainsi que les critères de qualification des auditeurs environnementaux.

Le système EMAS (système européen de management et d'audit environnemental) permet aussi à un organisme de définir une politique environnementale et des objectifs d'amélioration de ses performances environnementales. Il prend en compte les aspects liés aux achats, et aux pratiques des sous-traitants. A la fin des années 90, des agences de notation sociétale et environnementale évaluent et notent les entreprises, selon leur propre méthodologie. A titre d'exemple : le Groupe Vigeo, Aspi Eurozone® (Advanced Sustainable Performance Index), Ethibel Pioneer Index® ou encore Ethibel Excellence Index®. Ces notations extra-financières classent les sociétés en fonction de leurs performances économiques, environnementales et sociales. Les entreprises sont ainsi jugées par ces agences sur la base de certains critères<sup>10</sup> en matière de développement durable.

---

<sup>7</sup> Banque & Assurances

<sup>8</sup> Le site Management environnement : <http://www.management-environnement.com/>

<sup>9</sup> La norme ISO été réalisée par l'Organisation internationale de normalisation, désignée internationalement sous son sigle d'origine ISO (*International Organization for Standardization*) qui est systématiquement repris dans la dénomination des normes.

<sup>10</sup> Vision et stratégie; Profil; Gouvernance et système de management ; Performance économique ; Performance environnementale ; Performance sociale.

### III. Conciliation environnement, justice sociale et prospérité économique

Les entreprises peuvent trouver dans la démarche du développement durable une performance financière, sociale et environnementale.

Ce qui peut parfois décourager le monde entrepreneurial, c'est que les résultats d'une politique de « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE) sont généralement observables sur du moyen et long terme. Alors que dans la logique d'une économie libérale, il faut atteindre les résultats de manière rapide, sans délai d'attente et avec un profit immédiat. Alors qu'une stratégie qui s'inscrit sur le moyen et long terme est une meilleure garantie de réduction de risques.

Dans le contexte actuel d'épuisement des ressources naturelles et de matières premières, beaucoup de sociétés seront amenées à réfléchir à l'incorporation du développement durable pour rester compétitives. Surtout que cette stratégie économique, basée sur le long terme, peut s'avérer payante. Selon un sondage réalisé par l'Ademe, 92% des analystes et gérants interrogés estiment qu'une entreprise qui s'engage pour avoir une attitude socialement responsable fait preuve d'une meilleure gestion du risque environnemental et social mais aussi économique (réduction de la consommation énergétique, fin du gaspillage, paix et stabilité sociale, etc.)<sup>11</sup>.

Dans le monde de l'entreprise, l'environnement est traditionnellement envisagé d'un point de vue soit purement technique (technologies propres), soit comme juste une assurance qualité<sup>12</sup> (systèmes de management des entreprises).

Toute la difficulté réside finalement dans la modification des habitudes comportementales. Un des moyens pour permettre ce changement de comportement, ou du moins pour le faciliter, c'est de mettre en place des incitants pour encourager à l'activisme et à une prise de responsabilité. C'est en effet ici que les pouvoirs publics peuvent intervenir de manière positive, particulièrement au niveau de la politique fiscale (incitations en faveur par exemple de produits écologiques responsables ou des produits ISR [fonds socialement responsables ou de développement durable, fonds d'exclusion, l'engagement actionnarial ou activisme actionnarial]). De tels stimulants fiscaux existent actuellement aux Pays-Bas et en France. De ce fait, une prise en compte du développement durable se fera également dans le système fiscal.

---

<sup>11</sup> Gaillarde, Elisabeth ; Guignard, Stéphanie, « L'investissement socialement responsable : État des lieux et perspectives », ADEME, Service Économie, Août 2004, p.2

<sup>12</sup> Le champ d'application privilégié de l'assurance qualité est la fourniture de produits et services tels que : biens de consommation, produits manufacturés, projets industriels, prestations ou logiciels. Ils sont fournis par l'économie marchande, les administrations, les services publics et les nouvelles formes de distribution telles que les sources ouvertes pour les logiciels.



## *Quelques exemples de bonnes pratiques environnementales*

### **- Mobilité**

Dans le secteur de la construction en France, le Groupe Rabot Dutilleul a développé un outil permettant de minimiser les déplacements de ses ouvriers de leur domicile jusqu'aux chantiers de construction. Cette affectation intelligente a pour objectif de réduire les déplacements de 350 compagnons du groupe.

La Mondiale, assureur mutualiste, spécialiste de la protection sociale et patrimoniale, encourage l'utilisation des moyens de transports alternatifs et l'usage limité de la voiture. Cette société d'assurance a ainsi mis en œuvre un plan de déplacements d'entreprise : places de parking réservées pour ceux qui pratiquent le covoiturage ; remboursement de la moitié du prix de l'abonnement ; mise en place de parking pour les deux roues avec douches et vestiaires pour ceux qui viennent à vélo ou à pied.

