

L'INTÉGRATION DE L'ENVIRONNEMENT DANS L'ENTREPRISE

PARTENARIAT AVEC UNE ORGANISATION ENVIRONNEMENTALE & STRATÉGIE INDÉPENDANTE

Analyses, constats et perspectives

Bénédicte Delloye

Promoteur : Philippe Renaudière
Asseseurs : Eric De Keuleneer
Walter Hecq
Edwin Zaccai

Travail de fin d'études présenté dans le cadre de l'obtention du DES en
Gestion de l'Environnement – IGEAT
Université Libre de Bruxelles
Année Académique 2005-2006

Mes plus vifs remerciements vont à toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont encouragée durant la rédaction de ce mémoire et plus spécialement à celles qui ont été mes premiers lecteurs.

Je remercie également Monsieur Philippe Renaudière pour m'avoir guidée dans le choix du sujet et pour avoir accepté de diriger ce travail.

De même, je remercie Messieurs De Keuleneer, Hecq et Zaccai pour leur support et la pertinence de leurs conseils.

Mai 2006

Résumé

Qu'en est-il des comportements et des relations que la grande entreprise moderne entretient avec l'environnement ?

Ce travail propose une analyse de la démarche de l'intégration de l'environnement au sein de l'entreprise autour de deux axes :

- Le partenariat avec les organisations environnementales
- La stratégie indépendante et interne à l'entreprise

La collaboration entre les entreprises et les organisations environnementales s'est intensifiée au cours de ces dernières années. Du mécénat plus classique à de véritables partenariats stratégiques entre les deux grands groupes d'acteurs, les modes de collaboration et le degré d'implication se révèlent être très variables.

Outre les compétences que ces organisations apportent aux entreprises et les avantages que celles-ci peuvent en retirer, ce travail tente de mettre en évidence les risques de dérives que présente ce type de collaboration quant aux motivations des uns et des autres, l'efficacité des actions entreprises, la transparence et la légitimité des organisations partenaires.

Les organisations environnementales quant à elles se sont multipliées pour se faire le relais des revendications de la société civile. Ensemble encore diffus et protéiforme, il gagnerait à réfléchir à une définition plus claire de ses statuts, de ses modes opératoires, de ses règles de gestion pour développer davantage d'impact auprès de ses interlocuteurs.

En ce qui concerne les stratégies indépendantes, il existe aujourd'hui un panel de démarches d'intégration de l'environnement au sein de l'entreprise : depuis l'application de bonnes pratiques quotidiennes jusqu'à une véritable prise en compte des concepts de développement durable au sein même des activités de l'entreprise et de ses processus de fabrication.

Ce travail présente différentes approches environnementales, leurs dimensions, leur degré d'implication dans l'entreprise et propose quelques exemples représentatifs d'entreprises pionnières et progressistes.

L'intégration de l'environnement reste un parent pauvre et un sujet qui fâche au sein de l'entreprise. L'approche volontaire et spontanée ne suffira sans doute pas à inverser la tendance et une mise en place d'un cadre réglementaire plus contraignant se profile comme la voie la plus vraisemblable à explorer.

Table des matières

RÉSUMÉ

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I. 7

LES ACTEURS 7

1.1 L'ENTREPRISE 7

1.1.1 L'ENTREPRISE EN 2006 : DES CHIFFRES VERTIGINEUX 7

1.1.2 UNE RESPONSABILITÉ ÉTENDUE 8

1.1.3 D'AUTRES DIMENSIONS 10

1.1.4 LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE 11

1.1.5 LES DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES DES ENTREPRISES 13

1.2 DE L'ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE (ONG) À L'ORGANISATION DE LE SOCIÉTÉ CIVILE (OSC) 17

1.2.1 LA NÉCESSITÉ DE CLARIFIER 17

1.2.2 LA SOCIÉTÉ CIVILE 19

1.2.3 LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LES INSTANCES INTERNATIONALES 21

1.2.3.1 LA COMMISSION EUROPÉENNE 21

1.2.3.2 LE FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL 22

1.2.3.3 LES NATIONS UNIES 22

1.2.3.4 LA BANQUE MONDIALE 23

1.2.4 LA SOCIÉTÉ CIVILE ET L'ENVIRONNEMENT 23

1.3 LES ORGANISATIONS ENVIRONNEMENTALES EN BELGIQUE EN 2006 26

1.3.1 INTRODUCTION 26

1.3.2 LES FÉDÉRATIONS ENVIRONNEMENTALES BELGES 26

1.3.3 LES BUREAUX BELGES D'ORGANISATIONS ENVIRONNEMENTALES INTERNATIONALES 28

1.3.4 LES ORGANISATIONS ENVIRONNEMENTALES EUROPÉENNES À BRUXELLES 30

1.3.5 GREENFACTS 31

1.4 ANALYSES ET COMMENTAIRES 33

CHAPITRE II. 37

LE PARTENARIAT ORGANISATIONS ENVIRONNEMENTALES - ENTREPRISES 37

2.1 CONTEXTE 37

2.2 LES FORMES DE COLLABORATION 38

2.3 POURQUOI UN TEL DÉVELOPPEMENT ? 41

2.3.1 L'ENVIRONNEMENT N'A PAS DE FRONTIÈRES 42

2.3.2 UNE SOCIÉTÉ CITOYENNE 42

2.3.3	LE LÉGISLATEUR EN RETRAIT	43
2.4	LES COMPÉTENCES DES ORGANISATIONS ENVIRONNEMENTALES	45
2.4.1	A L'ÉCOUTE DE L'ENVIRONNEMENT SOCIOPOLITIQUE	46
2.4.2	UN RÉSEAU PROPRE	46
2.4.3	LA PERCEPTION DE LEUR LÉGITIMITÉ	46
2.4.4	L'APPORT SCIENTIFIQUE	48
2.5	LES AVANTAGES COMPÉTITIFS LIÉS AU PARTENARIAT	48
2.5.1	IDENTIFIER LES RISQUES	48
2.5.2	ANTICIPER LES CHANGEMENTS LÉGISLATIFS ET LA DEMANDE DU MARCHÉ	49
2.5.3	PROFILER LA LÉGISLATION ET L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE	49
2.5.4	FAIRE ÉVOLUER LES NORMES DE L'INDUSTRIE	50
2.5.5	ACCROÎTRE LA LÉGITIMITÉ DE L'ENTREPRISE	51
2.6	LES RISQUES POUR L'ENTREPRISE	51
2.6.1	LE <i>GREENWASHING</i>	51
2.6.2	LA DIVULGATION D'INFORMATIONS	53
2.7	COMMENTAIRES	53
CHAPITRE III.		55
<u>LA DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE : DE LA BONNE PRATIQUE QUOTIDIENNE À LA REMISE EN QUESTION DES PROCESSUS DE PRODUCTION</u>		55
3.1	ÉCOLOGIE ET ÉCONOMIE	55
3.2	FACTEURS DE PRODUCTION : RESSOURCES NATURELLES ET TRAVAIL	57
3.3	L'ENTREPRISE ET L'ENVIRONNEMENT	59
3.3.1	LES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX DE L'ENTREPRISE	59
3.3.2	LES RÉPONSES DE L'ENTREPRISE AUX IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX	61
3.3.3	L'ACTIVITÉ QUOTIDIENNE	63
3.4	LES STRATÉGIES « VERTES » DE L'ENTREPRISE	65
3.4.1	LES DIMENSIONS DE LA STRATÉGIE ENVIRONNEMENTALE	66
3.5	UN NOUVEAU CAPITALISME NATUREL	68
3.5.1	LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ÉCOLOGIQUES	71
3.5.1.1	LES CRITÈRES	71
3.5.1.2	LES ÉTAPES	71
	ECOVER	74
	INTERFACE	76
	PATAGONIA	79
3.6	COMMENTAIRES	81
CHAPITRE IV.		83
<u>PERSPECTIVES D'AVENIR</u>		83
4.1	OÙ EN SOMMES-NOUS ?	83
4.1.1	L'INTÉGRATION DE L'ENVIRONNEMENT RESTE MARGINALE	84
4.1.2	DU PARTENARIAT À LA LÉGISLATION	85
4.1.3	DES OUTILS INADAPTÉS	86
4.1.4	LA DIFFICULTÉ DE COMPARER	86
4.2	PISTES CONCRÈTES	87

4.2.1	LA VOIE LÉGISLATIVE	87
4.2.2	VERS UN GOUVERNANCE MONDIALE	88
4.2.3	DÉVELOPPER LA RÉFLEXION DANS LES UNIVERSITÉS	89
4.2.4	RÉGULER LES ORGANISATIONS ENVIRONNEMENTALES	89

CONCLUSIONS **91**

ANNEXES **95**

1.	LISTE DES MEMBRES D'ÉPE	95
2.	LES TYPES DE PARTENARIATS ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE – ENTREPRISES	99
3.	MODELE DE L'ENTREPRISE DURABLE SELON INTERFACE	101
4.	CHARTRE DE LA POLITIQUE ÉCOLOGIQUE D'ÉCOVER	107
5.	ANALYSE DU CYCLE DE VIE DU PROCÉDE DE RECYCLAGE DES VÊTEMENTS EN COTON DE PATAGONIA	109

BIBLIOGRAPHIE **120**

Introduction

Serait-ce parce qu'à première vue, l'environnement ne 'paie' pas, ou en tout cas pas assez vite, ou pas assez tout court, que les entreprises l'ont si longtemps ignoré dans la gestion de leurs activités ?

Le respect de l'environnement et la bonne marche d'une entreprise – comprenez une rentabilité optimale pour les actionnaires – ne vont pas nécessairement dans la même direction.

L'environnement au sein de l'entreprise est encore un sujet qui fâche, voire qui agace.

Certes, quelques entreprises, rares et visionnaires ont des démarches très progressistes et intégrées. D'autres font des efforts et se proclament environnementalement responsables.

Ensuite, il y a celles, parfois les mêmes, qui collaborent avec les organisations environnementales représentantes de la société civile au travers de partenariats.

Ces entreprises iraient-elles chercher des réponses et des moyens de développer des pratiques responsables en matière de démarche environnementale qu'elles ne trouveraient pas chez elles en profitant des compétences dont ces organisations disposent ?

Aussi, pourquoi et comment des organisations qu'on appelle 'non gouvernementales' aux statuts et champs d'actions à géométrie variable, s'attribuent une légitimité quasi exclusive puisqu'elles interviennent là où le législateur fait défaut et où l'entreprise faillit à une responsabilité environnementale ?

Ne nous voilons pas la face : l'environnement reste encore dans les faits une 'basse' priorité pour les entreprises dans la conduite de leurs affaires et nombre de secteurs se limitent encore au simple respect de la législation environnementale et des seuils qu'elle impose.

Peut-on attendre quelque chose de la législation environnementale actuelle ?

Cette législation est, d'une façon générale, plus curative que préventive : on répare mais le dommage est là.

Relativement récente, elle évolue depuis quelques années vers plus de déréglementation et de transfert de responsabilité aux acteurs économiques, par rapport à l'approche initiale plus contraignante.

Nous verrons comment législation et responsabilité environnementales s'articulent dans le contexte de l'intégration de l'environnement au sein de l'entreprise.

Malgré cela, comment faire de l'intégration de l'environnement un objectif stratégique pour les entreprises qui, rappelons-le, ont, pour beaucoup d'entre elles, en partie construit leurs richesses et leur puissance financière actuelle, en puisant dans les ressources inestimables de la planète et en ne souciant que trop peu des dégâts causés par leurs activités sur l'environnement ?

La réponse n'est pas univoque.

Nous sommes de ceux qui pensent que si les entreprises sont une part du problème, elles sont également une part importante de la solution.

Mais pas toutes seules. Il en va également du rôle, de l'engagement et de la responsabilité de deux autres grands groupes d'acteurs : les organisations de la société civile et, nous en parlerons également, des autorités publiques nationales, mais surtout internationales.

Chacun d'entre eux a devant lui, dans, un nombre de défis à affronter, de sujets de réflexion à débattre dans une forme de concertation et de dialogue élargi encore à inventer mais surtout des actions à réaliser pour réconcilier économie, éthique et politique.

Les acteurs

Nous commencerons par brosser le portrait des principaux protagonistes: les entreprises et les organisations de la société civile actives dans la protection de l'environnement ainsi que les autorités publiques.

Comment apparaissent-ils aujourd'hui, à la lueur d'une mondialisation galopante ? Quelles sont les nouvelles dimensions qui redessinent les contours de chacun d'eux en termes de responsabilités, de domaines de compétences, de modes d'actions ou encore de légitimité ? L'évolution actuelle tend vers une remise en cause des modèles enseignés et utilisés encore très souvent comme références.

De plus en plus puissante, influente, visible, au cœur de nombreuses polémiques, porteuse de responsabilités toujours plus étendues, la grande entreprise de 2006 évolue dans un environnement beaucoup plus complexe qu'auparavant, de même que dans un contexte spatio-temporel inédit où immédiateté, rapidité et réactivité sont les maîtres mots. Les exigences environnementales ont évolué au cours de ces trente dernières années. Nous verrons comment progressivement, l'entreprise s'est adaptée à cette évolution et comment, depuis le respect de la loi jusqu'à une démarche progressiste et

innovatrice, elle réalise l'intégration des aspects environnementaux au cœur même de ses activités.

La société civile, quant à elle, se profile de plus en plus comme un interlocuteur et un partenaire incontournable vis-à-vis, notamment, de l'entreprise dans son rôle de relais des revendications environnementales. Elle est rapide et réactive, sachant tirer parti de l'explosion des moyens de communications rapides comme Internet, bénéficiant également de l'évolution du rôle du législateur devant la complexité de légiférer en matière environnementale, sans pour autant se substituer à celui-ci.

Ces organisations participent aussi, au sein de commissions consultatives, au dialogue avec d'autres parties prenantes : syndicats, pouvoirs publics, représentants d'industries. Il s'agit de commenter, d'appuyer ou d'influencer que ce soit au niveau local, régional et national, des décisions de politique environnementale.

D'autres encore sont davantage actives au niveau européen en se faisant la voix de l'environnement au sein des instances légiférantes de la Commission Européenne.

Nous illustrerons ces différents aspects par une présentation du paysage des organisations environnementales actives en Belgique.

Quant à son rapport à l'entreprise, celui-ci varie en fonction du degré d'implication des acteurs et des objectifs poursuivis: depuis le mécénat traditionnel jusqu'à une collaboration étroite au sein de partenariats.

Nous aborderons aussi ces organisations sous un angle plus critique concernant notamment leur professionnalisation, leur transparence financière et leur indépendance.

Et les pouvoirs publics dans tout cela ? Ils trouvent là une opportunité de légiférer autrement dans un domaine – l'environnement – complexe et peu propices à faire l'objet de lois de par, entre autres, le caractère transnational des problématiques environnementales.

Dès lors, devant une absence relative de cadre juridique, on a vu apparaître une forme d'autorégulation de plus en plus large au sein des entreprises.

Nous verrons comment les pouvoirs publics, bien que ne disparaissant pas dans leur fonction de régulateur, voient le champ de leurs compétences évoluer vers une capacité et une opportunité à renforcer et à définir le cadre législatif de cette régulation civile et des partenariats qui en sont une manifestation.

Le partenariat

Nous assistons depuis une vingtaine d'années à un développement important des coopérations entre les entreprises et les organisations environnementales.

Nous mettrons en évidence les facteurs qui expliquent un tel développement.

Les motivations des uns et des autres sont multiples et quand bien même, certaines de ces organisations restent dans un rapport de dénonciation des pratiques des entreprises, au travers par exemple d'actions de boycott, d'autres ont choisi la voie de la collaboration active.

Ces deux grands groupes d'acteurs collaborent aujourd'hui de plus en plus souvent sous la forme de projets de partenariats stratégiques où les compétences des uns et des autres viennent se compléter dans la réalisation d'objectifs définis.

Comment collaborent-elles ? Quels sont les avantages compétitifs qu'une entreprise peut retirer d'une telle association ?

Nous montrerons comment ces organisations peuvent être de véritables acteurs de changement au sein des entreprises et de quels moyens d'actions elles disposent pour imprimer ce changement.

Au travers de ces partenariats, l'organisation de la société civile offre à l'entreprise un panel de compétences spécifiques dans des domaines qu'elle maîtrise mieux : une meilleure connaissance de l'environnement sociopolitique, un réseau d'informations parfois exclusives. Une meilleure perception de sa légitimité auprès du public et des compétences techniques et scientifiques parfois très pointues viennent compléter ses atouts.

Nous mettrons également en avant les risques et les dérives que ces partenariats créent par une modification du rôle des acteurs en présence mais aussi parfois par un manque de clarté dans les motivations des entreprises et la mesure des objectifs à atteindre.

L'intégration de l'environnement

Beaucoup d'entreprises ont déjà entamé une démarche environnementale, ne fût-ce que parce que la loi les y a contraintes, mais surtout, parce qu'elles sont de plus en plus nombreuses à considérer une telle approche comme stratégique et essentielle à leur évolution.

Dépollution, prévention de la pollution, technologies propres, développement durable : l'approche environnementale volontaire a évolué dans ses pratiques et dans les réponses que les entreprises ont apportées au fur et à mesure d'une prise de conscience

de plus en plus fine des interactions et des impacts de l'activité industrielle sur l'environnement.

Nous mettrons en évidence les relations que l'entreprise entretient avec l'environnement, comment et pourquoi il devient nécessaire de réintégrer la nature dans les modes de production.

Comment aujourd'hui, un changement dans la disponibilité et la productivité des facteurs de production place l'entreprise dans une situation nouvelle les forçant à s'adapter à cette nouvelle donne ?

Eco efficience, éco conception, bio mimétisme, autant d'innovations qui optimisent l'utilisation des ressources naturelles et qui ouvrent la voie pour l'entreprise vers de nouveaux modes de productions et un nouveau rapport à l'environnement et à la nature.

Trois exemples de sociétés innovantes sont présentées ici : Ecover, Interface et Patagonia, toutes trois pionnières et créatrices dans leur approche intégrée de l'environnement.

Et demain ?

Après le temps de l'analyse, celui des constats et des propositions d'orientations et d'actions pour l'avenir. Quelles pistes concrètes pour que se mette en place un cadre permettant aux acteurs en présence d'évoluer vers un objectif commun : (ré) concilier environnement et économie ?

Utopie ? Plutôt urgence et nécessité mais surtout volonté et détermination de la part des responsables politiques, leaders d'opinion et dirigeants d'entreprises. En espérant qu'il ne soit pas trop tard.

Chapitre I.

Les Acteurs

1.1 L'Entreprise

L'entreprise : premier acteur central de ce travail. Il s'agit ici de la grande entreprise industrielle, multinationale que nous allons aborder au cours de ces quelques pages et ce, au travers de sa responsabilité toujours plus importante vis-à-vis du monde qui l'entoure ; de ses relations, ses engagements et collaborations avec la société civile et finalement, de son rapport avec l'environnement.

1.1.1 L'entreprise en 2006 : des chiffres vertigineux

Commençons tout d'abord par quelques chiffres pour illustrer la réalité du monde des entreprises à l'aube du 3^{ème} millénaire :

- En 2004, des grands groupes comme Exxon Mobil, Royal Dutch Shell, Walmart – qui par ailleurs emploie plus d'un million d'employés soit l'équivalent de la population totale de la Région de Bruxelles Capitale - ont généré chacun des chiffres d'affaires (CA) de près de 300 milliards de US\$, ce qui correspond au Produit Intérieur Brut (PIB) de la Belgique, de la Suède ou encore de la Suisse¹ ;
- 19 des 60 premières puissances économiques sont des grands groupes (en comparant le PIB et le CA), la première multinationale privée se situant à la 23^{ème} place² ;
- Les cinq plus grandes multinationales ont un CA équivalent à celui du PIB des 46 pays les plus pauvres³ ;
- La fortune de Bill Gates, fondateur de Microsoft, est égale à la valeur totale de celle des 106 millions d'américains les plus pauvres⁴ ;
- La mondialisation de l'activité économique a multiplié les fusions transnationales en créant de véritables États dans l'État. La CNUCED⁵ a identifié quelques 63 000 sociétés multinationales contrôlant 800 000 filiales de par le monde.

¹ Selon *Human Development Program* 2003, New York, PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement)

² Farid Baddache 'Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération, L'Harmattan, 2004

³ Farid Baddache, op.cit

⁴ Jean Ziegler 'Les Nouveaux Maîtres du monde...et ceux qui leur résistent', Fayard, 2002

Dans un autre ordre idée :

- En quelques dizaines d'années, la population a été multipliée par 6, la pollution par 50 ;
- Dans une étude réalisée par l'agence de protection de l'environnement américaine EPA⁶, Norman Myers mentionne que le tonnage total des produits manufacturés aux USA équivaut à 4 fois le poids total des individus, dont seulement 4% ont une durée de vie supérieure à 6 mois ;
- Les Américains consacrent un budget pour la lutte contre l'obésité 100 fois supérieur à celui consacré à la lutte contre les maladies tropicales.

Nous arrêtons ici les chiffres et les comparaisons « choc » dont on pourrait pour certains discuter la valeur scientifique, voire la méthodologie de calcul. Là n'est pas notre propos.

Ils parlent d'eux-mêmes : un monde économique démesuré, conduit par des groupes industriels puissants, aux moyens financiers gigantesques et où des individus, des entreprises privées sont aujourd'hui plus riches que des États.

Parallèlement, dans un contexte de globalisation de l'économie où les États se sont progressivement retirés de nombreux débats, les entreprises multinationales, acteurs privés, disposent d'un poids non seulement économique et financier prépondérant mais également politique de plus en plus affirmé.

Nous y reviendrons.

1.1.2 Une responsabilité étendue

Dès lors, devant de tels ordres de grandeurs et face au renversement des pouvoirs, peut-on encore limiter la responsabilité de l'entreprise à sa seule logique instrumentale de profit pour les actionnaires ?

Peut-on conclure, avec le cynisme univoque de 'The Economist': "*The proper business of business is business. No apology required*"?⁷

Milton Friedman s'insurge contre toute extension de la responsabilité de l'entreprise au-delà de la finalité économique et s'interroge sur les limites de cette responsabilité étendue : « ...Peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs

⁵ Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

⁶ www.epa.org

⁷ Dossier 'The good company' The Economist, 22 Jan 2005 - n° 8410

actionnaires. C'est une doctrine fondamentalement subversive. Si les hommes d'affaires ont une responsabilité autre que celle du profit maximum pour les actionnaires, comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est ? Des individus privés auto désignés peuvent-ils décider de ce qui est l'intérêt de la société ?... »⁸

Arrêtons-nous quelques instants sur ce qu'a écrit Friedman il y a maintenant plus de 40 ans. Quels en sont les éléments clés ?

- L'entreprise est vue comme un acteur isolé, sans véritable relation avec le monde extérieur, hors monde économique, limitant son activité à la seule fonction de production de biens et de services et générant ainsi de la richesse pour un nombre limité d'actionnaires.
- Cet isolement rend les dirigeants d'entreprises étrangers à tout message extérieur à leur sphère d'activité.
- Ensuite, il désigne par avance la nature des acteurs qui seraient susceptibles de savoir ce qui est bon pour la société dans son ensemble : des individus privés 'auto désignés'.

Plusieurs questions essentielles auxquelles nous tenterons d'apporter des éléments de réponse dans les chapitres suivants sont posées au travers de la réflexion de Milton Friedman :

- L'entreprise serait-elle à ce point figée dans son rôle initial d'agent économique, rendant toute possibilité d'évolution vers d'autres dimensions – environnementale et sociale – contraire à sa croissance et sa prospérité ? Doit-elle limiter sa seule fin à une maximisation du profit ?
- Qu'en est-il de la légitimité et de la représentativité des organisations de la société civile qui se placent en défenseurs de valeurs citoyennes et qui s'attribuent des prérogatives dans ce domaine par rapport aux entreprises ? Ces organisations ont-elles réellement des compétences dont ne disposent pas les entreprises ?
- N'y a-t-il pas une autre voie, encore à inventer, qui permettrait de repenser la responsabilité initiale de l'entreprise et de se dire que la fin ne justifie pas toujours les moyens ?

⁸ *Capitalism and Freedom*, Milton Friedman, University of Chicago Press, 1962, cité dans 'Mythes et réalités de l'entreprise responsable', Michel Capron, La Découverte, p.94

1.1.3 D'autres dimensions

Le monde dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui s'est considérablement transformé les obligeant à constamment s'adapter à de nouvelles dimensions⁹ :

- **Géographique** : nous évoluons aujourd'hui dans un monde sans frontières, où les limites spatio-temporelles ont pratiquement disparues. Les nouveaux espaces ainsi créés accélèrent et amplifient les capacités de l'entreprise d'agir et de modifier nos propres vies. Cette ouverture des frontières a permis une libéralisation sans précédent des échanges commerciaux entraînant une uniformisation des modes de vie et de consommation. Pensons à l'universalité et l'omniprésence sur le globe d'entreprises comme IKEA ou Mac Donald. Une importante conséquence de ce nouvel espace géographique mondial est encore très souvent l'absence de régulations dans de multiples domaines, dont notamment l'environnement, rendant également toute forme de contrôle difficile à mettre en place.
- **Politique et législative**: la faiblesse du cadre législatif et le retrait progressif des pouvoirs publics devant la complexité et la difficulté de mise en place d'une véritable politique de développement durable offrent à l'entreprise une autonomie grandissante face au politique. L'Etat Nation est en quelque sorte devenu trop 'petit' devant l'ampleur des enjeux mondiaux actuels. Le développement croissant des lobbys de l'industrie est la traduction de ce pouvoir qu'ont les entreprises d'orienter une législation dans un sens plus favorable à leurs intérêts, renforcé souvent par un pouvoir financier et un chantage à l'emploi. Voir l'exemple de la directive REACH¹⁰ et de la version édulcorée du texte qui a été voté à la Commission Européenne tout récemment.
- **Sociétale** : La visibilité et l'avancée croissante des entreprises dans de multiples secteurs dont certains étaient encore l'exclusivité des pouvoirs publics (santé, éducation, transport...) en font des cibles privilégiées pour la société civile. Nous observons aujourd'hui une demande d'information croissante de la part de la société et des citoyens – celles-ci relayées par ses organisations représentantes et amplifiées par le jeu des médias – sur le fonctionnement et les agissements

⁹ Les points développés ci-après sont librement inspirés des propos tenus par le Professeur Philippe de Woot lors d'une conférence tenue à l'ING le 13 avril 2005 sur le thème de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

¹⁰ Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals (REACH) – COM 2003 0644 - Proposition de règlement du Parlement Européen et du Conseil concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques, ainsi que les restrictions applicables à ces substances. Les eurodéputés auraient dû statuer sur l'enregistrement et l'autorisation de quelque 30.000 substances chimiques – sur 100.000 existantes – dont on connaît mal la nocivité pour la santé et l'environnement. Un lobbying industriel effréné de dernière minute a ramené cette quantité à 12.000. Grosse déception pour les défenseurs du texte (source : AlterBusiness News).

des entreprises. On exige de plus en plus souvent un droit de regard qui se légitimise (reporting, transparence). Les entreprises ne peuvent donc plus faire n'importe quoi, n'importe comment. Dans le contexte actuel d'émergence du développement durable, les concepts de *Corporate Governance*¹¹ ou encore de *Corporate Social Responsibility*¹² créés par les entreprises sont un moyen utilisé pour montrer qu'elles prennent en compte certains aspects sociaux ou environnementaux dans leur politique. Comment ? Jusqu'où ? Avec quels impacts ? Et quelle est leur réelle motivation à vouloir développer ces concepts ? Nous ne répondrons pas directement à cette question mais il nous paraît indispensable de la poser tant ces concepts sont encore flous et sont en passe de se vider de leur contenu¹³.

L'interaction de ces différentes dimensions place l'entreprise d'aujourd'hui dans un environnement beaucoup plus complexe qu'auparavant.

L'économie de marché 'classique' et son moteur, la concurrence, ont généré des richesses sans précédent. Nul ne souhaite remettre en cause ceci.

Cependant, les dérives que nous connaissons actuellement nous amènent à penser que le modèle tel qu'il a fonctionné depuis plus d'un siècle a atteint une forme de limite, voire un point critique.

Remise en cause de notre modèle de développement, changement fondamental et culturel de la notion même d'entreprise en élargissant sa finalité centrale de profit pour les actionnaires à une responsabilité plus étendue et en la redéfinissant ou encore (ré) concilier économique, politique et éthique, autant de défis d'envergure qui s'ouvrent aux entreprises de demain et à leurs dirigeants.

1.1.4 La responsabilité environnementale de l'entreprise

Alors que pendant des décennies, les entreprises ont assumé majoritairement une responsabilité économique et sociale, qu'en est-il aujourd'hui de leur responsabilité vis-à-vis de l'environnement ?

Nous aborderons ici davantage le comportement et les engagements concrets de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement qui l'entoure et sur lequel elle exerce, de par

¹¹ Gouvernance d'entreprise qui définit l'ensemble des processus et des réglementations gérant les relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et autres parties prenantes : employés, fournisseurs, clients et représentants de la société civile.

¹² Responsabilité sociale (sociétale) de l'entreprise.

¹³ La récente communication de la Commission Européenne sur la création d'un pôle d'excellence en matière de RSE a été vivement critiquée par plusieurs organisations environnementales dénonçant une opération de relations publiques et présentant la RSE comme une opportunité de développer de nouveaux marchés sans réellement donner la priorité aux dimensions sociales et environnementales.

son activité, de multiples pressions plutôt que l'aspect juridique que recouvre la notion de responsabilité environnementale telle que décrite par la Directive 2004/35/CE¹⁴.

Au-delà du cadre légal – permis d'exploitation, permis d'environnement, autorisations diverses - auquel l'entreprise se doit de se conformer pour pouvoir exercer son activité et qui lui confère une forme de « *license to operate* » – une autorisation d'exercer son activité - elle peut décider librement et volontairement d'adopter un comportement favorable et pus 'responsable' vis-à-vis de l'environnement.

Que dit le Petit Larousse quant au terme 'Responsabilité' ?

Tout d'abord, le mot, d'origine latine *responsum*, de *respondere*, signifie « se porter garant ».

Plusieurs voies se dessinent : il s'agit tout d'abord de « la capacité à prendre une décision sans en référer préalablement à une autorité supérieure ».

Ensuite, c'est aussi le « fait pour quelqu'un, quelque chose d'être à l'origine d'un dommage ».

Enfin, l'option juridique parle d'une « obligation de réparer une faute, de remplir une charge, un engagement ».

Pour notre part, nous rajouterons sa forme anglaise « Responsibility » que l'on pourrait traduire par « capacité à répondre ».

Mais si elle les respecte, cela fait-il d'elle une entreprise responsable en matière environnementale ?

Si l'on rassemble les différents aspects décrits plus haut, le champ de la responsabilité environnementale de l'entreprise est vaste et s'étend, selon nous, au-delà du simple respect des lois. Derrière la responsabilité pénale de l'entreprise qui sera engagée si elle ne respecte pas les seuils définis dans les lois environnementales, apparaissent les notions de légitimité, d'éthique, de gestion en bon père de famille où l'on tiendra compte du résultat des actions de l'entreprise.

Alors que la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants vis-à-vis des actionnaires est généralement bien définie dans ses statuts, le cadre de la responsabilité environnementale est quant à lui encore flou et mériterait d'être davantage défini.

Notre propos n'est pas d'en donner une définition précise dans ce travail mais elle apporterait certainement plus de clarté et de cohérence dans la manière de traiter les relations que les entreprises ont avec l'environnement.

¹⁴ Directive 2004/35/CE du Parlement européen et du Conseil, du 21 avril 2004, sur la responsabilité environnementale en ce qui concerne la prévention et la réparation des dommages environnementaux. La directive vise à établir un cadre de responsabilité environnementale fondé sur le principe du « pollueur - payeur », en vue de prévenir et de réparer les dommages environnementaux.

1.1.5 Les dépenses environnementales des entreprises

Alors que dans le chapitre III, nous aborderons en détail les stratégies environnementales des entreprises, un des moyens d'évaluer leur engagement volontaire face aux impacts et aux dommages qu'elles exercent sur l'environnement est de mesurer les dépenses environnementales de celles-ci.

Examinons d'abord ce que nous entendons par dépense environnementale¹⁵.

Les dépenses liées à l'environnement peuvent être classées en 6 catégories:

- Les *investissements curatifs*, destinés à financer des équipements visant uniquement à réduire ou à contrôler les substances nuisibles émises durant l'activité normale de production, sans incidence sur le procédé de production proprement dit. Ces équipements interviennent en bout de chaîne de production (*end of pipe*) : filtrage des fumées, épuration des eaux, etc ;
- les *investissements intégrés*, destinés à mettre en œuvre des procédés nouveaux ou fortement modifiés, dont l'objectif est de réduire les nuisances environnementales à la source. Ces investissements permettent par exemple de recycler ou de réutiliser des matériaux, de réduire les déchets, de limiter la consommation d'eau ou d'énergie. La part environnementale de ces investissements n'est généralement pas facile à déterminer, vu qu'ils permettent aussi une amélioration de l'efficacité de la production et donc une réduction des coûts ;
- les *investissements et charges* destinés à la *prévention des risques* (incendies et pollutions accidentelles) ;
- les *investissements et charges* destinés à la *réhabilitation des sites* ;
- les *charges d'exploitation*, liées à l'entretien et au bon fonctionnement des équipements de contrôle et d'épuration (air, eau) et de gestion (déchets), principalement ;
- les dépenses courantes liées à l'environnement (frais d'études et de surveillance, salaires, taxes et redevances, primes d'assurances, etc.).

Deux éléments intéressants à analyser:

- La proportion relative de ces dépenses par rapport à la totalité des investissements des entreprises
- La part individuelle de chacune de ces 6 catégories dans l'ensemble des dépenses environnementales

¹⁵ Définitions extraites du tableau de bord 2005 de l'Environnement Wallon <http://environnement.wallonie.be>

Une étude réalisée en 2000 par STATBEL¹⁶ pour le Ministère des Affaires économiques offre quelques perspectives dans ce domaine quant au premier point.

Il s'agit d'une enquête réalisée sur un échantillon d'environ 25.000 entreprises belges portant sur trois types de dépenses environnementales : les investissements de lutte contre la pollution (LCP ou *end of pipe*), les investissements en technologie intégrée et enfin les taxes environnementales. Une ventilation par domaine environnemental a été demandée à 3.000 entreprises parmi les plus importantes et en mesure d'y procéder.

Parmi les résultats obtenus et l'analyse réalisée, une conclusion a retenu notre attention : « ...le rapport entre les investissements LCP et le total des investissements industriels des entreprises de plus de 10 personnes peut aller jusqu'à 69% dans le secteur de la collecte des déchets mais se situe généralement aux alentours des 3% dans les industries et à moins de 1% dans les services. La part environnementale moyenne des investissements des entreprises de plus de 10 personnes est de chaque année de 3%... ».

Le Bureau du Plan quant à lui publie les comptes environnementaux de la Belgique et présente les résultats des dépenses liées à la protection de l'environnement¹⁷.

Il définit ces dépenses comme suit : « ... En Belgique, les dépenses de protection de l'environnement englobent les dépenses de consommation finale comme l'achat par les ménages de sacs poubelle, les dépenses de consommation intermédiaire comme le paiement par une entreprise de services de traitement des déchets et enfin les dépenses d'investissement, par exemple, la construction d'une installation de purification des eaux par les pouvoirs publics... »

Bien que la définition diffère de celle fournie par le Ministère des Affaires Economiques, les deux tableaux suivants complètent notre analyse :

- Le premier tableau illustre le poids relatif des dépenses nationales de protection de l'environnement par rapport au PIB.

¹⁶ Pour tous les détails de l'étude sur les Dépenses environnementales des entreprises en Belgique, voir http://www.statbel.fgov.be/studies/paper04_fr.asp. Le document est en libre téléchargement.

¹⁷ Voir site du Bureau du Plan www.plan.be

Tableau 1. Le poids relatif des dépenses nationales de protection de l'environnement (dnpe) (en %)

	1997	1998	1999	2000
DNPE en tant que part du PIB	1,63	1,68	1,64	1,74
DPE des ménages en tant que part de la consommation totale des ménages	0,56	0,57	0,55	0,54
DPE de consommation des pouvoirs publics en tant que part dans leur consommation totale	1,20	1,28	1,20	1,40
DPE d'investissements des pouvoirs publics dans les investissements publics totaux	3,57	8,05	6,41	6,76
DPE intermédiaires des entreprises dans le total des consommations intermédiaires	0,58	0,58	0,59	0,59
DPE d'investissements des entreprises dans le total des investissements des entreprises	1,91	1,63	1,47	1,46

Source: Lannoy, F. en G. Vandille (2002); propres calculs.

En 2000, le PIB de la Belgique s'élevait à 244 milliards d'euros ce qui porte le montant total de ces dépenses liées à la protection de l'environnement tous acteurs confondus à un total d'environ 4,3 milliards d'euros¹⁸.

- Le deuxième tableau ci-dessous décrit la part des dépenses courantes environnementales dans l'output total et la part moyenne des investissements environnementaux dans le total des investissements par secteur.

A noter qu'il est difficile dans les investissements réalisés par les entreprises dans le cadre de la protection de l'environnement d'isoler la part influencée par la législation et la part volontaire motivée par une stratégie environnementale propre.

Toutefois, les ordres de grandeurs présentés dans ces 2 études indiquent que la réalité de l'engagement concret de l'entreprise au travers de l'investissement en matière environnementale est somme toute très relative.

Quant au retour sur investissement, il est d'autant plus difficile à évaluer qu'il est complexe d'isoler la part marginale attribuable à cet investissement sur les bénéfices ou économies réalisés par l'entreprise (dans ce cas-ci, une réduction par exemple de la consommation d'énergies, de matières premières ou encore une réduction des impacts environnementaux : moins d'émissions atmosphériques, moins de déchets, etc...).

¹⁸ Par comparaison, la totalité des dépenses R&D tous secteurs confondus en Belgique en 2001 s'élevait à 5,5 milliards d'euros soit environ 2,17% du PIB (source : www.belspo.be).

Tableau 2. Part des dépenses courantes environnementales dans l'output total (1999) et part moyenne des investissements environnementaux dans le total des investissements (1997-2000) par branche (en %)

	Part des dépenses environnementales courantes dans l'output total de la branche	Part des investissements environnementaux dans les investissements totaux de la branche
Industries extractives	0,15	0,7
Industrie agro-alimentaire	0,16	2,0
Textile, habillement et chaussures	0,11	1,5
Bois	0,32	2,1
Papier et carton; imprimerie	0,16	1,1
Produits de la cokéfaction, du raffinage, du nucléaire	0,58	7,6
Chimie, caoutchouc et matières plastiques	0,99	4,5
Autres produits minéraux non métalliques	0,04	3,2
Métallurgie	0,28	6,7
Autres industries	0,16	1,2
Electricité, gaz et eau	1,56	2,3

Source: Lannoy, F. en G. Vandille (2002).

Nous avons à dessein tenté d'isoler l'effort environnemental des entreprises en utilisant des indicateurs mesurables. Et c'est sans doute là que réside une des difficultés majeures et un frein à la réalisation d'investissements de protection de l'environnement ou de réduction des impacts environnementaux liés à leurs activités.

Il est parfois ardu pour une entreprise de mesurer le véritable retour sur investissement d'une dépense environnementale.

L'environnement demeure difficile à appréhender et ses contours, ses limites restent encore flous pour beaucoup d'entreprises.

Comment en effet identifier, isoler et mesurer les impacts sur l'environnement d'une activité industrielle alors que règne encore souvent une incertitude scientifique sur beaucoup de sujets ?

L'entreprise n'aime pas l'incertitude et s'emploiera à réduire celle-ci autant que possible. Intégrer la dimension environnementale relève de nombreuses anticipations dans les domaines législatifs – quels produits à réglementer, quelles limites à adopter...-, scientifiques et comportementaux des marchés.

Nous verrons au paragraphe suivant consacré aux organisations de la société civile et encore davantage au chapitre II sur les partenariats avec celles-ci comment l'entreprise peut se préparer à répondre aux défis d'un domaine encore fort incertain pour elle et dont les dimensions la dépassent fréquemment.

1.2 De l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) à l'Organisation de la Société Civile (OSC)

Deuxième acteur : l'Organisation Non Gouvernementale. Tout d'abord nous allons délimiter d'une façon très subjective et partielle les contours de l'organisation non gouvernementale – ONG - telle qu'elle existe aujourd'hui. Comment tente-t-on de la définir ? Quels en sont les éléments fondateurs et spécifiques qui la distinguent d'autres organisations ? Comment les instances internationales abordent le sujet dans leurs déclarations ? Quel rôle vis-à-vis des entreprises ? Autant de questions auxquelles nous allons tenter d'apporter un éclaircissement.

1.2.1 La nécessité de clarifier

Tout au long de la réalisation de ce travail, nous nous sommes régulièrement heurtés à la difficulté de cerner les contours précis de ce qu'est une ONG.

Dans la littérature, une Organisation Non Gouvernementale est souvent décrite comme « toute organisation défendant l'intérêt public ne dépendant ni d'un Etat ni d'une institution internationale ».

Le flou, l'imprécision de cette définition et son élément de non appartenance (« non gouvernementale ») en font un terme de plus en plus critiqué, voire rejeté par les parties concernées.

Pour beaucoup, le terme ONG est encore le plus souvent associé au domaine humanitaire et à la coopération au développement¹⁹.

On trouve aujourd'hui sous cette dénomination une nébuleuse d'associations, de groupements, de réseaux ou autres organisations : depuis le groupement syndical, la fédération professionnelle, l'association de protection de l'environnement ou encore l'organisation de coopération au développement. Bref, une tour de Babel de la défense des causes de ce début de siècle.

¹⁹ Une enquête téléphonique réalisée en novembre 2003 en Belgique par Business & Society Belgium et la FEB auprès de 135 entreprises montre la liste des ONG les plus souvent citées par ces entreprises. Par ordre décroissant : MSF, 11.11.11, La Croix-Rouge, Greenpeace, Amnesty International, Oxfam, Iles de Paix, WWF, Handicap International, La Fondation du Père Damien, Max Havelaar.

D'un point de vue terminologique, et outre le terme d'ONG, il existe aujourd'hui bon nombre d'appellations semblables :

- L'Organisation Internationale Non Gouvernementale (OING) existant, elle, au moins dans 3 pays ;
- L'Organisation de Solidarité Internationale (plus utilisé en France) orientée vers la coopération au développement ;
- La terminologie anglo-saxonne va même plus loin : nous trouvons des PINGOS (Public Interest Non Governmental Organisations), associations à but d'intérêt général, voire des GONGOS (Government Oriented Non Governmental Organisations) qui elles sont influencées par les gouvernements ;
- D'aucuns parlent aussi de tiers secteur ou encore de société civile, de secteur non lucratif, non-marchand ou non gouvernemental.

Certaines organisations que nous avons rencontrées revendiquent avec fermeté le statut d'ONG dans l'acception classique du terme – elles se font néanmoins de plus en plus rares - tandis que d'autres, et parce qu'elles ne se reconnaissent pas dans cette définition par la négative, souhaitent prendre leur distance par rapport à ce concept et l'élargir davantage²⁰.

Comment caractériser dès lors ces acteurs de plus en plus nombreux, actifs, influents et se présentant comme de véritables « parties prenantes »²¹ de notre société en pleine évolution ?

Par leurs domaines d'interventions et leurs compétences, les valeurs qu'elles défendent, leurs modes d'actions ou de financement, leur zone d'influences, leur degré d'indépendance et d'autonomie, leur statut juridique ?

Dans le cadre de ce travail et devant la multitude des formes, des champs d'actions et des appellations, nous troquerons le terme d'ONG pour celui d' '**Organisation de la Société Civile (OSC)**', plus en accord aussi avec ce que nous avons perçu auprès de ces organismes. D'autre part, cette approche est reprise unanimement par les instances internationales comme nous l'évoquerons ci-dessous.

²⁰ La Croix Rouge elle-même ne se présente pas (plus ?) comme une ONG ; le terme en tant que tel n'apparaissant pas dans ses statuts.

²¹ Personne, communauté ou organisation influant sur les activités d'une entreprise ou concernée par celle-ci. Elles peuvent être externes (clients, fournisseurs, actionnaires, société civile...) ou internes (salariés ou dirigeants). Stakeholder en anglais.

1.2.2 La société civile

Si l'on reprend l'expression de Marc Nerfin²², « ni prince, ni marchand », la société civile englobe tout regroupement volontaire et spontané d'individus sous des formes variées et qui n'entre ni dans le champ économique – *les marchands* autrement dit les entreprises -, ni dans le champ politique – *le prince* autrement dit les pouvoirs publics. Voilà pour l'aspect 'association de personnes'.

A cet élément nécessaire mais non suffisant s'ajoutent des caractéristiques récurrentes et qui dessinent davantage les contours de cet ensemble :

- Le **caractère non lucratif** (non-marchand) de leurs activités. La plupart de ces groupements ont un statut d'association sans but lucratif (asbl) et se déclarent des organismes d'intérêt public. Il n'y a pas de finalité commerciale dominante à leurs activités même si certaines organisations ont comme sources de revenus, parmi d'autres, la vente de produits auprès du public ;
- La **défense du bien commun** aux travers de la promotion de valeurs liées, entre autres, au développement durable : développement économique, protection de l'environnement et progrès social ;
- L'**origine privée** (par opposition à publique) de l'organisation ;
- L'**organisation en réseau** transnational rendue très efficace et rapide par le développement des moyens de communication comme Internet ;
- L'**indépendance** gouvernementale, politique, religieuse et financière (toute relative, nous verrons ça plus loin) ;
- La **diversité** des parties prenantes (*multi stakeholder*) au sein de l'organisation ;
- La fonction d'**intermédiation** : c'est l'approche tripartite ou tripolaire. L'organisation se positionne le plus souvent comme un intermédiaire entre d'une part les citoyens qu'elle défend au travers d'une problématique sociale ou environnementale et d'autre part ses bailleurs de fonds (les entreprises ou les organismes internationaux) auxquels elle se charge de rappeler leurs agissements et leurs responsabilités.

La plupart des organisations que nous avons rencontrées se retrouvent et se définissent dans ces caractéristiques.

²² Marc Nerfin a fondé en 1976 'The International Foundation for Development Alternatives (IFDA)' et à l'origine de la notion de tiers secteur (Third system).

Néanmoins, les modes de financement et les relations avec les entreprises, par exemple, peuvent varier fortement de l'une à l'autre.

Certaines, comme Greenpeace, refusent tout apport financier du monde des entreprises ; d'autres, comme le WWF ou GreenFacts, acceptent via des partenariats, des sources de financement émanant des entreprises.

Nous développerons plus en détail dans le chapitre II le positionnement et l'attitude des différentes OSC vis-à-vis de la sphère économique.

Cette approche tripartite profile la société civile comme un partenaire à la fois des entreprises et des pouvoirs publics dans le sujet qui nous préoccupe aujourd'hui : comment intégrer les aspects du développement durable dans la stratégie des entreprises et plus spécifiquement, comment favoriser la démarche environnementale de ces dernières en collaboration avec les organisations de la société civile et les autorités publiques.

La société civile s'est développée tout au long de l'histoire et a recouvert des formes diverses selon les époques, les régions du monde et les causes qu'elle défendait. Elle a souvent représenté un idéal de société à atteindre en encourageant la démocratie, les droits fondamentaux, la participation des populations au développement économique.

Les mouvements issus de cette société civile (syndicats, associations professionnelles, groupements défendant le droit des femmes...) ont sans conteste joué un rôle majeur et unique dans l'évolution de notre société occidentale telle qu'elle existe aujourd'hui.

Ils ont, de part leur collaboration étroite avec les « princes » et les « marchands », par le dialogue et la concertation, participé aux grands progrès sociaux et économiques depuis plus d'un siècle. De cette concertation et de ce dialogue sont issus des lois, un cadre juridique de référence, une société occidentale certes loin d'être parfaitement juste et équitable mais qui a le mérite d'être la moins mauvaise, sans doute. Alfred Sauvy dit : « ... *Si le capitalisme subsiste en dépit de ses imperfections et de ses injustices, c'est parce qu'il n'y a pas de remplaçant présentable...* ». ²³

Aujourd'hui, cette société civile évolue et devient porteuse d'autres messages à destination de ses partenaires de toujours. Leur nature et leur degré d'urgence ont changé.

Les nouveaux enjeux liés au développement durable et à la mondialisation ont vu se multiplier les acteurs.

²³ Alfred Sauvy, 'Mythologie de notre temps' Payot 1971

La multiplication des OSC, les thématiques qu'elles abordent, leur rôle de caisse de résonance et de relais par rapport aux attentes et aux revendications citoyennes sont autant d'éléments qui les rendent incontournables auprès des entreprises.

1.2.3 La société civile et les instances internationales

Tout d'abord, examinons ce que nous disent les grandes institutions internationales et tentons de dégager les éléments clés des définitions qu'elles proposent.

1.2.3.1 La Commission Européenne

Sur son site « *La Commission Européenne et la Société Civile* »²⁴, la Commission aborde le sujet par le biais du **dialogue** et de la **consultation** de la société civile et des parties intéressées.

Sous la rubrique 'Définition de la société civile', on peut lire :

« ...Il n'existe pas de définition généralement acceptée ou de définition juridique des termes «organisation de la société civile». Les normes de consultation fournissent à cet égard quelques précisions... ».