En France, la poste offre la possibilité à ses facteurs de suivre une formation à l'éco-conduite, il s'agit plus exactement d'un module portant sur une manière intelligente de conduire qui contribue à réduire la consommation de carburant, l'émission de gaz à effet de serre et le nombre d'accidents, et ce sans pour autant rallonger la durée du trajet.

Pour les entreprises désirant mettre en place un service de location de vélo, un manuel<sup>13</sup> pratique, concret et explicatif (plan de marketing, analyse de faisabilité, management et organisation, plan financier, aspects juridiques, etc.) existe. Ce dernier est le fruit d'une recherche qui visait à trouver un modèle pour les autorités locales qui souhaitent prendre des initiatives pour stimuler l'usage du vélo. Ce modèle propose de coupler un système de location de vélo à des étudiants, des écoliers, des travailleurs, etc. à une entreprise d'économie sociale locale.

### **- Bâtiment écologique**

En 2006, le bâtiment parisien de la MACIF a été construit selon les critères de la Haute Qualité Environnementale (HQE)<sup>14</sup> en ce qui concerne la climatisation, l'éclairage, la récupération des eaux de pluie sur une toiture végétale. Ainsi à travers une bonne gestion immobilière, la mutuelle française souhaite montrer son engagement par rapport au développement durable.

---

<sup>13</sup> Pour obtenir plus d'information sur ce manuel : Marjolijn Peleman – [Marjolijn.Peleman@stad.Antwerpen.be](mailto:Marjolijn.Peleman@stad.Antwerpen.be) – 03/201 88 47

<sup>14</sup> La démarche HQE exprime la volonté de réduire les impacts que peut avoir sur l'environnement tout ouvrage construit. Elle tend également à promouvoir un cadre de vie privilégiant le confort et la santé de l'utilisateur. Ce concept est le reflet d'une exigence sociale en matière d'environnement.

#### **- Achats de produits écologiques responsables**

La société Damart mène une action au niveau de ses achats de fournitures. Premièrement, en réduisant la consommation de certaines fournitures de bureau à forte empreinte écologique (papiers, cartouches d'encre). Deuxièmement, en achetant des produits avec label écologique et en disposant de bacs de récupération de papier. Chez la MACIF, les rapports annuels financiers et mutualistes ainsi que la documentation commerciale sont imprimés sur du papier 100% recyclé (encres végétales) par les Impressions Dumas, certifiées *Imprim'vert*. Cette marque *Imprim'vert* apporte trois garanties essentielles : la suppression totale de l'utilisation de produits toxiques, la sécurisation des stockages de produits et de déchets dangereux ainsi que la collecte et le traitement de ces derniers. La compagnie d'assurance Ethias fait figure de pionnière dans l'adoption du « bio et produits locaux » au sein de ses restaurants collectifs. 82% des produits servis à la cantine sont des produits bios frais. La restauration collective permet des économies d'échelle. Mais surtout, les menus sont élaborés en fonction des saisons : les produits sont donc moins chers, et leur saisonnalité pousse les cuisiniers à être créatifs. Des études ont d'ailleurs démontré que les produits bios contiennent plus de matière sèche (une augmentation de 25 % en moyenne), donc plus de nutriment, une satiété plus rapide, donc avec des quantités moins importantes. L'approvisionnement en filière courte limite le suremballage, favorise la fraîcheur et privilégie le goût des aliments. Le passage au bio a été bien accueilli par les employés d'Ethias.

#### **- Consommation d'énergie, d'eau et de papier**

Ces dernières années, la compagnie aérienne Air France a pris des mesures et a sensiblement réduit sa consommation d'eau grâce au contrôle des processus, à la responsabilisation des équipes et à la conception environnementale des outils et des postes de travail. Les actions entreprises pour réduire la consommation intègrent l'installation de compteurs, la réutilisation des eaux de rinçage et le remplacement des systèmes de pompage de la nappe phréatique par des systèmes en circuits fermés ou alternatifs. Servair<sup>15</sup>, en particulier, a mis en place cette année des outils pour suivre au plus près les consommations de leurs machines à laver industrielles très consommatrices en eau.

L'entreprise Electrawinds a installé une cogénération. Les matières premières utilisées sont des huiles végétales propres, des huiles végétales utilisées et recyclées à Ostende, des graisses animales et des huiles de friture. L'électricité est injectée sur le réseau. Electrawinds est à la recherche d'utilisateurs de chaleur dans la région du zoning industriel afin de valoriser le surplus de chaleur. L'avantage en termes environnementaux est double. D'une part, des déchets sont valorisés, d'autre part, les émissions de CO<sub>2</sub> sont réduites. L'institution bancaire et compagnie d'assurances Dexia a installé une pompe à chaleur et une chaudière à haut rendement (récupération d'énergie par condensation). Ces installations permettent une diminution des consommations de gaz. Pour réduire sa consommation électrique, Dexia Banque et Assurances a fait placer des variateurs de vitesse sur les moteurs de certaines tours de refroidissement de son installation technique et sur les groupes de conditionnement d'air.

<sup>15</sup> Servair est une société de commissariat aérien (restauration, armement, nettoyage), filiale d'Air France.

Le groupe ING quant à lui a atteint depuis 2007 l'objectif de neutralité en matière d'émissions de carbone. Dans plusieurs implantations – et notamment en Belgique –, ING s'est engagé à acheter de l'énergie verte. Les émissions résiduelles en provenance des activités de transport par avion ou voiture (en y incluant l'impact du sponsoring de la Formule 1) font l'objet d'une compensation par le biais de reboisements dans des forêts tropicales. Ceci vient bien entendu en sus des efforts continus destinés à maîtriser la consommation d'énergie. Le groupe ING a été récompensé (label éco-dynamique décerné par l'Institut Bruxellois de Gestion de l'Environnement) pour sa politique volontariste de respect de l'environnement prenant diverses formes : une gestion énergétique efficace dans le domaine du gaz, du mazout et de l'eau ; une gestion adéquate des déchets ; des actions pour l'embellissement du quartier (parc arboré accessible au public, œuvres d'art...), etc.

#### **- *Gestion des déchets (recyclage)***

En 2007, le groupe Société Générale<sup>16</sup> a lancé le projet « papier responsable », avec une sensibilisation du personnel et une responsabilisation des collaborateurs pour réduire l'usage du papier. La Société Générale encourage ainsi les éco-comportements et donc l'usage fortement recommandé du papier recyclé et du papier dit « écologique ».

Hamburg-Mannheimer a réussi à réduire sa consommation de papier avec quelques mesures simples : le rapport annuel est envoyé uniquement à la demande ; les tarifs d'assurance sont envoyés par voie électronique aux personnes concernées ; imprimer uniquement l'indispensable ; photocopier en mode recto-verso. Ces simples gestes ont des impacts très positifs quant aux achats des fournitures et sur la gestion des déchets (en faveur de la prévention de la production des déchets). De plus, cette compagnie d'assurances ne travaille qu'avec des cartouches réutilisables.

La MAIF encourage également vivement les acteurs internes à l'utilisation de papier recyclé. Les efforts des salariés dans ce domaine ont d'ailleurs été récompensés. La consommation de papier recyclé a ainsi fortement augmenté. Par ailleurs, l'impression du *MAIF Magazine* à destination des sociétaires se fait désormais sur papier recyclé, ainsi que le journal interne.

La structure éditrice de la MAIF recourt souvent à des modes d'édition utilisant majoritairement le papier recyclé. La MAIF est aussi engagée dans une démarche de tri de ses déchets d'activité sur les sites niortais depuis 2005. Plusieurs partenariats ont été établis en fonction des différents types de déchets : pour le recyclage du matériel informatique et accessoires bureautiques, pour le recyclage des déchets cartons et papier, des déchets industriels banals (DIB) et la récupération et le traitement des piles et tubes néons.

---

<sup>16</sup> Le titre Société Générale figure dans tous les principaux indices du développement durable (ASPI, Dow Jones Sustainability Index, Ethibel, FTSE4Good ...) et est sélectionné dans la plupart des fonds éthiques français. En 2007, Société Générale a intégré le Climate Disclosure Leadership Index du CDP5 (Carbon Disclosure Project), comprenant les 68 meilleures entreprises du FT 500. L'objectif du Groupe est de maintenir et d'améliorer en permanence ses performances dans ce domaine.

## IV. Les bénéfices économiques du développement durable pour les entreprises

La prise en compte du développement durable apporte de nombreux avantages. Par exemple, les mesures prises au niveau de la mobilité des travailleurs permettent non seulement une diminution des transferts entre le domicile et le lieu du travail mais aussi un gain de temps aussi bien pour les travailleurs que les employeurs ainsi qu'une diminution du risque d'accidents de la route et une réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. L'utilisation des moyens de transports alternatifs ou des transports en commun permettent la réalisation d'une économie financière pour les salariés.

L'adoption de certaines bonnes pratiques (investissement dans l'éco-innovation ou la mise en place de système de gestion environnementale) permet non seulement l'utilisation plus rationnelle des ressources naturelles et une réduction de la pollution mais permet aussi de renforcer la compétitivité et les risques juridiques, industriels et économiques.

Au niveau économique, le recours aux énergies renouvelables permet de diminuer la sensibilité des entreprises aux coûts énergétiques.