La Commission renvoie alors au rôle spécifique de ces organisations en ces termes :

*"...Although the target groups of consultations vary according to the circumstances, all relevant interests in society should have an opportunity to express their views. In this context, civil society organisations play an important role as facilitators of a broad policy dialogue. For this reason, the White Paper on European Governance stressed the importance of involving these organisations in its **consultation** processes. The Commission particularly encourages a coherent approach to representation of civil society organisations at European level. This specific role of civil society organisations in modern democracies is closely linked to the fundamental right of citizens to form associations in order to pursue a common purpose, as highlighted in Article 12 of the European Charter of Fundamental Rights. Belonging to an association is another way for citizens to participate actively, in addition to involvement in political parties or through elections..."*

Trois éléments clés: dialogue, consultation et droit d'association. Éléments récurrents caractérisant depuis toujours la société civile auxquels nous ajouterons la fonction

²⁴ http://europa.eu.int/comm/civil_society/apgen_fr.htm#top

d'intermédiation entre les populations, les citoyens dont elle défend les valeurs en tentant d'amplifier et de résoudre des problématiques, et les instances internationales, Etats nationaux et autres entreprises.

Le Comité Economique et Social Européen qualifie d'ailleurs la société civile organisée comme « un corps intermédiaire entre les pouvoirs publics et les citoyens ».

A noter que la Commission Européenne a depuis peu mis sur pied une base de données répertoriant les organisations de la société civile sans but lucratif au sein des Etats Membres et accessibles sur le site CONECCS 'Consultation, la Commission Européenne et La Société civile'²⁵. On y trouve un inventaire de plusieurs centaines d'organismes groupés par domaine d'action allant de l'aide humanitaire, la culture, le développement, la protection des consommateurs à l'environnement, la santé, les transports, l'éducation ou la recherche.

1.2.3.2 Le Fonds Monétaire International

Le FMI²⁶ utilise l'expression «organisations de la société civile» pour désigner un large éventail d'associations de citoyens que l'on retrouve dans la quasi-totalité des pays membres et dont le rôle consiste à offrir des prestations et des services à des groupes spécifiques de la société ou à leur donner un poids politique. Les OSC incluent les milieux d'affaires, les institutions à vocation religieuse, les syndicats, les groupes communautaires locaux, les organisations non gouvernementales (ONG), les fondations philanthropiques et les centres d'études et de recherches. Les organes de gouvernement (organismes publics et instances parlementaires) sont généralement exclus, de même que les entreprises, les partis politiques et les médias.

Apparaissent ici la notion de prestation de services (on se rapproche d'une 'professionnalisation' de ces groupements), l'influence politique et le lobbying.

A remarquer la distinction classique avec les organes politiques et le monde des entreprises.

1.2.3.3 Les Nations Unies

Les références et citations en lien avec la société civile sont très nombreuses au sein des Nations Unies²⁷, sans vraiment y apporter une définition spécifique et nouvelle.

²⁵ Voir http://europa.eu.int/comm/civil_society/coneccc/index_fr.htm

²⁶ www.imf.org

²⁷ www.un.org

Kofi Annan y fait référence dans de multiples interventions, la présentant comme un partenaire privilégié de l'ONU, au même titre que le monde des affaires.

Un point important à ajouter. Dans une allocution prononcée le 22 juin 2004 devant le Conseil de Sécurité, il dit ceci : « ... Il [le Conseil de Sécurité] doit considérer l'apport d'organisations de la société civile non pas comme une tentative en vue d'usurper le rôle des Gouvernements, mais bien plutôt comme un moyen de valoriser ses décisions et de faire en sorte que celles-ci soient réellement mises en œuvre... ».

Un rôle différent donc, complémentaire à celui des Etats, de relais et de travail concret sur le terrain de mise en pratique des décisions publiques.

1.2.3.4 La Banque Mondiale

La Banque Mondiale²⁸ parle de la société civile en ces termes :

« ... Le secteur de la société civile - composé d'organisations non gouvernementales (ONG), de groupements d'obédience religieuse, de syndicats, de groupes de populations autochtones, d'organisations caritatives, de groupements communautaires et de fondations privées - est progressivement devenu, au cours des vingt dernières années, une force majeure dans le secteur du développement international. La société civile a vu s'accroître sa taille, son influence ainsi que ses capacités dans la dynamique du développement, de la gouvernance démocratique et de la mondialisation... ».

Nouvel élément sur le rôle de contrepoids dans le débat démocratique face aux différentes formes de pouvoir.

Comme nous le voyons au travers de ces quelques exemples, la reconnaissance de la société civile en matière d'interlocuteur et de partenaire auprès de ces grandes instances internationales est en certainement largement reconnu.

1.2.4 La société civile et l'environnement

L'environnement comme nouvelle cause d'engagement pour les organisations de la société civile en ce début de 3^{ème} millénaire ? Loin s'en faut. Les idées militantes liées au respect et à la protection de l'environnement ont jalonné l'histoire au travers de mouvements religieux au Moyen-âge où déjà le respect de la nature faisait partie d'une philosophie de vie.

Au milieu du 19^{ème} siècle, la révolution industrielle et les premières pollutions liées au développement d'industries comme, par exemple, le textile ou encore la déforestation

²⁸ www.banquemonddiale.org

massive ont provoqué la formation des groupements d'individus - qu'on appelle à l'époque des « associations » ou des « sociétés » - pour attirer l'attention des autorités publiques sur les dégâts causés par un développement économique rapide et destructeur.

La cause environnementale est pourtant restée l'apanage de cercles d'initiés pendant toutes ces années de croissance où la plupart des efforts politiques se concentraient sur les progrès technologiques, l'amélioration de la qualité et du confort de vie, l'explosion de la société de consommation, le tout encouragé par une énergie à bon marché et une apparente abondance des matières premières.

En mars 1967, le pétrolier géant *Torrey Canyon* s'échoue. La couverture médiatique de la catastrophe pétrolière et l'ampleur des dégâts sur l'environnement vont initier un tournant dans l'engagement et le militantisme environnemental de l'époque.

Les grandes organisations environnementales actives pendant ces années-là – WWF, Greenpeace, les Amis de la Terre – connaîtront une légitimité croissante qui ne s'est plus démentie par la suite.

A partir des années 70, et de façon croissante au cours des décennies qui ont suivi, plusieurs phénomènes vont 'servir' les causes soutenues par les organisations environnementales :

- Crise pétrolière, pollutions à répétitions, accidents nucléaires, épuisement des ressources : autant d'événements qui vont amplifier le développement des organisations environnementales et leur poids auprès de l'opinion publique en dénonçant les dérives de plus en plus nombreuses du système économique occidental et les risques pour la santé et l'environnement ;
- Parallèlement, la mondialisation apparue au cours des années 90 va permettre à ces organisations de diversifier leurs enjeux et de critiquer les règles économiques dominantes: lutte contre les Organismes Génétiquement Modifiés (Monsanto), le réchauffement climatique (le mode de vie non négociable des américains proclamé par George Bush), l'accès à l'eau (projets touristiques pharaoniques à Dubaï) et aux médicaments en Afrique (Pfizer et autres grands groupes pharmaceutiques). Elles contestent aujourd'hui l'économie libérale en se faisant le chantre d'un mouvement altermondialiste plus universel ;
- Cette visibilité croissante, ces combats sur de multiples fronts, cette influence grandissante sont d'autant plus perceptibles que les Etats se sont graduellement désengagés de bon nombre de débats : par manque de moyens d'abord mais ensuite par le développement d'une idéologie libérale transformant les

gouvernements occidentaux en instruments d'une politique financière guidée par les grandes institutions internationales : Banque Mondiale, Fonds Monétaire International ou encore la Banque Centrale Européenne et faisant des enjeux environnementaux des sujets hors cadre. La politique intégrée et planifiée des pays de l'Est avait contenu un certain nombre de problèmes en matière de santé ou d'environnement. La chute du Mur de Berlin – et par là même le désengagement des gouvernements en place - a mis en lumière la gravité des difficultés environnementales et sociales de ces pays.

En ce début de 3^{ème} millénaire, ces organisations sont donc devenues une sorte de « caisse de résonance » pour beaucoup de citoyens qui ont perdu confiance dans leurs représentants politiques ou encore dans le comportement des entreprises.

Le World Economic Forum²⁹ organise régulièrement des sondages auprès des citoyens afin d'évaluer le baromètre de la confiance dans les grands acteurs de ce monde : gouvernements, organisations internationales, entreprises nationales et multinationales. La dernière, réalisée durant l'été 2005 auprès de 20.000 citoyens de par le monde montre une érosion générale de la confiance dans ces acteurs, y compris celle des ONG, bien que restant les leaders.

Les entreprises multinationales ont perdu quant à elles, plus de 15 points de confiance depuis 2001 et ce, partout dans le monde. Enron aux USA, Parmalat en Italie, Rhodia (devenue Aventis) en France, autant de scandales qui ont plus qu'écorné l'image du monde des entreprises.

Nous reviendrons dans le chapitre consacré au partenariat entre les organisations environnementales et les entreprises sur la façon dont la perte du capital confiance du public à leur égard a joué un rôle sur le rapprochement de ces deux mondes.

Penchons-nous maintenant sur le paysage belge des organisations actives dans le domaine de la protection de l'environnement.

²⁹ www.weforum.org, Trust in Governments, Corporations and Global Institutions Continues to Decline, 2005

1.3 Les organisations environnementales en Belgique en 2006

1.3.1 Introduction

Nous présenterons dans ce chapitre la situation générale des organisations ou associations de la Société Civile actives en Belgique en matière environnementale.

La majorité des points développés ci-après sont le résultat d'un travail de stage effectué de février à mai 2005 auprès de Business & Society Belgium³⁰, dans le cadre même du DES en Gestion de l'Environnement.

Il s'agit d'un projet de publication d'une brochure destinée aux entreprises et aux ONG décrivant l'état des lieux des relations et des partenariats entre ces deux grands groupes d'acteurs.³¹

Durant ce stage, nous nous sommes plus spécifiquement concentrés sur la connaissance et la rencontre d'organisations actives dans le secteur de l'environnement en Belgique.

Loin de vouloir faire l'inventaire des organisations environnementales belges, nous souhaitons mettre en évidence les modes de fonctionnement de ces organisations souvent déterminés par des caractéristiques spécifiquement belges : la complexité de l'organisation politique de la Belgique – état fédéral, régions, communautés linguistiques –, la dimension internationale et européenne de Bruxelles ainsi que la taille réduite du territoire.

1.3.2 Les fédérations environnementales belges

Première caractéristique des associations environnementales en Belgique : elles se regroupent en réseau sous forme de fédération régionale et sont aujourd'hui au nombre de quatre :

1.3.2.1 Inter Environnement Wallonie (IEW)

Asbl fondée il y a 30 ans, IEW³² regroupe 140 membres actifs sur les thématiques environnementales, allant aussi bien des bureaux belges des grandes organisations internationales comme Greenpeace Belgium, BirdLife International, Les Amis de la Terre et le WWF en passant par une multitude d'associations à vocation plus locale comme

³⁰ Business & Society Belgium est un réseau et une source d'inspiration pour entreprises et associations d'entreprises qui veulent intégrer la responsabilité sociétale dans leur gestion et leurs activités. Voir www.businessandsociety.be

³¹ ONG et entreprises en Belgique – Guide pratique pour une collaboration fructueuse – B.Hudlot – Business & Society Belgium – Avril 2006

³² www.iewonline.be

celle des Naturalistes de la Haute Lesse ou encore la Ligue Royale Belge pour la protection des oiseaux. Les cotisations, suivant le statut des membres, varient d'un minimum de 25€ à un maximum de 10.000€ pour une personne physique, de 250€ à 100.000€ pour une personne morale.

La fédération « a pour principal objectif de garantir le respect de la composante environnementale du développement durable de notre société, que cela soit à l'échelon local, régional, fédéral, voire européen. Il s'agit d'intégrer l'environnement dans toutes les politiques sectorielles, à côté des dimensions sociale, économique et culturelle, par exemple en faisant en sorte que l'environnement soit davantage inclus dans les textes légaux, les décisions politiques et dans la délivrance d'autorisations de tout projet. »

Inter Environnement Wallonie dispose d'une équipe permanente organisée en cellules thématiques : développement durable, environnement, sols et déchets, eau, mobilité, énergie, etc. Son conseil d'administration est composé de représentants de certains de ses membres et d'experts des milieux industriels.

En Belgique, IEW siège entre autres, au sein du Conseil Fédéral du Développement Durable (CFDD) et est également membre de plusieurs fédérations environnementales européennes comme le Bureau Européen Environnemental (EEB) ou encore de European Partners for Environment (EPE) dont nous parlons un peu plus loin.

1.3.2.2 Bond Beter Leefmilieu en Flandres (BBL)

L'association flamande regroupe quant à elle plus de 140 membres et existe depuis 1971. Similaire à IEW en organisations thématiques, BBL³³ fait également partie de réseaux européens environnementaux et siègent des les comités consultatifs régionaux et fédéraux.

1.3.2.3 Inter Environnement Bruxelles pour la partie francophone (IEB)

Fondée également au début des années 70, Inter Environnement Bruxelles³⁴ ne se distingue pas de ses consœurs des deux autres régions du pays. Caractéristique bruxelloise, ce sont principalement des comités de quartier qui représentent 80% des membres, les 20% restants étant des associations agissant sur des thématiques environnement, mobilité ou patrimoine.

³³ www.bondbeterleefmilieu.be

³⁴ www.ieb.be

1.3.2.4 Brusselse Raad voor het Leefmilieu pour la partie néerlandophone (BRAL)

Sœur jumelle d’IEB, le BRAL³⁵ créé en 1973 dans la foulée de la bataille pour la préservation du quartier des Marolles, regroupe également un ensemble de comités de quartiers et d’associations de protection de l’environnement. Deux caractéristiques propres au Bral : une approche multilingue – son site, partiellement en tout cas - est en trois langues, y compris l’anglais – et une thématique favorite, la ville et ses aspects de logement, mobilité et aménagement urbain.

1.3.2.5 Leur positionnement

Ces quatre fédérations nationales voient leurs activités principales se dérouler au sein de différentes commissions consultatives où elles s’emploient à dialoguer et à faire entendre leurs voix auprès des autorités publiques et au même titre que les autres représentants : syndicats, fédérations industrielles, élus locaux. Il s’agit donc ici d’émettre leur avis sur des orientations de politique environnementale.

Plus spécifiquement, certaines associations développent des relations plus privilégiées de partenariats avec des entreprises sur des thématiques et des projets spécifiques. Nous ne sommes plus dans une concertation sur des choix politiques mais davantage dans un échange de compétences entre partenaires professionnels. Nous y reviendrons au chapitre II.

Aussi, le caractère national, voire parfois très local de certains membres de ces fédérations leur confère des prérogatives quant au traitement de thématiques du type *NIMBY*³⁶ où la notion de territoire est dominante et nécessite dès lors une proximité. Elles seront en effet plus à même de se faire le porte-parole des revendications des citoyens que des organisations environnementales à portée plus européenne, voire internationale.

1.3.3 Les bureaux belges d’organisations environnementales internationales

Nous avons choisi de présenter trois des organisations internationales les plus importantes sous la forme d’un tableau pour mettre en évidence leurs caractéristiques principales et leurs différences.

³⁵ www.bralvzw.be

³⁶ Not In My Backyard - Pas dans mon jardin

Le tableau ci-après synthétise ce qui identifie plus spécifiquement ces organisations. Les informations reprises sont principalement issues de leurs sites, rapports annuels et entretiens avec leurs dirigeants.³⁷

Tableau 3. Comparatif des Organisations Environnementales Internationales en Belgique

	WWF Belgique	Greenpeace Belgique	Les Amis de la Terre Europe
Création	1966		1976
Positionnement	Organisation indépendante de conservation de la nature	Groupe de pression international qui défend l'écosystème Terre Action indépendante des partis politiques, des milieux industriels et financement émanant exclusivement des dons des personnes privées et de la vente de marchandises	Groupement d'associations locales agissant dans le domaine de l'écologie et de l'environnement Indépendant de tout mouvement politique, religieux et culturel. Membre de Friends of the Earth International
Approche	Constructive, scientifique, dialogue et coopération avec les entreprises	Dénoncer et arrêter, au moyen de campagnes, les abus environnementaux	Education à l'écologie Campagnes de dénonciation (cyber-campagnes) Dossiers thématiques Lobbying auprès du législateur européen
Thématiques - Campagnes (en Belgique)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eau douce ▪ Forêts ▪ Sensibilisation et éducation aux problèmes environnementaux 	Substances toxiques, Changements climatiques OGM Forêts Nucléaire Océans Mondialisation et environnement	Eau OGM Simplicité volontaire et décroissance Biodiversité Énergie Remboursement de la dette écologique par les pays riches à ceux qu'ils ont exploité pour leur propre bénéfice économique
Sympathisants	65.000	110.000	Non publié
Budget & Financement	3,8 millions € (2004) dont : - 47% d'aide gouvernementale - 29% de dons des membres - 9,7% de legs - 7% de revenus des entreprises - 5% de la vente d'articles du catalogue WWF - 2% de revenus divers	4,3 millions € (2004) dont : - 91,5% de dons des sympathisants - 3,5% de la vente de produits du catalogue Greenpeace - 5% de revenus divers	1 million € (2004) dont : - 32% EU DG Environnement - 29% Fondations - 30% contributions des membres - 4 % Gouvernements - 5% revenus divers
Conseil d'Administration	Universités, monde de affaires, industries	Pas publié	Pas publié
Rapport aux entreprises	Partenariats stratégiques (Lafarge) Sponsoring (Canon)	Aucun	Aucun

³⁷ www.greenpeace.be ; www.wwf.be; www.lesamisdelaterre.org

1.3.4 Les organisations environnementales européennes à Bruxelles

Bruxelles, capitale de l'Europe. Cette position et la présence des institutions européennes confèrent également à la Belgique la présence de plates-formes d'organisations environnementales européennes. Parmi elles, nous présentons ici European Partners for the Environment (EPE) et l'EEB, Environmental European Bureau.

1.3.4.1 European Partners for the Environment - EPE

Fondé en 1994, EPE³⁸ est un réseau de parties prenantes – autorités publiques, entreprises, organisations environnementales, partenaires sociaux – chacune ayant un poids égal dans la gestion et le dialogue au sein du réseau. La liste des partenaires d'EPE est détaillée en Annexe 1.

Son directeur, Raymond van Ermen, part du principe qu'il n'appartient pas à un seul acteur du monde économique actuel d'identifier et de s'attaquer seul aux défis lancés par le développement durable. Il croit en la force du réseau, des synergies qu'il crée, du dialogue. EPE agit en tant que catalyseur entre ses différents acteurs en encourageant l'approche tripartite : pouvoirs publics, entreprises et société civile.

Son combat pour le développement durable passe par trois grands domaines d'actions où chacun des acteurs se doit d'agir de façon responsable : les investissements, le commerce et les achats. Plate-forme d'interface entre les différents acteurs, EPE s'emploie à développer une ingénierie de partenariat dans ces domaines.

EPE se définit également comme un centre de compétences sur des thématiques très précises telles que l'éco efficacité, la gestion durable des ressources ou encore le *green procurement*³⁹ et ce par la prestation de services aux entreprises : missions d'expertise, conseils en stratégie et management de développement durable.

EPE aide les acteurs à dialoguer en organisant forums, débats, rencontres avec des experts, chacun ayant en charge de diffuser les enseignements au sein de sa propre organisation. Il s'agit non pas d'activités de lobbying auprès d'industries ou d'autorités publiques mais plutôt de la recherche d'un consensus entre les différentes parties au travers d'un processus de concertation.

³⁸ www.epe.be

³⁹ Que l'on pourrait traduire par achats écologiques généralement effectués par les autorités publiques et qui ainsi, montreraient l'exemple par des pratiques responsables en matière environnementale.

Par son apport d'expertise et son rôle de facilitateur du dialogue, EPE se positionne clairement comme un partenaire stratégique de choix auprès des grandes entreprises.

1.3.4.2 European Environmental Bureau - EEB

Le Bureau Européen de l'Environnement⁴⁰ est une association internationale sans but lucratif (aisbl) fondée en 1974. Elle regroupe en 2006 plus de 140 organisations non gouvernementales issues de 31 pays européens ou limitrophes et actives dans le domaine de l'environnement et de la protection de la nature.

La mission principale de l'EEB est de promouvoir la connaissance et la compréhension des politiques environnementale et de développement durable de l'Union Européenne auprès du grand public. Porte-parole de ses organisations membres, elle dispose d'un avis consultatif auprès des institutions européennes : le Conseil de l'Europe, la Commission, le Parlement, le Comité Economique et Social, ainsi qu'auprès de l'OCDE et la Commission de Développement Durable des Nations Unies assurant ainsi un rôle de liaison entre les autorités européennes et le mouvement environnemental.

Ses douze groupes de travail publient régulièrement des avis auprès des institutions européennes sur les thématiques suivantes : agriculture, air, biodiversité, substances toxiques, fiscalité environnementale, élargissement, bruit, gestion des déchets, pollution de l'eau, etc...

Le Bureau Européen de l'Environnement assure donc prioritairement un rôle de veille par rapport à l'évolution de la politique environnementale européenne. Elle vient de publier une analyse critique et détaillée de l'ensemble de la législation européenne en matière d'environnement⁴¹.

1.3.5 GreenFacts

Nous voudrions terminer la présentation du paysage des organisations environnementales belges ou présentes en Belgique par GreenFacts, une organisation⁴² « sans but lucratif située à Bruxelles dont la mission est de fournir aux non spécialistes une information scientifique impartiale sur des questions d'environnement et de santé. Il s'agit d'une organisation indépendante qui implique de multiples parties prenantes et qui communique l'information via son site Internet ».

Et de poursuivre « GreenFacts fournit des résumés fidèles de documents scientifiques de consensus faisant autorité sur des questions d'environnement et de santé. Les

⁴⁰ www.eeb.org

⁴¹ EU Environmental Policy Handbook, A critical Analysis of EU Environmental Legislation, EEB, Sep 2005

⁴² www.greenfacts.org

résumés GreenFacts font l'objet de révisions et ne sont publiés qu'après approbation d'un Comité scientifique d'experts indépendants. En outre, tant la structure des organes de décision de GreenFacts que ses règles de financement garantissent son indépendance face à des intérêts particuliers... ».

Son fondateur, Jacques de Selliers, a bénéficié lors de la création en 2001 d'un soutien financier de 3 ans du groupe Solvay pour un montant total d'environ 500.000 €. Depuis 2004, ses sources de financement se sont diversifiées entre des participations d'entreprises partenaires comme Suez, TotalFina, Carrefour ou encore GSK, des donations privées ou de fondations de même que quelques subsides publics.

Des rapports multilingues sont publiés sur des sujets tels que l'aspartame, les phtalates, le changement climatique, les dioxines ou encore les perturbateurs endocriniens. Ils sont téléchargeables gratuitement sur le site de l'organisation.

GreenFacts justifie l'existence d'une telle organisation par la nécessité de disposer d'informations scientifiques objectives pour aborder les thématiques environnementales lors de débats entre les différentes parties prenantes en mettant à disposition du grand public des documents compréhensibles.

L'objectivité est un élément clé de l'approche de GreenFacts sachant que les rapports scientifiques existants sont souvent teintés d'opinions partiales parce qu'émanant soit de groupes industriels, soit d'experts ayant leurs propres opinions ou encore d'organisations militantes parfois trop radicales.

GreenFacts concentre ses sources d'informations sur les grandes organisations internationales telles que l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) ou encore l'European Chemical Bureau (issu d'un Joint Research Centre de la Commission Européenne).

Les résumés des études sont rédigés par des experts scientifiques, résumés qui sont revus par un panel de représentants de l'industrie ou d'organisations environnementales.

Une révision finale par un Comité Scientifique est assurée pour garantir l'impartialité, la conformité et l'honnêteté du document avant l'approbation finale du directeur du Comité Scientifique en vue de la publication.

GreenFacts s'attaque à un élément fondamental : l'indépendance et l'objectivité en matière d'information sur des thèmes scientifiques et environnementaux.

La démarche de GreenFacts est noble dans l'objectif qu'elle poursuit mais comment garantir complètement cette neutralité quand par exemple, la partialité de l'OMS elle-

même est mise en cause⁴³ ? Il n'existe sans doute pas d'objectivité totale mais gageons que la multiplicité des sources d'informations et du processus de publication développé par GreenFacts assurent une transparence maximale des rapports publiés.

Fédérations régionales, comités de quartiers locaux, représentations belges de grandes organisations internationales, associations européennes, la Belgique présente un panel varié d'organisations environnementales.

La plupart des thématiques y sont également abordées soit au niveau local au travers de combats pour une urbanisation durable, une mobilité accrue, un air plus sain ou une gestion responsable de l'énergie et des déchets ; soit au niveau international par des actions de lobbying auprès des instances européennes dans le processus de législation, de l'accès à une information scientifique objective ou de l'organisation de plates-formes stratégiques entre acteurs publics, privés et représentants de la société civile.

Nous voyons cependant deux faiblesses dans l'impact que ces organisations pourraient avoir dans leur action :

- Cette **multiplicité** d'acteurs présente néanmoins le risque de voir diluer leur véritable pouvoir d'action auprès des instances politiques et dirigeantes. Nous y reviendrons au paragraphe suivant ;
- Aussi, la **structure** même de la Belgique a engendré de multiples lieux de concertation et de dialogue. Les membres des fédérations environnementales belges tentent d'agir auprès des autorités locales, régionales, fédérales, européennes, internationales en vue de faire entendre leur voix. Mais ne risquent-elles pas de voir leurs enjeux et leurs revendications quelque peu noyées, voire phagocytées dans une concertation sociale où le consensus et la loi du plus petit commun dénominateur sont la règle dominante ?

1.4 Analyses et commentaires

Après ces quelques pages et le temps passé à analyser les organisations environnementales de plus près, nous nous posons bon nombre de questions devant cet ensemble encore bien diffus, peu homogène, sans définition claire de leurs statuts, de leurs responsabilités et où un effort important de crédibilisation et de légitimation à long terme reste à faire.

⁴³ Un accord entre l'OMS et l'Agence Internationale de l'Energie Atomique (AIEA) de 1959 (résolution WHA 12-40) indique une réserve quant au devoir d'information de l'OMS vis-à-vis du public sur les dangers du nucléaire. La polémique sur le bilan des victimes de Tchernobyl a réactivé le débat sur la partialité des ces agences onusiennes.

Quels sont les principaux risques et dérives qui se présentent aujourd'hui aux organisations environnementales ? Nous les voyons au nombre de cinq :

1. **Leur nombre** : Les organisations environnementales prolifèrent, se font et se défont au gré de thématiques d'actualité. Certaines se créent momentanément pour s'opposer à un projet de directive, un accord international ou défendre une cause particulièrement sensible, profitant de la 'popularité' d'un sujet pour se faire des adhérents et récolter des fonds. D'autres sont établies depuis de longues années et jouissent d'une notoriété et d'une image auprès du grand public que beaucoup d'entreprises rêveraient d'avoir⁴⁴. L'indicateur de croissance du nombre d'organisations de la société civile, et notamment de protection de l'environnement, est souvent perçu comme positif et comme encourageant pour faire progresser la voie environnementale. Nous ne sommes pas certaine de cela.

Cette prolifération, cette dispersion et un certain opportunisme ne servent pas la cause des organisations environnementales. Il serait sans doute nécessaire d'atteindre une masse, un seuil critique qui donnerait plus d'efficacité à l'ensemble. Elles gagneraient à davantage se regrouper entre elles pour développer une crédibilité et une légitimité accrues. Une coalition d'organisations environnementales développerait un poids, une assise et une efficacité d'autant plus importante vis-à-vis des autorités publiques et des entreprises si elle parlait d'une seule voix. L'exemple de *Green 10* est sans doute la voie à suivre même si des dissensions subsistent entre ses membres, notamment par rapport à l'origine du financement et aux rapports avec les entreprises⁴⁵.

2. **Leur professionnalisation** : Certaines organisations se professionnalisent en se rapprochant des entreprises (nous verrons cela au chapitre II) et risquent, par une 'commercialisation' de leurs activités et un développement de prestations de services à valeur ajoutée - du type labellisation ou certification -, de s'éloigner de leur caractère non-marchand. Cette évolution les transforme en acteurs économiques et dès lors risque de les faire entrer en concurrence les unes avec les autres, voire même avec des entreprises à part entière. Qu'en est-il dès lors de leur légitimité et des prérogatives qu'elles s'accordent pour 'vendre' de tels services ?

⁴⁴De nombreuses études américaines attribuent un taux de reconnaissance de la marque WWF équivalent à ceux des plus grandes marques comme Coca-Cola.

⁴⁵**Green 10** est composé de 10 organisations environnementales européennes : BirdLife International, Climate Action Network Europe, CEE Bankwatch Network, European Environmental Bureau, European Federation of Transport & Environment, EPHA Environment Network, Friends of the Earth Europe, Greenpeace Europe, International Friends of Nature WWF European policy office

3. **L'efficacité de leurs résultats** : Aussi, qu'en est-il de leur efficacité et leur aptitude à produire des résultats ?

Ceci nous amène au problème de l'évaluation en termes de qualité des résultats produits par les organisations environnementales.

Un rapport d'information publié en 2005 par la Commission des Affaires Etrangères sur les ONG françaises⁴⁶ dit ceci :

« ...elles sont peu nombreuses à avoir mis en place des systèmes de suivi et d'évaluation. Parmi celles qui y ont recours, beaucoup se contentent encore trop souvent de mesurer de manière fiable l'efficacité, c'est-à-dire de comparer les résultats obtenus par rapport aux objectifs planifiés ; parfois elles tentent de mesurer l'efficience qui consiste à comparer entre les résultats atteints et les ressources mobilisées. En revanche, rares sont celles qui tentent d'apprécier la pertinence et la durabilité de leurs actions, de mesurer l'impact... ».

Dès lors, surgit l'idée de la notation des organisations environnementales, au même titre que les agences et systèmes de notation des entreprises de type Ethibel.

Le rapport cité plus haut référence www.charitynavigator.org , la plus grande agence de notation américaine sur les ONG et qui attribue une cote aux organisations actives dans de multiples domaines sur base d'une dizaine de critères (voir tous les détails sur le site mentionné ci avant).

Ici aussi, ces organisations gagneraient à définir des règles de gestion interne de leurs activités pour s'assurer une crédibilité et réguler d'une certaine façon un 'accès à la profession'.

4. **Leur transparence financière** : Des voix s'élèvent aujourd'hui devant le manque de transparence quant à la destination des fonds au sein de ces organisations.

La Commission Européenne vient de lancer un programme général sous forme d'un Livre Vert appelé '*Initiative pour la Transparence*'⁴⁷ dont une partie - *Publication de données sur les bénéficiaires de fonds communautaires* - sera consacrée à l'analyse plus approfondie de la destination des fonds attribués, notamment, aux organisations environnementales.

Parallèlement, la députée libérale allemande Mme Koch-Mehrin a publié, quant à elle, une communication sur la « transparence financière des ONG et partenaires sociaux » où elle se dit préoccupée d'un manque de transparence de nombreuses organisations. Elle s'inquiète également « qu'un nombre excessivement élevé d'ONG [obtenant des crédits en provenance de gouvernements et d'organes

⁴⁶ <http://www.assemblee-nationale.fr> , Rapport d'information 2250, 13 Avril 2005.

⁴⁷ Projet de Livre Vert Initiative Européenne en matière de transparence COM, Bruxelles, 23 mars 2006

communautaires] [...] sont hostiles à la mondialisation et au développement durable ».

Aussi, la situation se révèle parfois ambiguë pour certaines de ces organisations.

En effet, le livre vert poursuit « ...la légitimité de la représentation des intérêts par les ONG européennes est parfois mise en cause du fait que certaines semblent dépendre d'un soutien financier accordé par le budget de l'UE ainsi que d'un soutien politique et financier de leurs membres... »⁴⁸.

Une meilleure définition de ces organisations en termes de statuts et de prérogatives permettrait de sortir d'un certain imbroglio quant à la multitude de leurs sources de financements risquant de les mener à certains comportements parfois schizophréniques.

5. **Leur indépendance** : Enfin, que penser de la composition de certains conseils d'administration d'organisations environnementales qui, quand ils sont publiés (et ça n'est pas toujours le cas) voient en leur sein des membres de grands groupes industriels ? Dans de telles circonstances, il nous paraît difficile d'assurer une totale objectivité et de garantir l'indépendance de la part de l'organisation environnementale en matière de ses choix de partenariats ou des thématiques qu'elle défendra.

Les organisations environnementales jouent-elles encore réellement un rôle de contre-pouvoir alors qu'elles interagissent de plus en plus souvent avec les autorités publiques, les instances internationales et le monde des entreprises ?

L'évolution de leurs activités, de leurs modes opératoires, des rapports de compétition qu'elles entretiennent entre elles multiplie les parallélismes avec le monde des entreprises. Certains observateurs qualifient même Greenpeace ou le WWF de « multinationales de l'écologie ». Mais à bien des égards, elles gagneraient à s'organiser entre elles, à réfléchir à leurs statuts, à définir des règles de gestion et de transparence, au même titre que ce qu'elles réclament auprès des entreprises pour acquérir davantage de légitimité.

⁴⁸ Op. cit, p.7

Chapitre II.

Le partenariat Organisations Environnementales - Entreprises

2.1 Contexte

Autrefois majoritairement conflictuelle et dans la dénonciation, la nature des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile en général, et environnementales en particulier, a considérablement évolué depuis une bonne quinzaine d'années.

Même si certaines de ces organisations continuent par des actions 'coup de poing' à dénoncer des pratiques d'entreprises contraires aux valeurs et aux principes du développement durable, les motivations des uns et des autres à vouloir se rapprocher et à collaborer, comme s'il s'agissait de partenaires professionnels, sont de plus en plus nombreuses. Nous verrons aussi que la finalité de protection de l'environnement n'est pas nécessairement la règle.

Nous évoquerons dans ce chapitre les éléments qui expliquent le développement croissant des partenariats entreprises – organisations environnementales : l'action limitée des pouvoirs publics en matière de législation environnementale, le caractère transnational des impacts environnementaux mais aussi des perceptions plus diffuses de l'opinion publique vis-à-vis des entreprises et des grandes institutions internationales, l'entreprise soumise à de multiples pressions et cherchant des réponses à l'extérieur.

L'enquête mentionnée au chapitre I du World Economic Forum⁴⁹ indique depuis plusieurs années une perte de confiance croissante de la part de la société civile dans le monde des entreprises et ce pour de multiples raisons : puissance de l'actionnariat capable d'influencer les Etats et la législation à leur avantage, délocalisations, licenciements boursiers⁵⁰, scandales à répétition, pouvoir des lobbies auprès des institutions européennes, etc.

Parallèlement, l'apparition du mouvement altermondialiste et ses actions très médiatisées lors des grandes réunions internationales de l'OMC à Seattle, du G8 à

⁴⁹ www.weforum.org

⁵⁰ Cette expression est apparue en France lors de ce qu'on a appelé *l'affaire Michelin* qui avait annoncé simultanément un plan de licenciement de 7.500 personnes et des résultats financiers en croissance de 20%. Cette erreur de 'communication' ayant entraîné dans la foulée un hausse du titre boursier le lendemain de 12%. D'autres entreprises – Danone, Moulinex, Marks & Spencer,...- ont suivi le mouvement.

Gênes ou encore du sommet économique de Davos viennent également ébranler la légitimité des grandes instances internationales.

De l'ensemble de ces perceptions découle un sentiment de non-représentation des intérêts des citoyens auprès de ceux qui nous gouvernent et qui établissent des lois. Avec comme corollaire une profonde crise de légitimité vis-à-vis des différentes formes de pouvoir : économique, financier, législatif et politique.

Aussi, les coûts de la confrontation, surtout lorsqu'ils impliquent par exemple le boycott d'un produit, voire d'une marque, sont souvent très élevés et amènent dès lors les entreprises à choisir davantage la voie de la collaboration constructive.

A noter toutefois que ce rapprochement n'exclut pas la poursuite d'une dénonciation et d'une confrontation encore présente dans le chef d'organisations environnementales⁵¹.

2.2 Les formes de collaboration

Les relations entre les entreprises et les organisations de la société civile ne datent pas d'aujourd'hui. Le mécénat existe depuis l'Antiquité et sa forme plus contemporaine de dons financiers ou d'apports en nature à des actions sociales ou culturelles au travers, par exemple de fondations, peut être vue comme une ébauche de l'engagement d'une entreprise à soutenir et à défendre une cause.

Communication, marketing, entretien de l'image, conscience citoyenne : autant de raisons qui motivent ces entreprises à consacrer quelques ressources à une telle démarche.

Entre le mécénat 'classique' et le partenariat plus sophistiqué tel qu'il se développe aujourd'hui et qui est au cœur de notre propos, se trouve un panel de types de collaborations dont la classification et la typologie sont reprises dans nombre de publications.

Le tableau illustré en Annexe 2 est issu de la toute récente brochure 'ONG et entreprises en Belgique – Guide Pratique pour une collaboration fructueuse'⁵².

Il identifie les formes que peuvent prendre les collaborations entre ces groupes d'acteurs, classées par ordre croissant d'implication des entreprises dans le projet de partenariat. Parallèlement, il reprend les apports respectifs de chaque partenaire et propose quelques exemples types.

⁵¹ InterEnvironnement Wallonie vient de décerner son chardon 2006 à l'ex-président de la Febiac Mr Moorkens, pour « son dévouement sans faille à la dictature de l'automobile » en dénonçant les agissements de la fédération notamment auprès du gouvernement fédéral en faveur de l'industrie automobile (<http://www.iewonline.be/document/2006chardon.pdf>). Cela n'empêche pas par ailleurs IEW de collaborer activement avec le secteur de la grande distribution pour encourager des modes de consommations durables.

⁵² Op.cit.

Nous nous attarderons ici à la forme la plus active et la plus engagée de collaboration entre le monde des entreprises et celui des organisations de la société civile : le **partenariat stratégique** dont le développement ces dernières années suscite un intérêt non démenti. On ne compte en effet plus le nombre de publications, d'études ou autres dossiers commandités par différentes autorités sur le sujet.

Pour mettre en évidence les éléments clés qui le caractérisent, nous en donnerons la définition suivante ⁵³ :

« Un accord volontaire de coopération entre des parties prenantes de différents groupes : organisations gouvernementales internationales, autorités publiques, entreprises privées, organisations non gouvernementales issues de la société civile, instituts de recherche et qui collaborent sur un projet commun ou une tâche spécifique en en partageant dès lors les risques, les responsabilités, les ressources, les compétences et les bénéfices ».

Nous le qualifions de stratégique de par la durée dans laquelle il s'inscrit mais aussi par la nécessité d'y intégrer le niveau décisionnel le plus élevé de l'entreprise.

S'engager dans une forme complexe de partenariat relève aujourd'hui d'une décision à long terme faisant partie d'une conduite des affaires et d'une gestion des risques au sein de l'entreprise.

Outre la classification proposée en Annexe 2 et qui s'attarde sur le contenu du partenariat et sur l'apport de chacune des parties en présence, une autre typologie complémentaire est présentée par Jem Bendell⁵⁴. Elle reprend d'une part le **style** des activités que l'organisation adopte en vue d'influencer le comportement des entreprises ainsi que sa **position** sur le marché par rapport aux activités de l'entreprise qu'elle tente de modifier.

Le style dépendra de son idéologie, son expertise, son succès dans des campagnes précédentes et sa position vis-à-vis des entreprises⁵⁵. Le style sera à un extrême, collaborant (la carotte) et à l'autre confrontant (le bâton).

L'origine du financement de ses modes d'action qualifie quant à elle la position de l'organisation sur le marché. Elle sera hors marché en cas de dons financiers ou en nature ; sur le marché en cas de génération de revenus propres, et donc d'entrée en compétition avec ses concurrents, voire avec des entreprises.

⁵³ Citée dans 'Corporate Social Responsibility, Accountability and Governance', Istemi Demirag, p.316. et reprise sur www.partnerships.nl. Traduction libre.

⁵⁴ Jem Bendell, Civil Regulation, A new form of democratic governance for the global economy, New Academy of Business, UK, p.239-255.

⁵⁵ Comme mentionné dans le chapitre II, le WWF est clairement 'avec' les entreprises alors que Greenpeace se positionne 'contre' celles-ci.

La combinaison des deux dimensions qualifie la nature du changement de comportement que l'organisation tentera d'induire à l'entreprise :

- **Forcer le changement** : des campagnes de boycott de produits ou d'entreprises ont été des catalyseurs de changements de comportement dans certaines industries. Ex : le boycott des fabricants de bois dans les années 90 pour protester contre la déforestation a amené à l'adoption du label FSC⁵⁶. Outre le boycott, il y a aussi des actions comme la destruction des champs d'OGM, les actions en justice, la publication de rapports 'explosifs', des campagnes de dénonciation, du lobbying auprès du législateur...
- **Promouvoir le changement** : des modes de collaboration tels que la négociation d'accords sur le développement, l'application et la promotion de bonnes pratiques (p.ex. consommation et investissement éthique, droits du travail...) par la voie du dialogue et au sein de tables rondes entre différentes parties prenantes visent à encourager et à aider les entreprises à modifier leur comportement dans ces domaines.

Ces deux modes opératoires placent l'organisation en dehors du marché.

- **Faciliter le changement** : ce sont principalement la prestation de services de consultance rémunérés, par exemple dans le processus d'obtention d'un label ou d'une certification pour un type de produit, dans le suivi et le contrôle d'accréditation visant un processus de production spécifique à l'entreprise. Les organisations prestataires de ces services sont bien conscientes de la nécessité de reconnaissance de ces labels et logos au sein des entreprises pour en assurer la crédibilité et dès lors le succès.
- **Produire le changement** : ce sont ici des organisations qui développent des modes de production alternatifs et vendent des produits sur le marché. Max Havelaar et Oxfam Trading Company en sont deux exemples. Le développement du microcrédit, en concurrence avec les services et produits offerts par les banques, en est un autre. Elles utilisent l'image éthique et responsable comme argument de vente vis-à-vis de leurs concurrents directs. Ces organisations sont à la frontière du secteur des entreprises puisqu'elles entrent en concurrence directe avec celles-ci par la détention de parts de marché⁵⁷.

Ces deux modes opératoires placent l'organisation dans le marché.

⁵⁶ Forest Stewardship Council www.fsc.org

⁵⁷ En 2005, près de 5% du marché de la banane, était détenu par des produits labellisés 'Commerce équitable' (source : Max Havelaar).

La figure ci-dessous illustre le positionnement des organisations de la société civile et leurs actions sur le changement au sein des entreprises.

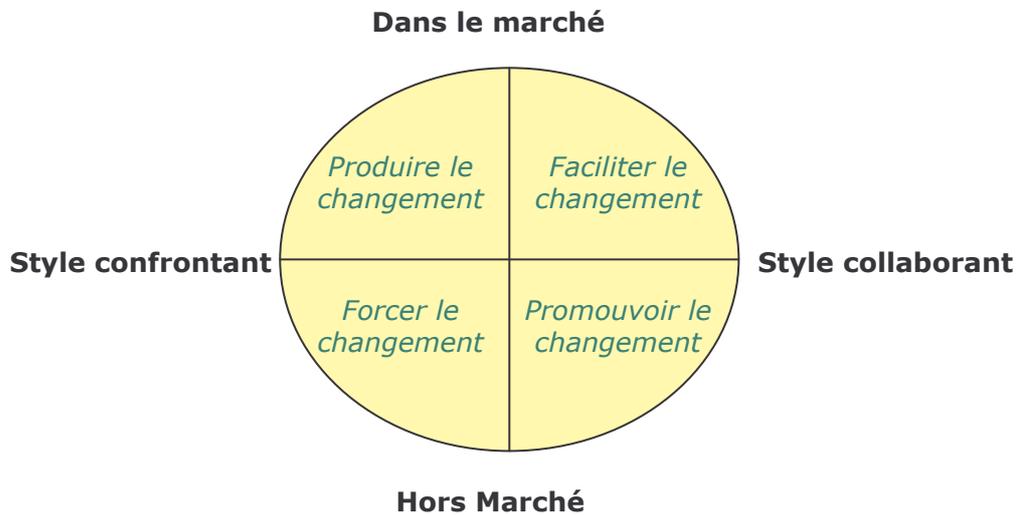


Figure 1. Les organisations de la société civile: acteurs du changement dans l'entreprise

2.3 Pourquoi un tel développement ?

En matière environnementale, quels sont les éléments qui aujourd'hui expliquent le développement des partenariats entre ces différents acteurs ?

Trois grands types de facteurs et leurs conséquences sont à mettre en évidence :

- la dimension mondiale des problèmes liés à l'environnement et dès lors la difficulté d'instaurer un cadre régulateur international ;
- l'évolution de la société civile occidentale avec la multiplication des organisations se faisant le relais des revendications environnementales ;
- dans un contexte de mondialisation et de dérégulation, la mise en place d'une autorégulation de la part des entreprises et le glissement progressif du rôle des autorités publiques trouvant là une opportunité de légiférer dans de nouveaux domaines.

Voyons en détails chacun de ces facteurs.

2.3.1 L'environnement n'a pas de frontières

Les problématiques environnementales sont la plupart du temps transnationales. Il est dès lors difficile de légiférer au-delà des frontières⁵⁸. De plus, « ... à cette faiblesse conceptuelle, s'ajoute une faiblesse structurelle : le principe de souveraineté des Etats. En l'absence d'autorité supranationale dotée d'un pouvoir de coercition, il est impossible de contraindre un Etat à faire ce qu'il ne veut pas faire. Le droit de l'environnement au plan international est, tout comme le droit international en général, essentiellement conventionnel... »⁵⁹.

Le développement récent de traités internationaux sur des thématiques environnementales permet de contourner certaines de ces difficultés mais présente également des limites.

Comment en effet vérifier la mise en œuvre et l'application de ces conventions internationales au niveau national sans invoquer le principe d'ingérence et de souveraineté nationale ?

Ensuite, les pays, qu'ils ratifient ou non ces traités, ne sont généralement pas tous au même niveau de développement économique, social ou environnemental et les difficultés d'application, voire d'interprétation, en réduisent parfois l'efficacité et l'impact. Ainsi, le Protocole de Montréal sur la protection de la couche d'ozone par l'interdiction des CFC⁶⁰ ne concernent pas les pays en voie de développement ; le protocole de Kyoto sur les émissions de CO₂ ne concernent pas les Etats-Unis bien qu'étant le 1^{er} consommateur de combustibles fossiles, principaux responsables de ce type d'émissions.

Enfin, qu'en est-il de la compétence des tribunaux nationaux en cas de non-respect, de litige ou d'infraction ?

2.3.2 Une société citoyenne

A côté de cette faiblesse juridique, nous observons une société civile occidentale en évolution. D'une période de consommation effrénée durant les trente glorieuses, nous passons depuis quelques années à davantage de citoyenneté dans les comportements d'achat.

⁵⁸ En 1986, le nuage radioactif provoqué par la catastrophe de Tchernobyl s'est déplacé sous la poussée des vents vers l'Ouest de l'Europe sur plusieurs milliers de kilomètres engendrant des niveaux élevés de radioactivité bien au-delà des frontières de l'Union Soviétique. L'ampleur et la mesure des conséquences sur la santé et l'environnement de cette catastrophe fait toujours l'objet de polémiques 20 ans après.

⁵⁹ Philippe Renaudière, Aspects juridiques de l'environnement, Presses Universitaires de Bruxelles, 2005

⁶⁰ Chlorofluorocarbure

Farid Baddache⁶¹ écrit : « ...Tout d'abord, on a besoin de consommer pour satisfaire des besoins vitaux. Puis, on aime consommer pour se faire plaisir. Enfin on veut donner un sens pour orienter ce plaisir vers une logique de *Bien* permettant de révéler sa propre vérité singulière. Les consommateurs tendraient vers cette logique à la mesure du développement de leurs richesses et de l'accomplissement de leurs besoins [...] On passe donc progressivement d'une logique de désir d'accès à quelque chose, à une logique de consommation se banalisant de plus en plus, puis à un sens à redonner à l'achat. Pour le fournisseur, la valorisation du produit évolue donc progressivement selon une logique de gestion du cycle de vie d'un produit arrivant à maturité et passant du lancement (1), à la croissance (2) et puis à maturité (3), cette phase étant celle où un marketing de différenciation et de fidélisation permet de maintenir les positions... ». Les organisations de la société civile les mieux informées se font le relais de ce type d'évolution vers les entreprises souvent moins bien placées pour écouter la rumeur du monde. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, c'est là l'une des compétences essentielles de ces organisations que les entreprises recherchent aujourd'hui dans leur quête de valorisation durable de leurs produits face à des consommateurs de plus en plus citoyens⁶².

2.3.3 Le législateur en retrait

Outre la difficulté de légiférer telle que décrite au premier point, nous assistons à une évolution du rôle même des pouvoirs publics dans sa fonction de législateur en matière environnementale.

La déréglementation des Etats comme une des conséquences de la globalisation de l'économie a vu apparaître de nouveaux types d'outils de nature volontaire n'émanant pas des autorités publiques : labellisation, normalisation, systèmes de certification, partenariats, responsabilité sociétale ; ou semi volontaires comme les accords volontaires environnementaux.

Un mot sur ceux-ci : le 17 juillet 2002, la Commission européenne a publié une communication sur un cadre européen pour les accords environnementaux – créés en 1989 - comme une forme de co-régulation complétant l'approche traditionnelle d'un cadre législatif plus contraignant⁶³.