L'image de l'entreprise se trouve aussi renforcée. Ainsi l'investissement du champ « développement durable » peut contribuer à deux desseins stratégiques : la construction d'une image de groupe (sentiment de fierté) et la constitution d'une identité de groupe (sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise). Une image positive de l'entreprise lui permettra plus facilement de légitimer d'une part ses actions et décisions, d'autre part de contourner les critiques de la société. Des labels tels que « Entreprise éco-dynamique »<sup>17</sup> peuvent également servir à l'amélioration de l'image de l'entreprise. D'ailleurs les sociétés qui obtiennent un label constatent un effet positif en termes d'attraction du client.

Par son engagement au niveau du développement durable, les entreprises donnent à leurs parties prenantes un gage d'ouverture, de transparence et de volontarisme. Toutefois, il est parfois difficile de mesurer et d'évaluer le retour sur les investissements des actions menées car les retombées sont souvent indirectes et sur le long terme.

Nous constatons que les démarches en faveur du développement durable bénéficient parfois du soutien et de l'implication des dirigeants. Ce soutien n'est pas négligeable car il renforce la légitimité et les marges de manœuvre des nouvelles mesures et pratiques mises en place.

## Conclusion

Pour certains le concept de « développement durable » appliqué au monde des entreprises a pris la dénomination de « responsabilité sociale ou sociétale des entreprises ». Pourtant, aujourd'hui alors qu'il y a un consensus pour définir ce qu'est la RSE. Le développement durable constitue donc un champ stratégique à investir par les entreprises.

---

<sup>17</sup> Pour en savoir plus sur l'obtention de ce label : « Éco-dynamique », un label au succès croissant », *Get Up*, Mensuel de la gestion en entreprise, n°5, février 2008, [http://www.get-up.be/images/files/5\\_2454\\_file.pdf](http://www.get-up.be/images/files/5_2454_file.pdf)

Si la sensibilisation est perceptible chez certaines entreprises, d'autres sont encore loin d'entamer des démarches concrètes pour le développement durable. Pourtant, les exemples soulignés démontrent que les possibilités de gestes simples et quotidiens (recyclage, covoiturage, consommation d'énergie, etc.) sont nombreuses. Ces exemples de bonnes pratiques peuvent d'ailleurs servir d'enseignement et d'exemple à d'autres.

Même s'il est difficile de quantifier l'impact du développement durable sur du court terme, l'intégration du développement durable peut être vue par les entreprises comme un facteur fondamental dans la performance, voire un facteur d'innovation, un levier de création de valeur, et un investissement fiable et sans risque à moyen et long terme.

**Pour en savoir plus :**

François Lemarchand ; Grégory Fléchet, « Hors du développement durable, pas d'avenir pour les entreprises », Éditions MILAN, 2008

Amandine Barthélemy, « Vivre L'entreprise Responsable – Salariés Et Dirigeants Face Aux Défis De La Responsabilité Sociale », Editions Autrement, 2008

Renouard, Cécile, « La Responsabilité Éthique Des Multinationales », Presses Universitaires De France, 2007

Gaillarde, Elisabeth ; Guignard, Stéphanie, « L'investissement socialement responsable : État des lieux et perspectives », ADEME, Service Économie, Août 2004

Cécile Jolly, « L'entreprise Responsable – Sociale, Éthique, "Verte"... Et Bénéficiaire ? », Éditions Du Félin, 2006

Elisabeth Laville, « L'entreprise verte : Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde », Village Mondial, 2006

Alain Chauveau, « Les Pionniers De L'entreprise Responsable », Actes Du Forum D'Évian (Novembre 2000), Éditions D'organisation, 2001

« Éco-dynamique, un label au succès croissant », *Get Up*, le Mensuel de la gestion en entreprise, n°5, Février 2008, [http://www.get-up.be/images/files/5\\_2454\\_file.pdf](http://www.get-up.be/images/files/5_2454_file.pdf)

La gestion collective de l'environnement par les entreprises d'une même zone d'activités économiques, <http://www.econetwork.eu/pages/index.html>

*Point expertises*, diffusion et valorisation des savoirs-faires (fiches outils, fiches expériences ou bonnes pratiques, trucs et astuces) et des connaissances existantes au sein des entreprises d'économie sociale, <http://www.pointexpertises.be/taxonomy/menu/6/38>

Catalogue de pratiques environnementales en entreprise, <http://www.bruxellesenvironnement.be/Templates/Professionnels/informer.aspx?id=2982&langtype=2060&detail=tab3>

Fédération des Entreprises de Belgique (FEB), « Belgian eco-business: leading the way ! », *L'écobusiness belge*, <http://www.vbo-feb.be/index.html?page=71&lang=fr>