⁶¹ Op.cit, pp.39-41

⁶² Le dernier rapport de l'Association Internationale de Commerce équitable montre que, pour l'Europe, l'ensemble des indicateurs sont tous en forte croissance (chiffres d'affaires, part de marché, nombre d'importateurs, canaux de distribution, types de produits, etc...). Pour les détails complets de l'étude, voir : <http://www.fairtrade.net/sites/news/FairTradeinEurope2005.pdf>

⁶³ Com(2002) 412, Les accords environnementaux conclus au niveau communautaire dans le cadre du plan d'action 'Simplifier et améliorer l'environnement réglementaire' (source Euractiv)

La Commission encourage ici une approche flexible de réglementation environnementale des entreprises sous 3 angles :

- Développement d'initiative individuelle dans des domaines où elle ne prévoit pas de légiférer ;
- Autorégulation et accords sectoriels qui pourraient faire l'objet d'un contrôle spécifique et où la seule sanction en cas de non-respect est la menace d'une législation ;
- Co-régulation entre l'industrie qui décide des mesures à prendre et la Commission qui impose des objectifs à atteindre et des procédures de contrôle strictes.

Toutes ces orientations doivent bien entendu répondre aux principes fondamentaux qui sous-tendent le Traité de la Constitution Européenne : niveau élevé de protection de l'environnement, développement du marché intérieur, libre circulation des biens, information au public par la Convention d'Aarhus.

Les domaines prévus pour le développement de tels accords environnementaux volontaires sont les PVC, la politique intégrée des produits, le changement climatique et la gestion des déchets.

Ces accords et leurs principes ont été vivement critiqués par le Parlement Européen ainsi que par les organisations environnementales de par leur caractère semi volontaire, leur relative efficacité (depuis 1989, une dizaine seulement d'accords ont été conclus) et la difficulté d'en contrôler leur application.

Autant d'exemples de codes de conduite, d'approches volontaires et d'autorégulation de la part des entreprises visant donc à pallier certains manquements juridiques et que d'aucuns ont qualifié de *civil regulation*⁶⁴. On pourrait se poser la question de leur légitimité. Robert Trocmé⁶⁵ cite une étude réalisée par l'OCDE en 2000 sur plus de 240 codes de conduites d'entreprises et dont seulement 10% d'entre eux comportent des clauses garantissant un monitoring indépendant. Et celui-ci d'ajouter : « ...L'audit externe auquel se livrent certains cabinets de consultants, en liaison il est vrai avec des ONG qui ont développé une réelle expertise dans ce domaine, doit-il et peut-il se substituer au contrôle des pouvoirs publics ?... ». Poser la question c'est y répondre.

Il y a donc là matière à réfléchir quant à l'utilité et l'efficacité des ces codes de conduite. Les pouvoirs publics nationaux ne disparaissent dans leur fonction de régulateur mais ils voient le champ de leurs compétences évoluer vers une capacité et une opportunité à renforcer et à définir le cadre législatif de cette régulation civile et des partenariats qui

⁶⁴ Un des premiers auteurs à avoir utilisé ce terme est Jem Bendell, op.cit.

⁶⁵ Robert Trocmé, La responsabilité sociale des entreprises au niveau mondial : éléments de définitions, difficultés et enjeux, pp. 258-297

en sont une manifestation. Ce nouveau cadre ferait dès lors naître d'autres obligations dans le chef des entreprises – par exemple, obligation de transparence, comptabilité environnementale, monitoring indépendant - et pourquoi pas, dans celui des organisations partenaires. La législation nationale peut venir en support du développement de ce nouveau type de relations. Il y a une nécessité de compléter l'aspect volontaire et d'autorégulation des entreprises par une intervention des pouvoirs publics dans le contrôle et l'application des principes du partenariat. Il s'agirait donc de les légitimer ainsi que les organisations y participant. L'intervention des autorités permettrait aussi d'assurer la protection de l'intérêt général, à savoir des parties non incluses dans le partenariat.

2.4 Les compétences des organisations environnementales

Les organisations environnementales sont un peu plus nombreuses chaque jour. Nous ne nous risquons pas à avancer un chiffre tant il est difficile de les recenser vu la multiplicité des formes qu'elles recouvrent.

Ce qui peut retenir l'attention néanmoins, c'est l'évolution vers une certaine forme de professionnalisation de celles-ci, en tout cas pour les plus importantes d'entre elles, avec tout ce que cela comporte de caractéristiques similaires aux entreprises : politique de recrutement, gestion budgétaire, clients, image, crédibilité et concurrence. Ce dernier point prend davantage d'importance dans la mesure où les nouveaux partenariats, pour celles qui développent ce type d'approche, présentent une source de revenus dans un contexte souvent difficile de recherche de moyens de financement. Il est d'ailleurs intéressant de constater que certaines organisations ont créé des postes tels que '*Partnership Development Officer*', voire des départements consacrés spécifiquement aux relations avec les entreprises.

Autre élément significatif : de plus en plus d'organisations environnementales sont dirigées, voire créées, par d'anciens dirigeants du monde des entreprises. GreenFacts et le WWF Belgique en sont deux exemples.

Au-delà de ce mouvement que l'on pourrait croire structurant – nous verrons qu'il est tout relatif - et qui font de ces acteurs des interlocuteurs davantage professionnels, donc sans doute plus rassurants et plus crédibles aux yeux des entreprises, qu'en est-il de leurs compétences propres et quelle complémentarité offrent-elles à leurs partenaires ?

2.4.1 A l'écoute de l'environnement sociopolitique

C'est là la qualité première des organisations de la société civile. Elles écoutent, comprennent, se font l'écho et intègrent rapidement les mouvements et les tendances de la société. Elles en observent les changements de comportement, les nouveaux besoins et les revendications. Elles sont donc plus à même que les entreprises d'anticiper les vagues provoquées par ces mouvements qui auront, ne l'oublions pas, tôt ou tard un impact sur les entreprises puisque, par exemple, les attitudes de consommation risquent d'évoluer et d'avoir par conséquent, un impact sur les revenus et sur les parts de marché des entreprises. Il est donc important pour ces dernières de capter ces anticipations pour être prêt avant le concurrent et s'adapter plus rapidement aux changements. Davantage plus conservatrices et dans un mécanisme de protection de valeurs, elles iront donc chercher une plus grande sensibilité sociopolitique auprès de ces organisations.

2.4.2 Un réseau propre

Les organisations de la société civile ont aussi leurs lobbys et leur réseau d'influence auprès des différents pouvoirs de notre société, essentiellement législatif. Le succès croissant du concept de *stakeholder involvement*⁶⁶ ou encore du *stakeholder dialogue* prôné entre autres dans de nombreux textes émanant de la Commission Européenne, permet à ces organisations de participer à de multiples réunions, de développer par là des réseaux en ayant accès à un type d'informations auxquelles les entreprises privées n'ont, elles, pas nécessairement accès. Là encore, un rapprochement avec ces organisations permettraient aux entreprises d'être informées plus rapidement, par exemple sur des projets de législation.

2.4.3 La perception de leur légitimité

Qu'on le veuille ou non, il existe aujourd'hui encore une perception très forte dans l'esprit du public quant à la légitimité de ces organisations. L'étude du World Economic Forum déjà citée⁶⁷, même si elle indique une légère baisse de confiance, montre toujours un avantage par rapport aux grandes compagnies internationales. Elles n'ont toujours pas, dans l'esprit du grand public, un agenda caché, des motivations de spéculation financière ou autres conflits d'intérêts si courants dans les groupes multinationaux.

⁶⁶ Implication des parties prenantes sous forme de dialogue

⁶⁷ www.weforum.org

Dans l'affaire de la plate-forme Brent Spar de Shell, on préférera croire ce que dit Greenpeace plutôt que le géant pétrolier.

Voici comme la presse relatait les faits en 1995⁶⁸ :

« ...Greenpeace avait affirmé à tort que la plate-forme désaffectée Brent Spar que Shell prévoyait de couler dans l'Atlantique Nord contenait encore 5.000 tonnes de pétrole et 130 tonnes de divers autres produits chimiques. C'est en substance ce qu'affirme une lettre adressée lundi à Christopher Fay, président de Shell UK, par le directeur exécutif de Greenpeace, lord Melchett. Ce responsable de la « multinationale de l'écologie » reconnaît que son organisation « a réalisé ces derniers jours » avoir fait une erreur au moment du prélèvement d'échantillons des produits restant dans Brent Spar. « Je vous présente mes excuses ainsi qu'à vos collègues », écrit lord Melchett, platement. Lors de la polémique sur le coulage de la plate-forme, qui avait été finalement ramenée à terre, devant la puissante campagne internationale menée pour obliger Shell à renoncer à couler Brent Spar, Greenpeace avait dénoncé les « risques majeurs » de pollution de l'Atlantique Nord que représentait le projet du pétrolier. En Allemagne et aux Pays-Bas notamment, une campagne de boycott des produits Shell, soutenue par certains ministres et parfois accompagnée d'actes de violence, avait finalement eu raison de la compagnie pétrolière. Pour sa part, l'entreprise pétrolière assurait que la plate-forme avait été entièrement vidée en 1991 dans un pétrolier. Le 20 juin, elle annonçait l'abandon de son projet de couler la plate-forme, mettant dans l'embarras le premier ministre britannique, John Major, qui avait activement soutenu Shell... ».

Le bénéfice du doute a donc été accordé à Greenpeace et l'étude de Shell mise en cause. Le démantèlement de la plate-forme à terre aura coûté 4,5 fois plus cher que son sabordage. Elle a ensuite été recyclée pour construire un quai en Norvège.

A noter l'absence relative de fair-play de la part de Greenpeace qui, sur ses sites Internet belge et français, sous la rubrique « Victoires » dit ceci : « ...Suite à une action spectaculaire de Greenpeace, qui entraîne le soutien du public dans de nombreux pays, Shell annule sa décision de couler sa plate-forme pétrolière Brent Spar, en Mer du Nord... ». Pas un mot de l'issue de leur campagne.

Par contre, le site anglais ajoute : « ... Towards the end of the campaign, in the absence of official figures, Greenpeace released its own estimate of the amount of oil left on the Brent Spar. However, we quickly realised that our improvised measurements had been taken from the wrong part of the Spar, resulting in a significant overestimation of the amount of oil left in the storage tanks. As soon as it became aware of the error, Greenpeace proactively apologised. Although almost unreported at the time, the

⁶⁸ Article paru dans L'Humanité, 6 septembre 1995

estimate subsequently became notorious and a persistent media myth was born - that Greenpeace had 'got it wrong' over the entire Brent Spar issue..."

Il n'en reste pas moins que cet exemple démontre le pouvoir que génère cette image vertueuse auprès du public – même si elle représente une perception plutôt qu'une réalité - et qu'elle constitue donc une caractéristique peu associée aux entreprises.

2.4.4 L'apport scientifique

Outre les compétences spécifiques aux organisations environnementales que nous venons d'énoncer, s'ajoute une connaissance parfois mieux maîtrisée par ces organisations de certaines thématiques environnementales qui, par exemple, par l'intermédiaire d'un réseau d'experts, d'ingénieurs ou de docteurs en sciences permet d'apporter un éclairage scientifique supplémentaire dans les collaborations entre ces organisations et le monde de l'industrie⁶⁹.

Voyons maintenant comment ces compétences, complémentaires à celles des entreprises, offrent, au travers de partenariats, un certain nombre d'avantages à ces dernières.

2.5 Les avantages compétitifs liés au partenariat

Alors que la valorisation de l'image de l'entreprise est souvent présentée comme un des avantages majeurs à collaborer avec une organisation environnementale – au risque d'être taxée de *greenwashing*, nous verrons cela au point 2.6 - Michael Yaziji⁷⁰ a identifié, selon lui, cinq avantages compétitifs que l'entreprise peut retirer de la complémentarité de compétences offertes par ses partenaires. Nous les détaillons et les commentons ci-après.

2.5.1 Identifier les risques

Le contexte de méfiance vis-à-vis des grands groupes industriels pousse ceux-ci à s'informer auprès d'organisations environnementales des risques encourus lors de la

⁶⁹ L'organisation environnementale européenne ECOS (European Environmental Citizens Organisation for Standardisation - www.ecostandard.org) dont l'objectif principal est la prise en compte des aspects environnementaux dans les travaux de normalisation, dispose d'un réseau d'experts environnementaux qui participent aux travaux des comités techniques, en collaboration avec les représentants de l'industrie sur des thématiques telles que les biocarburants, le recyclage, les substances dangereuses ou encore la construction durable. Ceux-ci émettent des prises de positions parfois très tranchées sur les projets de normes.

⁷⁰ M. Yaziji, Gaining competitive advantage through partnerships with nongovernmental organizations, Working Papers, INSEAD, R&D, 2002/98/SM

mise en œuvre de grands projets. Les impacts – environnementaux, sociaux ou économiques – et les conséquences de la construction d'un barrage ou d'une usine de raffinage par exemple, seront de nature diverse, positive et négative, selon les parties en présence. Collaborer avec de telles organisations au plus tôt permet de réduire les risques et les coûts pour tenter de mettre en place une solution équilibrée et acceptable pour chacune des parties. Il est à noter ici qu'en fin de compte, la décision appartient à l'entreprise et que le rôle de l'organisation se limite à informer et à conseiller l'entreprise des risques encourus.

2.5.2 Anticiper les changements législatifs et la demande du marché

Comme indiqué au paragraphe précédent, le réseau développé par les organisations environnementales leur donne souvent accès en primeur aux informations qui entourent des développements en matière législative notamment. En être informé par le biais de relations privilégiées avec celles-ci permet donc aux entreprises de s'adapter et de réagir, si nécessaire, plus rapidement.

Aussi, les mouvements sociaux, les évolutions de la société, les changements de comportement, qui parfois peuvent amener à des décisions législatives, sont autant d'indicateurs permettant aux entreprises d'anticiper des changements dans la demande d'un produit.

Le succès d'une organisation environnementale – son nombre d'affiliés, sa popularité, ses moyens financiers – dépend de la 'popularité' d'une thématique qu'elle défend.

Repérer plus spécialement ces organisations qui se font le relais des attentes de la société donne à l'entreprise la possibilité d'être en phase avec ceux qui potentiellement sont – ou seront – ses clients.

2.5.3 Profiler la législation et l'évolution de la demande

Les fortunes des organisations environnementales auprès du législateur sont diverses : leur lobbying et leur pression auprès des instances européennes ont permis de pratiquement fermer le marché des semences OGM en Europe; par contre, leurs protestations dans le cadre du projet REACH n'a pas empêché la publication d'une version allégée à la faveur de l'industrie chimique.

Néanmoins, le poids du lobbying de ces organisations est un facteur non négligeable que les entreprises ne peuvent pas ignorer.

En outre, cette faculté qu'ont les organisations environnementales à éveiller et informer la société civile de certains dangers comme les pesticides, les OGM ou les engrais, peut

expliquer en partie le développement du secteur de l'agriculture biologique. A titre d'exemple, le montant total des ventes de produits issus de l'agriculture biologique en Belgique en 2004 s'élevait à un total de 315 millions d'euros, en croissance de 500% en 5 ans, avec plus de 700 exploitations, en croissance de plus de 200% sur la même période⁷¹.

De là à attribuer le développement de l'agriculture biologique à la seule action des organisations auprès du législateur, il n'y a un pas que nous ne franchirons pas.

Toutefois, la dénonciation et la mise en garde vis-à-vis de certaines pratiques industrielles par ces organisations ont joué un rôle important dans la création de nouvelles niches et le déplacement d'une partie de la demande vers de nouveaux types de produits.

2.5.4 Faire évoluer les normes de l'industrie

La collaboration avec une organisation environnementale peut également encourager et aider une entreprise à repenser ses processus de fabrication en développant des normes favorables visant à réduire les impacts environnementaux de son activité pour l'obtention d'un label ou d'une certification. Le développement de ces normes permet de 'tirer' un groupe de produits voire un secteur vers le haut quant à sa démarche de protection de l'environnement.

Etre proactif et leader dans cette approche permet à l'entreprise de forcer ses concurrents à adopter ces normes pour rester compétitifs.

Par exemple : la création du label FSC par, à la fois des acteurs du secteur du bois et les organisations environnementales comme le WWF, Les Amis de la Terre et Greenpeace a permis depuis une quinzaine d'années de mettre en place une gestion plus durable des forêts.

Ce type de normalisation permet aussi à l'industrie de se prémunir contre une certaine incertitude quant à l'évolution du secteur et de son encadrement légal.

La représentation des organisations environnementales dans les comités techniques d'élaboration de normes de produits ou de procédés permet de trouver un équilibre plus favorable quant à la prise en compte des aspects environnementaux dans ces normes⁷².

Nous verrons néanmoins que les progrès en la matière sont très relatifs.

⁷¹ Sources : Ministère de la Région Wallonne/DGA et Ministère de la Communauté Flamande, www.bioforum.be

⁷² Voir note supra sur ECOS

2.5.5 Accroître la légitimité de l'entreprise

Réduire les risques, anticiper les évolutions législatives, être à l'écoute des revendications et des attentes de la société, développer des niches, faire évoluer son secteur vers plus de responsabilité environnementale, autant d'objectifs stratégiques pour les entreprises où les compétences des organisations environnementales seront non négligeables dans la poursuite de ceux-ci.

Mais est-ce suffisant pour que l'entreprise soit assurée d'une plus grande crédibilité et légitimité dans l'exercice de ses activités ? Ne risque-t-on pas de voir cette forme d'autorégulation dédouaner l'entreprise avec le risque qu'elle continue des pratiques moins responsables dans d'autres domaines ? C'est une variante du risque de *greenwashing* que nous développons ci-après.

2.6 Les risques pour l'entreprise

Même si s'associer à une organisation environnementale dans le cadre d'un partenariat stratégique peut présenter des avantages, cela présente également un certain nombre de risques. Ne perdons pas de vue que les entreprises qui se décident à s'engager dans cette voie gardent comme objectif principal de maximiser leur profit et que celui-ci n'est pas toujours compatible avec les demandes d'une organisation dont le but lucratif n'est pas la finalité. M. Yaziji⁷³ identifie deux risques principaux : le *greenwashing* et la divulgation d'informations.

2.6.1 Le *greenwashing*⁷⁴

Il reste le risque principal pour une entreprise allant vers une démarche plus responsable et qui l'affirme haut et fort.

Il s'agit pour l'entreprise « ...de se donner une apparence responsable et amicale vis-à-vis de l'environnement alors qu'en fait, elle ne l'est pas... »⁷⁵.

Ce qui est dommageable dans la mesure, où non seulement, l'entreprise continue à avoir des impacts environnementaux mais en plus, elle trompe le public avec ses affirmations mensongères.

Les exemples de *greenwashing* sont multiples, les plus nombreux venant de l'industrie automobile allant pour certaines jusqu'à affirmer que le pétrole est bon pour

⁷³ Op.cit, p.3-4

⁷⁴ Le terme a été introduit récemment dans le dictionnaire anglais Oxford avec la définition suivante : désinformation disséminée par une organisation afin de donner une image publique environnementalement responsable. Cité par M. Gauthier-Falret, Covalence Analyst paper, Le greenwashing, Genève, Avril 2006

⁷⁵ Op.cit, p.1

l'environnement. Les multiples publicités 'vertes' pour les véhicules 4x4 en sont la démonstration.

Le risque dérivé est bien entendu la dénonciation de ce genre de pratiques par des organisations environnementales.

L'association américaine *CorpWatch* décerne ses '*Greenwash awards*' aux entreprises qui dépensent des budgets de communication plus importants à vendre leur image d'acteur responsable en matière de protection de l'environnement plutôt qu'à s'investir réellement à réduire sa charge environnementale.

Dans le cas d'une collaboration avec une organisation environnementale, une variation de ce *greenwashing* est de se 'cacher' derrière un partenariat pour donner une image positive en matière de protection de l'environnement dans un domaine précis et de poursuivre malgré tout des pratiques douteuses dans d'autres domaines.

Prenons ici le cas d'un partenariat célèbre entre le cimentier français Lafarge et le WWF. Présenté dans la littérature comme un exemple-type, il a connu récemment un tournant particulier. Le WWF UK, en concertation avec les Amis de la Terre International a en effet annoncé fin 2003 la rupture de son partenariat financier avec Lafarge.

Le communiqué de presse des Amis de la Terre dit ceci : « ... Les Amis de la Terre Ecosse qui ont insisté auprès du WWF international pour qu'il mette fin à son partenariat avec LAFARGE, ont approuvé la décision de la branche anglaise du WWF qu'ils ont qualifiée de "véritablement éthique".

Duncan McLaren, Directeur des Amis de la Terre Ecosse a déclaré : "Certains peuvent penser que le WWF est en train de mordre la main qui le nourrit mais nous pensons qu'ils ont agi d'une manière véritablement éthique, attitude dont le groupe LAFARGE semble incapable puisqu'il poursuit son projet d'implantation de la plus grande carrière anglaise sur l'île d'Harris. Mené par sa filiale anglaise Redland, ce gigantesque projet constituerait une grave injustice pour la population et l'environnement de Harris. Il conduirait à raser la montagne de Roineabhal à Lingerbay dans le sud de l'île Harris. Peut-être que LAFARGE réalisera qu'il est temps de mettre un terme à ce projet de "l'âge de pierre". Cette mesure prise par les branches anglaises du WWF constitue certainement un pas dans la bonne direction... »⁷⁶.

Il convient donc pour l'entreprise d'être prudente, à la fois dans sa politique de communication mais aussi dans les actes qu'elle pose quand elle s'engage dans un partenariat à long terme.

⁷⁶ Rappelons que le WWF bénéficie d'un partenariat financier sur 5 ans de 5 millions d'euros avec le cimentier Lafarge.

2.6.2 La divulgation d'informations

Il est nécessaire dans le cadre d'un partenariat d'établir un climat de confiance entre les protagonistes. A cette fin, l'entreprise veillera à gérer la divulgation d'informations à l'organisation partenaire avec beaucoup de prudence et à trouver un équilibre entre transparence et confidentialité.

N'oublions pas que c'est l'entreprise qui, in fine, décidera oui ou non si elle s'engage dans le partenariat, de la même façon qu'elle décidera de collaborer avec tel ou tel autre partenaire professionnel. Elle s'expose donc à un risque non négligeable, à fortiori dans le cas où un partenariat pourrait tourner court.

2.7 Commentaires

Le développement des partenariats peut être vu comme une façon pour les entreprises de s'engouffrer dans la brèche ouverte par le retrait des autorités publiques en matière de législation environnementale. On montre 'patte verte' au législateur par une démarche plus responsable.

Ce processus de responsabilisation des entreprises, volontaire et caractérisé par une autorégulation, présente le risque d'une codification unilatérale des démarches, la permettant ainsi de se protéger de l'intervention d'un acteur extérieur (hormis bien sûr l'organisation partenaire).

Il est en effet excessivement rare que d'autres acteurs, par exemple une autorité publique nationale ou internationale, participent à des partenariats, contribuent à la définition des modalités ou des règles de contrôle et d'audit de celui-ci.

Et il est monnaie courante que l'entreprise en fixe elle-même les règles que ce soit en matière de définition d'indicateurs, de vérification ex-post des résultats et des engagements effectivement pris ; voire même dans le choix des cabinets d'audit environnemental qu'elles financent pour apposer le sceau magique : Entreprise environnementalement responsable. Il y a là un problème majeur d'indépendance et d'objectivité à résoudre.

Il s'agit donc de mettre en place un cadre indépendant et davantage contraignant de contrôle des partenariats pour en assurer une efficacité et une plus grande responsabilité.

Si nombre d'entreprises se tournent aujourd'hui vers les organisations environnementales à la recherche de compétences spécifiques dans un but de partenariat stratégique et dans le cadre d'une démarche environnementale plus active,

il existe aussi des entreprises qui choisissent la voie interne à l'organisation. Celles-ci décident de mettre en place une politique stratégique environnementale propre sans nécessairement avoir recours à des acteurs extérieurs à leur organisation.

Le chapitre suivant met en évidence les démarches volontaires de ces entreprises qui ont décidé de faire de la protection de l'environnement et de la réduction des impacts environnementaux liés à leurs activités un objectif stratégique.

Chapitre III.

La démarche environnementale de l'entreprise : de la bonne pratique quotidienne à la remise en question des processus de production

« Tu crois pouvoir écraser cette chenille ?
Bien, c'est fait : ce n'était pas difficile.
Bien, maintenant, refais la chenille... »
Lanza del Vasto⁷⁷

3.1 Ecologie et Economie

Le mot 'écologie', venant du grec *oikos* (maison, habitat) et *logos* (« science », « connaissance »), peut être défini comme la science qui étudie les relations des êtres vivants entre eux et avec leur milieu, leur environnement.

L'étymologie du terme 'économie' quant à lui, vient également du grec *oikos* et *nomos* (administrer) signifiant donc l'art de bien gérer sa maison et par extension, l'art d'administrer, par exemple, les biens d'un Etat.

Tant qu'il continue à obéir à la nature, l'homme reste un membre à part entière de la biocénose. Il fait partie de l'ensemble des êtres vivants coexistant dans un biotope, au même titre que les autres espèces végétales et animales ; biocénose et biotope formant un écosystème.

Il est donc un être écologique et tout comme l'animal, fait *un* avec la nature.

Dès lors qu'il commence à administrer et gérer celle-ci, il devient un être économique.

Il ne fait plus *un* mais *deux* avec la nature. En d'autres termes, il se *dé-nature*.

Voyons quelques résultats des nouvelles relations que l'homme - et la société qu'il a développée - a établies avec les écosystèmes en perturbant les principes scientifiques fondamentaux :

- Les gisements fossiles de la croûte terrestre ont été exploités à des vitesses infiniment plus élevées que celles nécessaires pour les constituer (ex : pétrole, charbon, mercure....) ;

⁷⁷ Lanza del Vasto (1901-1981), philosophe, poète, artiste, il est un disciple occidental de Gandhi et fervent militant de l'action écologique, du réveil spirituel et de la non-violence.

- De nouvelles molécules sont synthétisées à des vitesses plus rapides que celles nécessaires pour la décomposition naturelle de ces molécules – si elles se décomposent ! – (ex : DDT, PCB...);
- La surconsommation des ressources halieutiques ou forestières se produit à des taux bien supérieurs à ceux nécessaires pour le renouvellement de ces espèces ;
- Toute manipulation des écosystèmes – agriculture intensive, urbanisation excessive - entraînent des déséquilibres fondamentaux tels que l'érosion des sols ou l'épuisement de la nappe phréatique.

Théodore Monod⁷⁸, dans son ouvrage « Et si l'aventure humaine devait échouer » dit ceci :

« ...A partir d'un certain degré de puissance, l'homme n'est plus une des *parties prenantes* de la chaîne écologique. Il va sauter en dehors du dispositif naturel auquel hier il appartenait [...] Il va pouvoir dès lors intervenir de l'extérieur, dans le sens que l'on devine, libéré de tout scrupule et avec des moyens matériels sans cesse perfectionnés [...] L'économie de proie peut enfin se donner libre cours, le divorce entre l'homme et sa biocénose est acquis, celui qui obéissait désormais commande : la nature pour lui est une proie à saccager plus qu'un capital à ménager... »

Et de poursuivre : « ...L'agression se développera dans tous les domaines, quadruplement favorisée dans le domaine **technologique** par un accroissement de la puissance ; dans celui de la **pensée**, par l'avènement de l'esprit scientifique ; dans celui des **religions** monothéistes, par un extraordinaire épanouissement des aspects les plus discutables de l'anthropocentrisme [...] ; enfin dans celui des structures **socio-économiques**, par le passage d'une économie de substance largement compatible avec le caractère communautaire des civilisations traditionnelles, à un système individualiste fondé sur le profit et prêt à écarter de son horizon limité tout ce qui ne se révélera pas immédiatement *rentable*... ».

L'homme bâtisseur et entrepreneur a pendant des siècles dominé, exploité, dompté cette nature au profit d'un développement industriel et économique unique.

Il a créé de nouvelles richesses – du capital majoritairement -, imaginé sans cesse des nouveaux besoins sans nécessairement en questionner leur véritable nécessité, déplacé constamment les limites de la connaissance, de la science, de la technologie.

Il s'est éloigné chaque jour davantage de sa 'maison' d'origine en voulant aller 'contre nature' et ce dans de multiples domaines, croyant, en jouant les apprentis sorciers,

⁷⁸ Théodore Monod, Et si l'aventure humaine devait échouer, Grasset et Fasquelle, 2000, p.42-43

pouvoir maîtriser et percer les origines de la vie. Nous pensons par exemple au clonage et aux dérives sans limites que sa banalisation pourrait entraîner.

Pendant des siècles, les mots d'ordre ont été efficacité technique – faire les choses juste parce qu'on sait les faire mais sans en remettre en cause la finalité – et profit – toujours plus pour autant que ça rapporte.

Le système a fait de la croissance – et de son indicateur favori le Produit Intérieur Brut – l'unique étalon de mesure de la santé d'un Etat en ne se souciant que trop rarement des externalités ô combien nombreuses engendrées par tant de productivisme.

Aujourd'hui, au début de ce troisième millénaire, l'homme se trouve face à un défi énorme aux enjeux tout aussi considérables : alors que la planète est sur les genoux, que les activités anthropiques exercent des pressions insoutenables sur les écosystèmes, que les rythmes de croissance effrénés des nouvelles puissances asiatiques – l'Inde et la Chine – ne font qu'accélérer le mouvement, comment concilier l'économique et l'écologique sous peine de détruire sa « maison et ses semblables » ?

Comment modifier le modèle d'utilisation entretenu par les entreprises vis-à-vis des facteurs de production – capital naturel et travail – pour mettre en place un modèle de développement économique soutenable ?

3.2 Facteurs de production : ressources naturelles et travail

Depuis le début de l'ère industrielle moderne, le modèle économique occidental dominant a bâti des niveaux de richesses et de productivité du travail sans précédent en s'articulant autour de deux postulats :

- D'une part, l'abondance et la disponibilité illimitée des ressources naturelles dont la valorisation et la prise en compte d'un coût réel ont été sous-estimées, voire totalement ignorées des modèles économiques actuels, bien qu'il s'agisse pourtant d'actifs dont les prix augmentent parallèlement à leur rareté.
- D'autre part, en considérant le travail comme le facteur de production limitant et dont la rémunération croissante au cours du temps en a fait l'élément à rentabiliser au maximum.

Aujourd'hui, nous assistons à une inversion de ce modèle: d'une part, notre monde actuel connaît des taux de chômage élevés, qui s'installent dans la durée et qui s'apparentent de plus en plus à du chômage structurel – il y a donc abondance du facteur de production travail - ; d'autre part, les ressources naturelles et les

écosystèmes qui les abritent, de par leur disparition progressive, leur rareté et leurs coûts de plus en plus élevés deviennent à leur tour le facteur de production limitant. Le capital naturel – énergie, matières premières, eau, sol – longtemps gaspillé et sous-évalué devient aujourd'hui la source principale de préoccupations de nos économies.

Que risque-t-il de se passer pour les entreprises devant ce bouleversement ?

Tel qu'évoqué plus haut, un parallèle entre l'économie et l'écologie permet d'éclairer notre propos en dérivant la loi de Liebig⁷⁹ sur le facteur limitant. Cette loi dit, entre autres, que ce sont les éléments déficitaires et rares d'un écosystème qui vont en conditionner la croissance et le développement. Les espèces devront s'adapter aux conditions minimales du milieu pour survivre. Quant aux autres, elles disparaîtront.

Il en va de même de notre système économique : seules les entreprises s'adaptant à ce nouveau rapport de disponibilité et de rémunération des facteurs de production seront à même de subsister.

On le voit : tant en économie qu'en écologie, les phénomènes sont le résultat d'interactions de plusieurs facteurs, variables dépendantes et indépendantes.

La nature fourmille d'exemples illustrant à merveille le parallélisme et la ressemblance des deux mondes :

- La loi de sélection naturelle en biologie – Darwin et Wallace - s'inspire de la compétition dans l'économie de marché.
- Qu'est-ce que la pollinisation si ce n'est un marché conclu entre insectes et plantes ?

Même certains vices de notre système économique productiviste trouvent leur équivalent chez les animaux.

L'exemple du tisserin donné par Théodore Monod⁸⁰ se passe de commentaires :

« ... L'un des symptômes les plus significatifs de la maladie qui nous ronge, le productivisme, se retrouve chez un oiseau africain, le tisserin, à ce point conditionné par sa manie du tissage que, même quand ce dernier n'a plus de sens, par exemple, en dehors de la période des nids, il continue de tresser inlassablement des objets inutiles. L'homme moderne a rejoint les plocéidés puisque indépendamment de tout objectif raisonnable et justifié, il en arrive à faire les choses, non plus parce qu'elles sont utiles, mais parce qu'on peut les fairec'est l'objet, la machine, l'entreprise, etc...pris désormais pour une fin en soi... ».

⁷⁹ Chimiste allemand considéré comme le fondateur de la chimie agricole, nous lui devons la fameuse loi du minimum de Liebig (1840) qui est à l'origine de la notion de facteur limitant. Liebig souligne que la croissance des végétaux est limitée par l'élément dont la concentration est inférieure à une valeur minimum sous laquelle les synthèses ne peuvent plus se faire.

⁸⁰ Op.cit. p.115

Avant de proposer des exemples concrets d'entreprises qui ont choisi de retourner vers la nature, tout en tentant de concilier les vertus d'un système économique plus équilibré, voyons comment l'entreprise de part son activité, interagit avec l'environnement.

3.3 L'entreprise et l'environnement

3.3.1 Les aspects environnementaux de l'entreprise⁸¹

Aborder la notion des aspects et des impacts environnementaux⁸² générés par une entreprise peut s'illustrer par le modèle DPSIR⁸³.

Celui décrit les interactions et les liens de causalité qui existent entre 5 éléments :

L'activité humaine (économique, industrielle) agit comme une force motrice (D) en exerçant des pressions (P) sur l'environnement, lequel réagit par un changement de son état (S), celui-ci provoquant des impacts (I) sur les écosystèmes, et la santé, ces impacts incitant l'homme à mettre en place des réponses (R) pour les réduire.

L'intensité des réponses aura une influence plus ou moins marquée sur le modèle dans son ensemble en modifiant la force motrice, les pressions et l'état (lignes pointillées sur le schéma ci-après).

⁸¹ Aspect environnemental : élément des activités, produits ou services d'un organisme, susceptible d'interactions avec l'environnement [ISO 14001 :1996]

⁸² Impact environnemental : Toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des activités, produits ou services d'un organisme [ISO 14001 :1996]

⁸³ **D**Driving Force, **P**ressure, **S**tate, **I**mpact, **R**esponse. En français: forces directrices, pressions, état, impact et réponse.

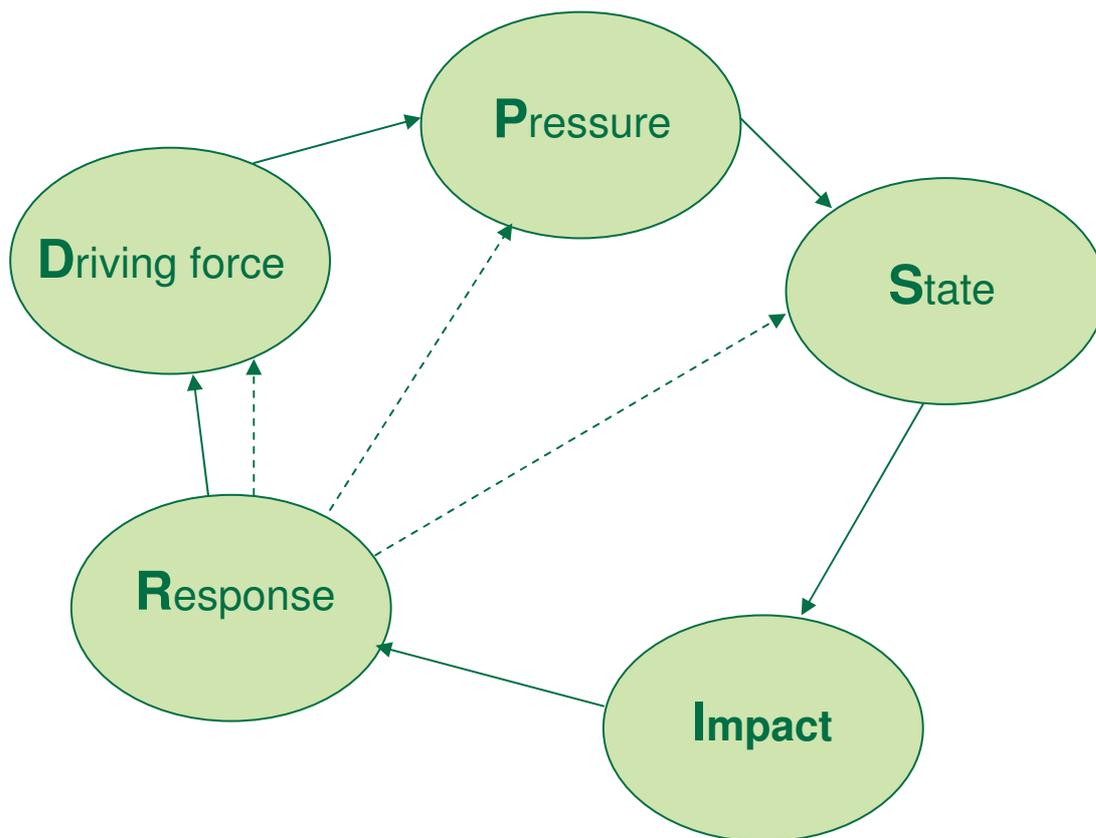


Figure 2. Schéma DPSIR (source : European Environment Agency <http://reports.eea.eu.int>)

Voyons comment appliquer ce modèle à une entreprise exerçant une activité industrielle.

La finalité même d'une entreprise est de produire et de vendre des produits et des services sur le marché tout en assurant sa prospérité. De part la nature même de son activité, elle interagit avec l'environnement dans lequel elle s'inscrit.

Si l'on se place dans une optique d'analyse de cycle de vie du produit – design, fabrication, conditionnement, utilisation et destination en fin de vie, avec entre chaque étape, une dimension de transport -, il s'agit pour l'entreprise de réaliser l'inventaire de ses interactions avec l'environnement et d'identifier ce qui entre dans le processus de production – les **inputs** – et ce qui en sort – les **outputs**.

Du côté des inputs, il y aura consommation de matières premières, d'eau, de sources d'énergies et de produits intermédiaires. L'entreprise occupe également des terrains. Ces inputs sont assimilés à la force motrice (D) du modèle DPSIR ci-dessus.

Parallèlement, du côté des outputs, l'entreprise fabrique des produits (et des sous-produits), rejette des émissions dans l'air sous formes de vapeurs, de fumées, de particules. Elle produit également des rejets aqueux ou solides sous forme, par exemple, de boues. Elle génère aussi des déchets, parfois toxiques.

Ces outputs sont assimilés aux pressions (P) du modèle DPSIR ci-dessus.

L'ensemble des interactions décrites ci avant engendre des impacts (I) sur l'environnement et suggère des réponses possibles de la part de l'entreprise détaillées au paragraphe suivant.

En voici quelques exemples :

Tableau 4. Relation Aspect Environnemental - Impact Environnemental. Exemples.

Aspect Environnemental (D – P)	Impact Environnemental (I)
Emissions dans l'air	<ul style="list-style-type: none"> ■ Détérioration de la couche d'ozone stratosphérique ■ Réchauffement climatique ■ Acidification ■ Impacts écotoxicologiques
Emissions dans l'eau ou le sol	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acidification ■ Eutrophisation ■ Perte de biodiversité
Consommation d'énergie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Epuisement des ressources ■ Détérioration de la couche d'ozone stratosphérique ■ Formation de smog
Consommation de produits chimiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impacts sur la santé ■ Perte de biodiversité ■ Pollution du sol et de la nappe phréatique

Le paragraphe suivant détaille l'évolution des réponses fournies par les entreprises aux impacts environnementaux qu'elles génèrent.

3.3.2 Les réponses de l'entreprise aux impacts environnementaux

Législation, catastrophes majeures, pressions de la société civile, innovations technologiques, avancées des connaissances scientifiques, contexte socio-économique sont autant d'éléments qui ont poussé les entreprises à progressivement s'engager dans une démarche environnementale plus active.

Pierre Chapuy⁸⁴ indique quatre étapes importantes dans les comportements et le type de réponses des entreprises vis-à-vis de l'environnement au cours des trente dernières années, ce qu'il appelle les « étapes-types » :

- Tout d'abord, l'**anti-pollution**. On commence par dépolluer suite au développement des premières législations environnementales réduisant les émissions et les rejets dans l'eau, l'atmosphère, limitant l'utilisation de substances toxiques. Les industries visées par ces réglementations sont souvent

⁸⁴ Pierre Chapuy, L'environnement et les entreprises, rétrospective et problématiques actuelles, Cahiers du Lipsor, Série Recherche n°5, pp.12-34

les plus polluantes. Elles réagissent en aval en développant des techniques *end of pipe*. Les entreprises entrent dans une démarche de rattrapage de la pollution. On agit davantage sur les outputs du cycle de production (P).

- Ensuite, la **prévention de la pollution**. On évite alors de polluer en mettant en place des politiques d'utilisation rationnelle des ressources et de l'énergie. On voit apparaître les politiques d'économies d'énergie, de recyclage et de réutilisation des matériaux. Les entreprises commencent à développer des technologies propres, des procédés de conception de produits intégrant les exigences environnementales dans les phases de production, d'utilisation et de fin de vie. Au contrôle des outputs de l'étape précédente s'ajoute un contrôle plus étroit des inputs (D).
- Puis, l'**intégration de l'environnement**. Avec la montée des mouvements écologistes et leurs actions de lobbying auprès du législateur, apparaît la volonté de considérer les aspects environnementaux d'une façon beaucoup plus globale en commençant le plus en amont possible. Les politiques publiques d'aménagement du territoire, de protection de la nature se multiplient. Les entreprises répondent à ce mouvement par une évaluation systématique et complète des enjeux environnementaux liés à leurs projets. On commence à remettre en cause l'utilité de ceux-ci, on remet en question la simple motivation quantitative au profit du qualitatif. Certaines industries créent les premiers départements 'Environnement'. C'est également à cette époque qu'apparaissent les premières certifications environnementales (ISO 14000, EMAS).
- Finalement, le **développement durable**. Le rapport Brundtland des Nations-Unies de 1987 et le Sommet de la Terre de 1992 consacrent les principes d'intégration de l'environnement parallèlement à une dynamique de développement économique et social. On voit alors apparaître dans la législation européenne toute une série de principes : prévention, précaution, pollueur - payeur, transparence, gouvernance d'entreprise...

Ces quatre étapes se cumulent pour l'entreprise et « le passage d'une étape à l'autre ne signifie pas la disparition des problématiques et des comportements de l'étape précédente... [Il s'agit] d'une évolution dans l'ampleur et dans la nature des problématiques environnementales et des exigences de la société... »⁸⁵.

⁸⁵ Op.cit. p.22

Et Pierre Chapuy⁸⁶ de conclure, «...Pour les entreprises, c'est une remise en cause plus fondamentale de leur place dans la société puisque c'est un questionnement de la pertinence du développement quantitatif au bénéfice d'un développement qualitatif, social et environnemental. C'est aussi pour elles une difficulté d'arbitrage très fortement accrue, puisque le demande sociale ne s'exprime plus, en matière d'environnement par des exigences réglementaires précises et uniques (contraintes ou conditions) qui s'imposent à une dynamique de développement quantitatif qui serait la norme, mais comme une remise en cause du bien-fondé de ce développement quantitatif... ».

Cette évolution place l'entreprise dans une position où, en plus de la légalité environnementale mesurable et contrôlable, on lui demande davantage de légitimité environnementale plus subjective et sujette à interprétation.

Ces étapes participent d'un mouvement d'évolution globale de la société plaçant parfois l'entreprise dans un climat d'inconfort et d'incertitude qu'elle ne maîtrise pas toujours très bien.

Pourtant, certaines entreprises répondent aujourd'hui activement à cette évolution et ont mis en place des stratégies environnementales intégrées.

Avant de les aborder plus en détails au paragraphe 3.4, arrêtons-nous un instant sur le tout premier échelon de limitation des impacts environnementaux (en dehors donc de son activité de production industrielle principale) qu'une entreprise, au même titre que n'importe quel citoyen de la planète, peut avoir dans son fonctionnement quotidien.

3.3.3 L'activité quotidienne

L'entreprise occupe des bâtiments qu'elle équipe, chauffe, entretient ; elle emploie du personnel qui se déplace pour se rendre au travail ou durant la journée chez des clients ; elle achète ou loue du matériel de bureau, du papier, de ordinateurs, des imprimantes, du mobilier ; elle est parfois équipée d'une cantine, de distributeurs de boissons et d'en-cas ; elle imprime des cartes de visites pour son personnel, etc...

Toutes ces activités peuvent faire l'objet de bonnes pratiques environnementales avec effet immédiat sur les factures énergétiques, le volume des déchets, les consommations de papier et autres. En voici quelques exemples :

- Utilisation Rationnelle de l'énergie (URE) : veille automatique sur les appareils électriques, détecteur de présence dans les locaux réglant l'éclairage automatique, meilleure gestion énergétique des bâtiments ;

⁸⁶ Op.cit. p.23

- Recyclage du papier, des cartouches d'imprimante, achats durables en matériel et fournitures de bureau
- Développement du scanning des documents, archivage électronique ;
- Plan de mobilité au sein de l'entreprise, encouragement de l'utilisation de transports publics par le remboursement des abonnements, du vélo, installation de douches, site intranet, navette entre les gares et le site de l'entreprise, encouragement du télétravail ;
- Achat de produits issus du commerce équitable et/ou biologiques ;
- Développement de vidéoconférences pour réduire les déplacements ;
- Eco architecture pour, par exemple, réduire l'utilisation de l'air conditionné et de l'éclairage artificiel : puits de lumière, ventilation naturelle...

Ces bonnes pratiques touchent essentiellement au caractère opérationnel de l'entreprise, dans son fonctionnement quotidien et ne constitue pas, dans notre optique, une véritable démarche d'intégration environnementale telle que nous la décrirons plus bas mais plutôt des règles de bon sens et de comportement citoyen. Pour la plupart, ces mesures ne demandent pas (ou quasiment pas) d'investissement financier : il s'agit ici au moyen, entre autres, d'une politique de communication efficace, pérenne et récurrente de sensibiliser tout le personnel à un comportement et à des réflexes plus citoyens en matière d'environnement au sens large du terme. Cela participe de l'éducation, de l'information et de la formation du personnel d'une entreprise.

Certaines entreprises souhaitent, par ailleurs, obtenir une reconnaissance publique de leur proactivité et de leurs actions en la matière en recherchant l'obtention d'un label officiel et reconnu⁸⁷.

C'est donc une toute première étape que les entreprises du secteur tertiaire, des PME et des administrations publiques pourraient aisément mettre en place.

Au-delà cette première approche, se situent les démarches volontaires d'intégration de l'environnement au cœur du fonctionnement même de l'entreprise et de son appareil de production. Ce sont les stratégies « vertes » de l'entreprise.

⁸⁷ L'IBGE (Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement) aide les entreprises dans leur démarche d'obtention du label 'entreprise éco-dynamique'. A noter que seuls 98 labels ont été attribués au total depuis la création en 2000.

3.4 Les stratégies « vertes » de l'entreprise

Quelles formes peuvent prendre l'approche et le rapport à l'environnement d'une entreprise au-delà des réglementations existantes et qui, par sa mise en œuvre, la distinguera des ses concurrents ?

Beaucoup d'entreprises aujourd'hui annoncent au travers par exemple de leur rapport environnemental des politiques de protection de l'environnement, des actions « pour sauver la planète », des efforts spécifiques pour réduire les impacts environnementaux liés à leurs activités, des partenariats stratégiques avec des associations environnementales, l'adhésion à des labels éthiques de conservation et de protection de ressources naturelles, etc.

L'éventail de ces actions est éminemment large et présente un degré d'implication et de priorité très variable.

La stratégie d'intégration de l'environnement se place au sein d'une réflexion globale, où sont évalués et mis en balance les risques potentiels, les opportunités à saisir mais aussi les atouts et les points faibles de l'entreprise face à une telle démarche. Il s'agit en quelque sorte de pratiquer ce que les anglo-saxons appellent la « *SWOT analysis* »⁸⁸ d'une telle approche.

Est-ce envisageable pour toutes les entreprises, PME comme grands groupes internationaux ?

Farrid Baddache⁸⁹ cite Edward Freeman⁹⁰ qui précise que « ... toutes les entreprises n'ont ni l'intérêt, ni la possibilité de se développer en plaçant l'environnement au centre de leur stratégie. La mise en pratique du développement durable est la synthèse à effectuer entre une projection ambitieuse de l'environnement de marché de demain et l'arbitrage financier et technique des ressources disponibles aujourd'hui... ».

Il s'agit de faire l'arbitrage entre les impératifs économiques de coût, de performance, de sécurité et de qualité du produit et de la satisfaction du client, des attentes croissantes de la part de toutes les parties prenantes, société civile y comprise.

Quelles formes peuvent prendre ces stratégies pour l'entreprise et ses dirigeants ?

D'aucuns choisiront une approche verticale de l'intégration de l'environnement par une profondeur et une intensité plus ou moins importante de réduction des impacts

⁸⁸SWOT analysis : Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats

⁸⁹ op.cit.

⁹⁰ Freeman E, Environmentalism and the new logic of Business, Environmentalism and the New Logic of Business: How Firms Can Be Profitable and Leave Our Children a Living Planet, 2002

environnementaux. D'autres iront vers plus d'horizontalité par une étendue de leurs domaines d'action au sein de l'organisation toute entière. Les entreprises appliquent généralement une combinaison de ces deux dimensions.

3.4.1 Les dimensions de la stratégie environnementale

Première dimension : la **profondeur**. Jusqu'à quel niveau l'entreprise décide-t-elle d'intégrer les principes environnementaux ?

Cette dimension est illustrée par les différentes stratégies de classification réalisée par Edward Freeman⁹¹ :

« ...Il existe plusieurs stratégies 'vertes' pour l'entreprise, que l'on pourrait décrire au travers de différentes nuances :

- La stratégie « *vert pâle (light green or legal green)* » rechercherait un avantage concurrentiel en s'en tenant au cadre de la loi et à son respect. C'est « Faites ce qu'on vous demande de faire ».

Exemple : la rénovation d'une flotte de poids lourds remplacée par des véhicules neufs motorisés selon la dernière norme Euro 5 et qui permet ainsi de réduire à la fois les émissions de particules – CO, NO_x, HC - tout en réduisant les consommations de carburant.

- La stratégie « *marché vert (market green)* » reviendrait à nourrir l'avantage concurrentiel de l'entreprise en mettant sur le marché des produits répondant aux attentes des clients en matière de protection de l'environnement. C'est « Faites ce que le client demande ».

Exemple : c'est l'approche optée par Toyota en commercialisant sa Prius, voiture de masse à moteur hybride essence - électricité.

- La stratégie « *entreprise sociétale (stakeholder green)* » viserait à intégrer progressivement les attentes et les souhaits de toutes les personnes parties prenantes du projet économique de l'entreprise. C'est « Faites ce que quelqu'un d'important vous demande de faire ».

Exemple : Lafarge, entreprise phare en matière de développement durable et qui annonce dans son rapport de développement durable 2004 vouloir « ...comparer notre jugement sur nos opérations avec celui de nos parties prenantes, de confronter notre performance aux enjeux et attentes de la société... ». Et le rapport de détailler leur politique de management de développement durable, les aspects de gouvernance et d'éthique, le climat social et la performance environnementale de

⁹¹ Op.cit.

l'entreprise. L'entreprise réagit ici à des pressions extérieures en adaptant son comportement par rapport notamment à l'environnement.

- La stratégie « *la planète d'abord* » (*dark green*) » reviendrait à considérer que le respect de la Terre serait une valeur centrale de l'entreprise, l'entreprise devenant une militante écologique et sacrifiant ses intérêts sur l'autel du bien-être de la planète. C'est « Faites ce que vous croyez être juste et plein de bon sens tout en ignorant ce que les autres pensent. Cela paiera sur le long terme ».

Exemple : quelques entreprises pionnières telles que Patagonia, The Body Shop ou encore Ben & Jerry. Cette dernière stratégie, sans doute la plus aboutie, présente en effet quelques aspects très novateurs de véritables démarches intégrées de développement durable.

On joue ici sur deux, voire trois piliers : social, économique et environnemental avec plusieurs aspects dans chacun des piliers. On le verra : ces entreprises n'ont pas attendu des pressions externes pour développer une telle stratégie dès leur création: ni le législateur, ni la pression de la société civile.

Outre la profondeur de l'approche environnementale qu'une entreprise souhaite suivre, une deuxième dimension de cette approche – **l'étendue** – permet de considérer un ou plusieurs domaines d'intervention et d'y associer des actions tels qu'illustrés dans le tableau ci-dessous⁹² :

Tableau 5. La stratégie environnementale de l'entreprise - Domaines d'intervention

Domaines d'intervention	Activités
Produit	Développement de technologies propres ; éco design, éco conception, produits environnementaux
Procédé	Contrôle de la pollution, prévention de la pollution dans la production, développement de processus de fabrication propres
Organisation	Mesure des performances environnementales, training, évaluation environnementale
Achats & recyclage des produits	<i>Green procurement</i> , recyclage en fin de vie
Relations extérieures	Communication avec les parties prenantes, participation à des programmes de protection de l'environnement

⁹² Business Strategy and the Environment, 12, 175-190 (2003) ,Dynamic Change of Corporate Environmental Strategy : rhetoric and reality, Rhee & Lee, 2003 John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment. Traduction libre.

A l'intersection de ces deux dimensions se situeront des stratégies environnementales plus ou moins progressistes adaptées à l'entreprise, son domaine d'activité, sa taille, sa part de marché, la forme que revêt celui-ci et la vision de ses dirigeants.

Sous sa forme ultime, la stratégie environnementale de l'entreprise peut consister à se rapprocher au plus près de la nature par le développement de procédés de fabrication s'en inspirant et par une minimisation extrême des impacts sur l'environnement. Le capitalisme naturel est l'expression de cette approche innovatrice.

3.5 Un nouveau capitalisme naturel

Trois visionnaires américains, entrepreneurs et écologistes convaincus, Paul Hawken, Amory Lovins, et L. Hunter Lovins, proposent une nouvelle approche qu'ils ont appelée 'Capitalisme naturel'.⁹³

Celle-ci nécessite une refonte des stratégies de production industrielle classiques en développant un 'capitalisme naturel' générant à la fois un profit économique et écologique. Cette approche propose plusieurs axes de réflexion s'articulant principalement autour de l'éco-conception des produits et de l'éco-efficacité en matière d'utilisation des ressources naturelles.

Résumons les quatre principaux axes de réflexion :

- Alors que pendant des décennies, l'accent a été mis sur une productivité toujours accrue du travail et du capital, il faut aujourd'hui développer des technologies telles qu'elles permettent d'accroître fondamentalement la productivité des ressources naturelles. Cela passe, par exemple, par l'intégration des contraintes environnementales dès la phase de conception du produit en pensant déjà au mode de recyclage du produit. C'est le principe de **l'éco-conception**, de **l'éco-design** ou encore de **l'éco-efficacité**.
- Cette meilleure productivité permettrait de financer une transition vers des modèles de production davantage basés sur ceux proposés par la nature et les écosystèmes et où la notion de déchet, par exemple, n'existe pas. C'est le **biomimétisme** où les principes naturels de consommation, de production, de recyclage sont appliqués aux modes de production industriels. On limite l'influence négative sur le milieu naturel en consommant des inputs pérennes et

⁹³ En anglais : 'The natural capitalism '. Ils ont publié un livre éponyme et ont un site www.naturalcapitalism.org.

en générant des outputs neutres. On passe ainsi d'une approche 'berceau à la tombe' à une approche 'berceau au berceau'.

- Développer de plus en plus le concept de **dématérialisation** de l'économie où des contrats de prestation de services se substituent à la fabrication et à la vente d'un produit
- Régénérer dans la mesure du possible le capital naturel et le développement continu des écosystèmes.

Nous voudrions rajouter un cinquième axe qui consiste à questionner l'utilité intrinsèque du produit. Ici, production et consommation changent de paradigme. On opte pour une plus grande qualité et on renonce au culte de la quantité, véritable credo de notre société d'abondance.

Nous allons nous attarder davantage au paragraphe suivant sur des exemples concrets d'entreprises industrielles écologiques qui ont adopté une approche « *la planète d'abord ou dark green* » en mettant en évidence leurs caractéristiques, les différentes étapes à suivre pour en faire un modèle reproductible à plus grande échelle et comment ces différents axes sont mis en pratique au sein de véritables stratégies de développement durable.

Ces approches pionnières et novatrices montrent qu'il serait possible de faire évoluer l'industrie telle que nous la connaissons depuis plus d'un siècle dans nos économies occidentales, vers une approche à la fois technologique, innovatrice, moins polluante et créatrice de valeurs.

Parce qu'elles présagent d'une nouvelle révolution industrielle, gageons que ces voies innovatrices deviennent un nouveau mode de fonctionnement des entreprises de demain.

Nous donnerons l'exemple belge d'**Ecover**, première entreprise à commercialiser à la fin des années 70 des produits d'entretien écologiques.

Ensuite, nous évoquerons la société **Interface**, leader mondial de la dalle de moquette et qui annonce sur son site comment d'ici à 2020, elle montrera « ...à l'ensemble du monde industriel ce que signifie le développement durable dans ses cinq dimensions : Personnes, Planète, Produits, Processus et Profit. En agissant de la sorte, Interface deviendra une entreprise responsable, respectueuse de l'environnement, et restauratrice... »⁹⁴

⁹⁴ Site d'Interfaces : www.interfaceeurope.com

Enfin, La société **Patagonia**, entreprise américaine de vêtements de haute qualité destiné aux sports se pratiquant en pleine nature et qui propose une vision alternative et originale combinant marché et protection de l'environnement.

3.5.1 Les entreprises industrielles écologiques

Les exemples que nous allons décrire ci-dessous illustrent chacun des axes mentionnés au chapitre précédent. Ce sont des exemples d'intégration transversale de multiples dimensions du développement durable et où l'accent a surtout été mis sur le rapport de l'activité industrielle à la nature et à l'environnement.

3.5.1.1 Les critères

Une synthèse des exemples permet de dégager les critères récurrents qui qualifient une entreprise industrielle d'écologique :

- Optimisation des matériaux : utiliser le moins de matières possibles tout en préservant les qualités techniques, esthétiques, de performance et de sécurité du produit
- Economie des ressources par le développement d'énergies renouvelables
- Mise au point de produits recyclables fabriqués au départ de matériaux recyclés
- Recyclage, réutilisation, revalorisation des déchets industriels
- Réduction voire élimination des déchets et des émissions nocives dans l'air, l'eau ou le sol
- Favorisation du développement de services à la clientèle
- Optimisation des transports dans tous les compartiments de l'activité de l'entreprise
- Information et sensibilisation de toutes les parties prenantes de l'entreprise sur ses actions en matière de développement durable.

3.5.1.2 Les étapes

L'entreprise aborde ici les différentes étapes du cycle de vie des produits, des procédés en isolant les interactions avec l'environnement et en mettant en place des solutions intégrées pour diminuer les impacts environnementaux de son activité.

Nous voudrions illustrer ici l'évolution suggérée par la société Interface au travers d'un modèle décrivant les étapes successives à franchir pour passer d'une entreprise type du 20^{ème} siècle vers une entreprise durable du 21^{ème} siècle.

Les schémas illustrant cette évolution sont repris en [Annexe 3](#).

Toute entreprise exerce des pressions sur l'environnement en consommant des ressources et en rejetant dans l'atmosphère des émissions diverses, mais également en produisant des déchets qui seront soit enfouis, soit incinérés⁹⁵.

Le premier schéma repris en Annexe 3 est le modèle typique de la toute grande majorité des entreprises actuelles.

Comment, selon Interface, faire évoluer ce modèle vers celui d'une entreprise industrielle durable ?

- *1^{ère} étape* : le zéro déchet. Les déchets sont qualifiés comme étant tout ce qui n'a pas de valeur pour le client. La réduction et l'élimination de ceux-ci passent par une meilleure gestion des stocks, un traitement des chutes. En 10 ans, la quantité de déchets envoyés en décharges a chuté de 69% ;
- *2^{ème} étape* : les émissions. Interface a inventorié plus de 240 types d'émissions rejetées dans l'atmosphère de même que près de 20 types d'effluents aqueux. Interface s'emploie par l'application de normes sévères à traiter et réduire ces émissions et ces rejets. S'attaquer aux outputs est un des leviers à actionner, faire en sorte que ce qui rentre dans le processus de fabrication soit non toxique en est un autre. Bien qu'excessivement complexe, c'est un des objectifs majeurs d'Interface.
- *3^{ème} étape* : les énergies renouvelables. Interface consomme des énergies renouvelables et principalement de l'énergie solaire transformée au moyen de cellules photovoltaïques. 11% de sa consommation totale d'électricité provient d'énergies renouvelables.
- *4^{ème} étape* : le recyclage. L'introduction de 2 boucles – l'une naturelle et l'autre technique – qui permettent à terme de ne plus puiser dans les ressources naturelles et de restituer à la terre ce qu'on lui a emprunté.
- *5^{ème} étape* : l'optimisation du transport à chaque étape du processus. Bien conscient qu'à part arrêter ses activités, Interface se penche sur les solutions les moins polluantes en matière de transport : vidéo conférences, installation des usines près de leur marché, utilisation de véhicules hybrides, etc...
- *6^{ème} étape* : sensibiliser et informer. Interface se veut le relais vers la 'communauté' dans laquelle elle agit, vers les parties prenantes de valeurs liées au développement durable.
- *7^{ème} étape* : la redéfinition de l'économie et du commerce. Cette ultime étape passe, selon Interface, par une réévaluation complète des prix pour qu'ils reflètent les coûts réels. Cela signifie mettre l'accent, non plus sur la simple vente de produits mais sur la prestation de services complets aux clients : depuis

⁹⁵ Voir point 3.3. A noter que dans le cas d'Interface, la durée de vie d'une dalle de moquette est d'environ 20.000 ans

la distribution, l'installation, la maintenance et le recyclage en fin de vie des produits. Cette approche 'berceau au berceau' est reflétée dans le programme 'Evergreen' davantage détaillé dans l'exemple consacré à Interface. Il en résulte une disparition des interactions entre d'une part, la lithosphère et d'autre part la biosphère puisque les consommations de ressources et les émissions ont disparu.

Voyons maintenant plus en détails chacun des exemples.



ECOVER

L'entreprise belge Ecover⁹⁶, située à Malle dans la région d'Anvers, est l'un des leaders mondiaux dans le domaine de la fabrication de produits d'entretien écologiques. Depuis plus de 20 ans, Ecover met sur le marché des détergents à usage ménager et industriel ne contenant pas de produits issus de la pétrochimie (voir en [Annexe 4](#). la charte de la politique écologique d'Ecover). D'abord disponibles de façon confidentielle dans des magasins spécialisés, les produits Ecover sont aujourd'hui disponibles dans plus de 20 pays de part le monde.

L'annonce par Ecover de l'absence de toute substance toxique dans la composition de ses produits est confirmée par Greenpeace au travers de Vigitox⁹⁷, l'annuaire des substances nocives présentes dans les produits de consommation courante. Sous la rubrique 'Toxiques à domicile', le produit lessive et le fabricant sont classés 'Vert' avec les légendes : « Les produits garantis sans aucun des toxiques préoccupants de notre liste » et « La marque nous a confirmé l'absence, dans ses produits, de tout polluant chimique nocif figurant sur notre liste ».

Confirmation donc par une organisation environnementale dénonciatrice des faits et dires d'une entreprise commerciale.

Ecover, qui commercialise plus de 100 produits, a triplé son chiffre d'affaires en trois ans pour atteindre fin 2005 43 millions d'euros avec une croissance annuelle d'environ 25% et un bénéfice de 5,3 millions d'euro en croissance de 50%. Elle emploie aujourd'hui plus de 100 employés et ne cesse de s'étendre en Europe avec la construction d'une nouvelle usine dans le Nord de la France.

Quelles sont les spécificités d'Ecover dans son rapport à la nature et dans ce qui la différencie de ses concurrents ? :

- En avance sur la législation : Ecover a pris conscience des dangers de pollution de l'environnement par les détergents bien avant que la polémique sur l'utilisation des phosphates et leurs impacts sur les milieux aquatiques ne soit d'actualité.
- L'usine écologique ou une référence de construction durable : ce n'est pas sans fierté que Peter Malaise, 'Concept Manager' d'Ecover nous a reçue dans son usine

⁹⁶ www.ecover.be

⁹⁷ Voir <http://www.greenpeace.fr/vigitox/index.html>

de Malle. Il annonce d'emblée que plus de 80% des matériaux utilisés dans la construction de cette usine sont des matériaux recyclés et renouvelables, le câblage, les fenêtres et les sols en béton échappant à cette règle. Sa construction fait figure de référence et sa conception se fonde sur les principes suivants :

- Seuls des matériaux écologiques ont été utilisés pour sa construction avec des critères précis sur l'énergie utilisée pour la fabrication de ces matériaux, les émissions générées lors de leur production et, une fois installés, les risques de pollution intérieure pour les travailleurs, des aspects de durabilité en matière de réutilisation ou de recyclage des matériaux, l'isolation thermique et acoustique, le confort pour les employés.
- La consommation d'énergie a été limitée au strict minimum entre autres par la végétalisation du toit (recouvert d'herbe) et par une orientation optimale.
- La production de déchets a été réduite autant que possible. Outre les cartons contenant les flacons et pouvant être réutilisés par les fournisseurs jusqu'à 15 fois, Ecover offre aussi la possibilité à ses clients via le réseau de distribution de ses produits, de remplir les flacons utilisés.
- Les eaux usées ont été retraitées avant leur rejet par l'installation au sein de l'usine d'une station d'épuration biologique.
- Enfin, Ecover a toujours été réticent à faire des campagnes de publicité dans un secteur où pourtant le matraquage publicitaire à coups d'échantillons, cadeaux et autres bons d'achat – des déchets supplémentaires – est légion. L'exemple innovant d'Ecover est cité par Elisabeth Laville⁹⁸ : « ...Ecover, qui mène toutes ses activités de manière à en réduire l'impact sur l'environnement, en vient assez logiquement à se poser des questions telles que : comment faire de la publicité sans produire encore plus de déchets ? comment faire passer notre message écologiste sans créer en même temps, plus de pollution ? La réponse est imaginée par une agence de publicité Chiat/Day : Ecover crée ainsi la première campagne de publicité recyclée, sollicitant plus de cinquante artistes à qui elle demande de concevoir librement des affiches publicitaires valorisant l'approche environnementale de la marque en utilisant des chutes d'autres affiches initialement conçues pour d'autres marques – chaque affiche est un collage original où est apposé un tampon 'publicité recyclée'... ».

⁹⁸ Elisabeth Laville, *L'entreprise verte*, Ed. Village Mondial

Interface

**« Notre objectif est de ne pas prendre plus à la nature
que ce que l'on peut lui restituer »**

INTERFACE

Par l'exemple d'Interface⁹⁹, entreprise spécialisée dans la conception, la fabrication, et la vente de dalles textiles destinées à des applications professionnelles ou résidentielles, nous allons aborder le concept de dématérialisation de l'économie où le '*produit technique*' est davantage conçu comme un '*produit de service*'.

La production de dalles de moquettes est particulièrement polluante puisque fabriquées à partir de dérivés de la pétrochimie. Ray Anderson, le patron fondateur s'est engagé il y a maintenant plus de 10 ans à faire de son entreprise la première entreprise durable dans le monde industriel et surtout une entreprise '*restauratrice*' de la nature.

Depuis la création de modèles inspirés de la nature – biomimétisme – jusqu'à la conception de matériaux à base d'amidon de maïs, de riz et de betterave, Interface a été la première entreprise de revêtements de sols à recevoir le label EPP (Environmentally Preferable Product)¹⁰⁰ et a été classée par Ethibel pour ses investissements éthiques.

D'autre part, l'entreprise annonce des résultats plus que significatifs dans une industrie très polluante en matière de réductions des émissions de CO₂, de réduction de la consommation d'eau ainsi que des économies d'énergies.

Jusque là, rien de particulièrement innovant par rapport à d'autres entreprises agissant dans la même direction.

Deux éléments particulièrement novateurs ont cependant attiré notre attention dans la stratégie d'Interface :

- Le programme '**Cool Carpet™**' est une action visant à compenser la totalité des émissions de CO₂ associées au cycle de vie du produit d'Interface : la dalle de moquette. Ce cycle est considéré dans son ensemble: de l'acquisition des matières premières à la fabrication, du transport à l'utilisation, de la maintenance à la mise au rebut finale ou au recyclage. Cette valeur est ensuite compensée à l'aide d'investissements dans des projets pour réduire ou inverser l'impact de ces émissions choisis sur base des critères suivants :

⁹⁹ www.interfaceeurope.com

¹⁰⁰ Terminologie anglo-saxonne utilisée fréquemment en Amérique du Nord pour qualifier des produits respectant l'environnement selon une liste de critères et faisant l'objet de l'attribution d'un label.

- Les projets qui produisent de l'énergie renouvelable sans ajouter de CO₂ dans l'atmosphère ;
- Les projets qui augmentent l'efficacité énergétique en réduisant la quantité de combustibles fossiles utilisée et par conséquent, la quantité de CO₂ produite ;
- Les projets qui éliminent le CO₂ de l'atmosphère.

L'option de participer à ce programme est disponible pour tous les types de clients d'Interface – entreprises et particuliers - ainsi que sur toute sa gamme de produits. Ce programme initié en 2003 a déjà permis de compenser plus de 250.000 tonnes de CO₂ ce qui équivaut à l'utilisation moyenne de 58.000 véhicules pendant un an. Ici, puisque le procédé scientifique le plus performant en matière environnementale ne permettant pas de supprimer la totalité des émissions de CO₂, l'entreprise souhaite par ce programme de compensation applicable dans un autre secteur que le sien, contrebalancer sa charge environnementale.

- Le programme de leasing **Evergreen™** : les clients d'Interface peuvent louer au mois ou à l'année des services complets de revêtements de sols. Interface reste le 'propriétaire' des produits qu'il installe et contrôle tout au long du cycle de vie : mise en place, entretien et maintenance, remplacement, recyclage en fin de vie. L'utilisation des dalles et leur durée de vie sont ainsi optimisées et les impacts environnementaux des produits, ainsi que des adhésifs, colles et autres produits d'entretien sont réduits par une gestion professionnelle des revêtements de sol. Cette évolution produit → service perçu comme une révolution par Interface et un avantage compétitif a cependant rencontré beaucoup d'obstacles¹⁰¹ :
 - Gestion des budgets : louer ou acheter un produit engendre un traitement comptable différent ainsi qu'une ventilation budgétaire adaptée. Dès lors, la perception d'une possible économie sur le long terme n'est pas nécessairement perçue par le client
 - Evolution culturelle : le capitalisme naturel et l'impact sur une meilleure productivité des ressources naturelles sont des concepts encore très flous et peu connus de la part des entreprises. Il appartient à celles pionnières dans le domaine d'informer et de

¹⁰¹ University of Cambridge, Department of Engineering, Case Nr 8 - INTERFACE - EVERGREEN CARPET LEASING SYSTEM

répandre ces approches au sein des parties prenantes – clients et fournisseurs – pour que le bénéfice à en tirer soit concret ou tout au moins perceptible à plus grande échelle.

- Louer vs Acheter : beaucoup d'entreprises n'ont pas encore le réflexe de la location pour des 'petits' produits. L'on tend plus facilement à louer des bâtiments, des voitures, des photocopieurs mais du tapis plain ? D'où la nécessité de communiquer sur le sujet, de publier des 'case studies' afin d'initier un changement de comportement encore réticent
- Formation à la location : vendre un service complet est plus complexe que vendre un produit. Cela nécessite un approche plus globale, une compréhension plus fine du cycle de vie du produit et donc requiert une formation de vendeurs plus adaptée à ce concept

Interface emploie plus 6,700 employés dans une centaine de pays et réalise un chiffre d'affaires moyen de plus de 1 milliard de dollars.



PATAGONIA

Moins connue en Europe, Patagonia est une entreprise textile américaine fondée par le français Yvan Chouinard, à l'origine alpiniste et écologiste convaincu mais aussi visionnaire et entrepreneur, et spécialisée dans les vêtements de sports se pratiquant en pleine nature : la randonnée, le ski, le kayak, etc. Elle présente une vision tout à fait originale de la relation et des impacts qu'une activité industrielle comme l'industrie textile a avec la nature.

Patagonia reconnaît que toutes les activités qu'elle exerce polluent.

La stratégie environnementale de Patagonia pousse les limites de la créativité dans des domaines peu explorés par les entreprises de ce secteur.

La philosophie générale de Patagonia telle que définie par ses fondateurs dit ceci¹⁰² : « Nous définissons la qualité de notre entreprise par notre capacité à réduire les impacts environnementaux que nous générons non seulement par l'utilisation des matières premières – coton et pigments organiques – à la base des produits que nous fabriquons mais aussi par une approche holistique – de toutes nos activités, depuis la façon dont nous avons construits nos usines – tout comme Ecover, référence en matière d'architecture durable, matériaux de construction recyclés, réduction de la pollution intérieure par utilisation de produits sans formaldéhydes, systèmes de chauffage et de ventilation à base d'énergies renouvelables, etc... - jusqu'à l'énergie utilisée par nos ordinateurs ».

Outre cette approche intégrée mise en œuvre pour réduire les pressions environnementales, à l'image de ce que fait Ecover, Patagonia montre une audace toute particulière dans trois domaines :

- Tout d'abord, le soutien à une multitude d'ONG environnementales par le versement d'une 'taxe volontaire pour la terre' de 1% du montant total de ses ventes. Elle fait partie de l'association « **1% for the Planet** »¹⁰³ fondée elle-même en 2001 par Yvon Chouinard et qui regroupait en 2005 plus de 130 entreprises ayant versé 5 millions de dollars à près de 900 groupes environnementaux actifs dans des domaines comme la protection de la biodiversité, la forêt, les fonds marins, l'agriculture durable, les énergies

¹⁰² Voir www.patagonia.com – Traduction libre de l'auteur

¹⁰³ Voir www.onepercentfortheplanet.org

renouvelables¹⁰⁴. Patagonia publie sur son site la liste exhaustive des ONG soutenues, le contenu des projets et des programmes retenus ainsi que les montants alloués.

- Ensuite une vision et une conception très originale de l'économie de marché et de son indicateur fétiche, la croissance : dans notre système économique actuel de surabondance, de perpétuelle création de nouveaux besoins et du 'jamais assez', Patagonia a volontairement mis en place une politique de réduction de sa gamme de produits et de limitation de sa croissance en optant pour une qualité telle que le consommateur ne doive pas remplacer le produit acheté puisqu'il est garanti à vie. C'est une gifle lancée à tous les défenseurs d'une société où consommation et croissance sont les mesures de référence de la bonne santé d'une économie. Cette approche a été publiée par Yvan Chouinard et Nora Gallagher, environmentaliste américaine, dans un manifeste intitulé : '**Don't buy this shirt unless you need it**'. Il y est dit que les économies et modes de vie des siècles passés ont été qualifiés par nos contemporains d'économies dites de 'subsistance' parce que l'on passait le temps à subvenir à ses besoins en eau, en bois pour se chauffer, en aliments pour se nourrir. Patagonia préfère qualifier ces modes de vie 'd'abondance' parce qu'il y a juste ce qu'il faut, ni trop, ni trop peu mais juste assez. Cette vision participe de la volonté farouche de limiter à tout prix l'impact environnemental d'une activité industrielle polluante à la fois en produisant moins mais aussi en produisant mieux. En plaçant au cœur de son approche l'innovation en matière d'éco-conception de ses produits par la mise au point de nouvelles fibres comme la laine polaire élaborée au départ du recyclage de bouteilles plastiques ou encore le recours au coton biologique, Patagonia réussit le double pari d'être commercialement efficace et écologiquement responsable.
- Dans la foulée de limitation volontaire de son chiffre d'affaires, Patagonia propose aussi un programme de recyclage des vêtements vendus à ses clients en 4 étapes :
 1. Usez votre vêtement au maximum
 2. Déposez-le dans un magasin Patagonia ou envoyez-le par courrier
 3. Nous le recyclons et retransformons en fibres d'origine
 4. Nous re-fabriquons un nouveau vêtement

A cet effet, Patagonia publie une analyse du cycle de vie du recyclage d'un vêtement en coton (voir [Annexe 5](#)). Nous tenions à l'ajouter en annexe de ce travail parce qu'il démontre aussi une volonté de transparence de la part de

¹⁰⁴ Patagonia n'a pas attendu 2001 pour soutenir des ONG environnementales et a depuis 1985 versé un total de 17 millions de dollars à ces organisations.

Patagonia dans la publication de ce genre de données, élément qui n'est pas toujours le plus répandu au sein des entreprises industrielles.

- Et enfin, l'organisation de stages 'verts' sabbatiques pour les employés qui ont la possibilité de travailler pendant deux mois dans des organisations environnementales tout en continuant à percevoir leur salaire normalement. 350 employés ont à ce jour profité de cette opportunité.

Patagonia a réalisé en 2004 un chiffre d'affaires de 240 millions de dollars et emploie plus de neuf cents employés de par le monde. Petit détail : Patagonia ne publie pas de rapport de développement durable.

3.6 Commentaires

Au travers de ces trois exemples, nous avons voulu montrer des voies permettant de combiner rentabilité économique et stratégie environnementale progressiste, innovante et concrète.

Ni Ecover, ni Patagonia, ni Interface ne sont des sociétés philanthropiques et leurs fondateurs sont des entrepreneurs au sens noble du terme.

Ces exemples sont uniques, répétons-le et le fait d'individus visionnaires. Ils ont trait à des entreprises jeunes qui dès le début de leurs activités ont adopté une démarche intégrée et créatrice par rapport à l'environnement.

Néanmoins, les conditions sont-elles réunies pour pouvoir appliquer ces stratégies à grande échelle et que ces modèles encore exceptionnels et rares puissent devenir prépondérants et remplacent progressivement le modèle classique que nous avons connu depuis le début de la révolution industrielle ?

Nous pensons qu'une entreprise n'ira pas spontanément vers plus d'environnement que si un cadre législatif contraignant l'y oblige. Nous avons rencontrés des entreprises qui estiment la législation actuelle suffisante, qu'elle soit nationale avec une perception d'une sur-régulation très forte ou européenne, pour ne pas devoir investir davantage et être proactif en la matière.

Beaucoup estiment avoir déjà fait d'énormes efforts financiers pour se mettre aux normes et en faire davantage serait difficilement envisageable pour la plupart dans un contexte concurrentiel très fort.

Remplacer un appareil de production lourd – équipements, usines – et dont les amortissements s'étalent parfois sur des décennies, nécessite du temps, des moyens financiers et une planification à long terme.

Il existe certes des entreprises agissant dans un plus grand souci de l'environnement et qui ont commencé, parfois depuis longtemps un travail de réflexion et une mise en place de pratiques plus responsables et plus durables.

D'autres, moins scrupuleuses, n'hésitent pas à délocaliser leurs installations vers des pays d'Asie ou d'Amérique Latine où la législation environnementale est encore bien plus faible qu'en Europe Occidentale.

John Kenneth Galbraith ne mâche pas ses mots :

« ...La grande entreprise moderne proclame son souci du bien public : en réalité, ses dirigeants ont pour seul but de faire du profit, y compris personnel. Mais il y a pis. Sur les questions d'environnement, de réchauffement planétaire, [...], les patrons déguisent en conscience citoyenne et en patriotisme des motivations purement intéressées. Le bien public subordonné au profit financier, voilà un véritable oxymore... »¹⁰⁵.

Que cette lucidité ne nous empêche pas de proposer des perspectives d'avenir pour que la protection de l'environnement soit davantage au centre des préoccupations, et du monde des entreprises, et du législateur.

¹⁰⁵ Extrait d'une interview republiée suite au décès le 29 Avril 2006 de J.K. Galbraith dans le *Nouvel Observateur*, n°2167, 18-24 Mai 2006, p.46-48.

Chapitre IV.

Perspectives d'avenir

4.1 Où en sommes-nous ?

Arrivée à l'issue de cette analyse, nous voilà à même d'établir plusieurs constats du rapport que l'entreprise entretient aujourd'hui avec l'environnement et la nature, que ce soit au travers d'une démarche individuelle ou en partenariat avec des organisations représentantes de la société civile.

En matière environnementale, le scénario auquel nous assistons ces dernières années est le suivant : les pouvoirs publics légifèrent moins ou autrement, encourageant les initiatives volontaires (voir les accords volontaires environnementaux) mais en voulant rester flexibles et peu interventionnistes; les entreprises s'autorégulent, font pression sur le législateur pour plus d'autonomie et moins de réglementations tout en s'ouvrant à la société civile au travers d'un dialogue plus constructif et de partenariats stratégiques ; les organisations représentantes de la société civile quant à elles se professionnalisent davantage en se rapprochant des entreprises et en devenant de véritables prestataires de services aux compétences spécifiques, tout en souhaitant un cadre général légal plus contraignant.

Chacun tente d'empiéter sur le territoire de son voisin mais selon nous, il reste primordial que chaque acteur garde son rôle et sa place au sein du triangle.

Nous avons également vus les risques et les dérives qu'engendre l'évolution du contenu du rôle et des responsabilités de chacun des protagonistes : risques de *greenwashing* pour les entreprises, manque de clarté dans les statuts, de transparence financière et de résultats, ainsi que des dérives d'autogestion pour les organisations environnementales.

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes concentrés sur les relations entre deux de ces groupes d'acteurs : les entreprises et les organisations environnementales.

Nous ne pouvons pas exclure l'intervention et le rôle que l'Etat doit jouer.

Celui-ci dispose en effet de toute une série d'outils nécessaires pour réguler les activités des entreprises, et notamment dans le domaine de l'environnement, au moyen de taxes, subsides, protection des brevets, permis et autorisations d'exploitation,

application de directives européennes dans des domaines aussi variés que la qualité de l'eau, les limites d'émissions atmosphériques, la gestion des déchets ou encore l'interdiction de substances toxiques pour ne citer que quelques exemples.

Nous avons vu, d'une part, la difficulté, dans le cadre environnemental et de globalisation de l'économie, d'étendre encore les limites du *hard law*¹⁰⁶ et d'autre part le développement spectaculaire, en opposition, du *soft law*, moins contraignant et plus souvent assimilé à une déclaration d'intention par le biais des labels, codes de conduites et autres certifications.

Ces outils ainsi que la croissance des partenariats entre les entreprises et les organisations environnementales ne doivent pas pour autant se substituer au rôle des pouvoirs publics parce que ces organisations n'en ont ni l'intention, ni les prérogatives ni même les moyens.

Toutes ces initiatives décrites ici sont et restent de nature volontaire et leur généralisation est bien sûr, à encourager si l'on veut mettre en place des pratiques plus respectueuses de l'environnement.

Seulement, tout au long de ce travail, au travers des lectures et des rencontres, nous n'avons pas été convaincus de l'efficacité de ces outils et de leurs résultats. Les changements restent encore de nature cosmétique et timide face à l'urgence et la dimension des enjeux qui se présentent non seulement aux entreprises et aux autorités publiques mais à la société dans son ensemble.

4.1.1 L'intégration de l'environnement reste marginale

Les démarches volontaristes significatives d'intégration de l'environnement par les entreprises – les approches *dark green* telles que décrites au chapitre III – sont la plupart du temps le fait d'individus visionnaires et empreints de valeurs fondatrices qui ont pris le pari et le risque de mettre l'environnement au cœur d'une démarche de développement durable, au même titre que les aspects économiques et sociaux.

Elles restent à nos yeux des exemples isolés sans être aujourd'hui l'illustration d'un comportement plus répandu et systématique des chefs d'entreprise.

Nous nous trouvons aujourd'hui face à une différence de conception quant au sens de l'urgence : la nature se dégrade plus vite que les entreprises ne réagissent et certainement plus rapidement que les Etats qui légifèrent.

Beaucoup d'entre elles admettent aujourd'hui encore en être au stade de la prise de conscience et ne pas savoir comment s'y prendre pour faire de la dimension environnementale une dimension stratégique à part entière de la gestion de leurs

¹⁰⁶ Droit conventionnel et juridiquement contraignant

activités. D'autres affirment volontiers que la conformité à la loi est suffisante et qu'il n'est à leurs yeux, pas nécessaire d'aller plus loin.

Intégrer l'environnement est un processus complexe, systémique, s'établissant sur le long terme et qui nécessite une volonté farouche des dirigeants d'élargir le rôle de l'entreprise au-delà de sa finalité de profit pour l'actionnaire. La difficulté d'intégrer un système de valeurs de dimension sociale et environnementale ne doit pas être sous-estimée.

Alors comment transformer ces comportements isolés en une approche plus systématique ? Quels sont les leviers à actionner pour davantage généraliser de telles actions ? Le paragraphe suivant propose quelques éléments de réponse.

4.1.2 Du partenariat à la législation

Les projets de partenariat entre les entreprises et les organisations environnementales se multiplient depuis quelques années. Tout comme dans le cas des stratégies indépendantes, le degré d'implication de l'entreprise et ses motivations sont très variables. Ici aussi les exemples les plus représentatifs sont peu nombreux. Ce sont très souvent les mêmes qui reviennent régulièrement dans la littérature. Les partenariats avec les organisations environnementales peuvent être une voie pour l'entreprise vers une démarche plus responsable. Cependant, nous l'avons vu, les motivations des uns et des autres ne sont pas nécessairement destinées à améliorer la protection de l'environnement et les dérives existent.

Le risque existe aussi que ces partenariats soient perçus comme un moyen utilisé par les entreprises pour empêcher une législation plus contraignante et faire pression (vers le bas) sur le législateur.

Néanmoins, ceux-ci peuvent être le catalyseur de l'intégration de la dimension environnementale dans la stratégie d'une entreprise par une sensibilisation et une ouverture aux aspects sociopolitiques souvent absents ou en tout cas encore trop peu présents dans les démarches des chefs d'entreprises. Ces collaborations, rappelons-le, restent des démarches volontaires et somme toute marginales dans les effets qu'elles produisent.

Toutefois, certains partenariats ont le mérite de présenter une approche pragmatique et nous pensons qu'ils pourraient servir de canevas pour développer et mettre en place un encadrement législatif qui leur offrirait davantage de crédibilité. Nous détaillerons ce point au paragraphe suivant.

4.1.3 Des outils inadaptés

Les nombreux outils, qu'ils soient légaux ou non, appliqués et utilisés par les entreprises paraissent parfois inadaptés face à l'ampleur du défi à affronter. Les instruments réglementaires, la fiscalité écologique, les méthodes d'analyse du cycle de vie - pouvant se révéler hasardeuses par leurs faiblesses méthodologiques, d'application ou d'interprétation des résultats mais aussi par le risque de différer une pollution d'une phase à l'autre - sont autant de mécanismes et de démarches individuelles qui vont dans le même sens mais dont la portée n'a pas entraîné des changements significatifs que ce soit dans une généralisation des comportements ou dans la réduction des impacts environnementaux.

De plus, depuis 1985, les directives européennes du type *Nouvelle Approche* sont devenues moins contraignantes, « ...se limitant à harmoniser uniquement les exigences essentielles des produits et en appliquant le « renvoi aux normes » [...] afin de mettre fin aux entraves techniques à la libre circulation des marchandises... »¹⁰⁷.

Ceci a d'une certaine manière affaibli le cadre législatif contraignant en produisant des textes très généraux.

Dans la foulée, l'adoption de normes élaborées par les entreprises, parfois en collaboration avec des organisations environnementales, reste la plupart du temps volontaire. Résultat d'un consensus et suivant la règle du plus petit commun dénominateur, elles ne représentent pas nécessairement le *state of the art*, en tout cas en matière environnementale. Rappelons que la normalisation s'est essentiellement concentrée sur des objectifs de qualité, de sécurité et d'interopérabilité entre les produits pour faciliter la circulation des marchandises au sein de l'Union Européenne, les aspects environnementaux étant encore largement sous-estimés de ce processus.

Comme dans le cas d'accords de partenariat, elles pourraient néanmoins faire l'objet de projets de lois de la part des autorités. Celles-ci gagneraient en crédibilité.

4.1.4 La difficulté de comparer

Il est en fait la conséquence des précédents. Comment comparer l'ensemble de toutes ces initiatives individuelles entre elles sans avoir un cadre de référence ? Si nous souhaitons voir ces pratiques se généraliser à un plus grand nombre d'acteurs, et dès lors d'espérer obtenir des changements plus significatifs de réduction d'impacts environnementaux, il est d'abord nécessaire de définir un *level playing field*¹⁰⁸ où un

¹⁰⁷ Résolution du Conseil Européen (85/C 136/01) émise dans le contexte d'achèvement du marché intérieur

¹⁰⁸ Terme qui pourrait être défini comme un contexte dans lequel tous les acteurs en présence doivent suivre les mêmes règles et disposent de la même possibilité de participer

cadre juridique davantage contraignant permettrait de conférer un caractère obligatoire à certaines de ces démarches.

4.2 Pistes concrètes

Comment aujourd'hui progresser vers plus de responsabilité environnementale de la part des entreprises qui, si elles sont une partie du problème, sont aussi une partie de la solution ? Comment faire en sorte que les forces, les atouts et les compétences des acteurs en présence soient rassemblées et exploitées au mieux pour que demain, des résultats concrets et mesurables nous permettent de dire que nous sommes sur la bonne voie ?

4.2.1 La voie législative

La seule voie volontaire ne suffira pas à infléchir la tendance vers plus d'engagement environnemental de la part des entreprises. Nous l'avons déjà dit et nous le répétons. Cependant, les différentes approches et outils décrits tout au long de ces pages pourraient pousser le législateur à entamer un dialogue avec les entreprises les plus novatrices pour développer des mesures incitant un plus grand nombre d'entre elles à adopter des comportements plus responsables. Il s'agirait de prendre comme modèle des approches innovantes – soit en termes de stratégies individuelles, soit dans le cadre des partenariats avec les organisations environnementales - et d'en transformer les éléments caractéristiques en textes plus précis pouvant faire l'objet d'une loi.

Nous pensons par exemple ici aux critères d'obtention des labels, aux chartes de respect de l'environnement élaborées par des entreprises (voir l'exemple d'Ecover en Annexe 4), aux contrats-types de partenariat des organisations environnementales avec les entreprises, à des clauses spécifiques relatives à des normes industrielles.

Le renforcement du dialogue entre les entreprises progressistes en matière environnementale et les pouvoirs publics permettrait à ces derniers de légiférer en connaissance de cause et d'établir des normes industrielles applicables à un plus grand nombre. Attention toutefois ici au surcoût que pourrait entraîner l'application de ces normes, fussent-elles applicables.

Les pouvoirs publics ont devant eux un grand chantier de relégitimation de leur rôle en matière environnementale. Il ne s'agit pas renforcer une sur-régulation nationale mais d'investir des nouveaux domaines, d'élargir la concertation à d'autres acteurs.

4.2.2 Vers un gouvernance mondiale

Philippe de Woot dit : « ...l'Etat Nation est trop grand pour les petits problèmes et trop petit pour les grands problèmes... ».

Quelque chose se dessine qui ne ressemble ni à une main mise de l'Etat, ni à une régulation par le simple jeu des marchés mais à ce que certains ont qualifié de troisième voie ou encore d'altermondialisme. Nous en avons déjà parlé au chapitre II.

Tout comme les mouvements sociaux, au 19^{ème} siècle, et leurs revendications relayées par les syndicats en concertation avec les entreprises ont constitué la base des droits du travail, les demandes de la société civile au début de ce 21^{ème} siècle en matière environnementale nécessitent elles aussi une concertation au sein d'un débat politique ouvert. Si l'on veut mettre en place une gouvernance mondiale face aux enjeux que notre système de développement actuel connaît aujourd'hui, celle-ci se doit de trouver un écho dans les milieux où s'exercent les pouvoirs politiques, économiques et financiers au niveau international où la sous régulation est encore dominante.

Robert Trocmé¹⁰⁹ souligne « ...à moins qu'elles [les prises de position de la 'global civil society'] n'affectent durablement les opinions publiques et qu'elles ne deviennent un enjeu majeur du débat démocratique, elles n'occuperont pas la place centrale qui devrait leur revenir dans l'agenda politique de la Communauté internationale. Tout au plus continueront-elles à faire figure de constructions d'experts, leur impact se limitant à quelques initiatives isolées dans le cadre de partenariats dont on retiendra seulement la nature exemplaire... ».

Le Global Compact des Nations Unies – partenariat entre les Nations Unies, les dirigeants d'entreprise et les organisations de la société civile lancé par Kofi Annan en 1999 au Sommet Economique mondial de Davos – s'inscrit dans cette optique de développement d'une gouvernance mondiale. Kofi Annan l'a présenté comme étant une façon « d'unir la force des marchés à l'autorité des idéaux universels.. »¹¹⁰. Il s'articule autour de 10 grands principes à respecter en matière de droits de l'homme, environnement, corruption et code du travail. Ce pacte a été vivement critiqué par différentes organisations lui reprochant son caractère volontaire et la non obligation de la part de ses signataires de faire état des réalisations et de leurs engagements réels. Ces lacunes empêchent d'obtenir des résultats concrets et efficaces à la mesure des ambitions du pacte.

¹⁰⁹ Op.cit.

¹¹⁰ Cité sur www.novethic.fr

4.2.3 Développer la réflexion dans les universités

La majorité des hauts dirigeants des grandes entreprises actuelles ont été formés dans les universités du monde dans la période 1960-2000 où des mots comme éthique, responsabilité sociale, gouvernance étaient bien absents des cursus.

Aujourd'hui, on voit apparaître des chaires dédiées à ces thématiques dans les écoles de commerce ou de management. Une initiative comme EABIS¹¹¹ développe des programmes de formation pour mettre en place un leadership plus socialement responsable. Nous avons vu la difficulté qu'ont les chefs d'entreprises aujourd'hui à capter le discours de la société civile. Rendre les entrepreneurs de demain plus sensibles aux dimensions sociales et environnementales est un des leviers indispensables à actionner si l'on veut voir l'entreprise évoluer vers une approche plus systémique de sa responsabilité.

4.2.4 Réguler les organisations environnementales

Les organisations environnementales ont fleuri de par le monde, à la faveur d'un développement économique tel que les impacts environnementaux sont devenus sans précédent. Le monde des organisations environnementales est très (trop ?) disparate et présente aujourd'hui une image excessivement contrastée quant aux motivations, aux champs d'actions, aux compétences. Tout cela semble encore flou et crée de la confusion dans l'esprit notamment des entreprises. Nous avons détaillé cet aspect au point 1.4.

Il existe encore beaucoup de méfiance à l'égard des organisations environnementales dans le chef des entreprises et dans les risques que ces dernières courent à s'allier et collaborer avec elles. Cette méfiance peut constituer un frein au développement de partenariats.

En effet, jusqu'où dévoiler les informations stratégiques, les audits internes ? Comment trouver l'équilibre entre ouverture, dialogue et confidentialité ?

Aussi, collaborer avec une organisation environnementale et en faire la publicité peut attirer l'attention, notamment d'autres organisations environnementales, de veille dans ce cas-ci, qui risquent de venir voir d'un peu plus près entre dépenses de communications et investissements effectivement réalisés dans le cadre de la protection de l'environnement.

¹¹¹ European Academy of Business and Society – www.eabis.org. EABIS, créée en 2002 est une alliance d'entreprises, d'écoles de management et d'institutions académiques soutenue par la Commission Européenne dont l'objectif principal est d'intégrer les dimensions sociales dans la conduite des affaires.

Un cadre plus strict permettant contrôle, régulation, vérification et audit des activités et des obligations des organisations environnementales aiderait à plus de clarté dans le rapport qu'elles établiraient avec les entreprises, principalement dans le cadre de partenariats mais aussi dans le cadre d'un reporting.

Cette transparence offrirait également à ces organisations une légitimité et un poids plus important au sein d'une concertation globale.

Conclusions

L'intégration de l'environnement dans l'entreprise : Stratégie indépendante et partenariat avec une organisation environnementale.

Tel est le titre de ce travail qui nous a amenée à examiner de plus près la nature des engagements et des démarches que les entreprises mettent en place aujourd'hui pour une meilleure protection de l'environnement.

Notre motivation principale a été, au départ de lectures, de conférences, de rencontres avec différents acteurs d'évaluer dans quelle mesure le monde économique avec tout ce que cela comporte de priorités et d'objectifs est prêt aujourd'hui, à considérer la protection de l'environnement comme un objectif stratégique.

Comme corollaire, nous nous sommes demandés si les organisations environnementales et soucieuses de relayer les valeurs de la société civile sont à même de diffuser leur message auprès des entreprises et de transformer l'essai en actions concrètes.

Nous avons voulu placer ce travail essentiellement dans l'optique d'une analyse critique et d'une ouverture au débat.

C'est pourquoi nous souhaiterions davantage parler de premières observations et d'analyses que de conclusions. Observations que voyons comme une ouverture vers des pistes concrètes d'évolution de notre modèle de développement économique.

Quelles sont ces observations ?

- L'intégration de l'environnement dans la stratégie des entreprises reste encore très marginale par rapport aux pressions qu'elles exercent sur celui-ci. Les réponses des entreprises des économies occidentales (Europe de l'Ouest, Amérique du Nord) ont évolué au cours des trente dernières années.

Le développement et la mise en place d'un cadre législatif souvent timide et prudent a été le moteur premier de cette évolution. Du rattrapage d'une pollution en aval, nous sommes progressivement passés à une prévention de la pollution en amont, puis à un développement de technologies propres et de techniques d'utilisation rationnelle de l'énergie et des matières premières, puis enfin à une approche plus intégrée des principes du développement durable.

Dans notre monde globalisé, où les stades de développement économique sont bien différenciés entre les différentes régions du monde, les préoccupations

environnementales sont tout aussi variables et font figure pour de nombreux pays de problèmes 'd'économies riches'.

La majorité des entreprises en sont encore au premier niveau de limitation de leurs impacts environnementaux sans aller nécessairement au-delà de ce que le cadre légal impose. Certaines d'entre elles sont toutefois pionnières et progressistes, le plus souvent de par la nature visionnaire de leurs fondateurs qui ont développé une approche intégrée dès le début. Elles font nettement figure d'exception.

Nous sommes donc loin de voir une attitude spontanée des entreprises en la matière. En effet, quelle est celle qui prendra une telle initiative si ses concurrents ne le font pas ? Il y a donc là la nécessité de définir un *level playing field* comme cadre de référence pour les entreprises s'attelant à une telle démarche.

- Ce cadre est à définir. Les autorités publiques – davantage internationales que nationales de par le caractère transnational des problèmes engendrés par l'environnement – ont un rôle à jouer de régulateur dans de nouveaux domaines : transparence, obligation de reporting, cadre de référence pour les partenariats, monitoring des résultats...

Il y a un effort de relégitimation de l'Etat qui doit s'opérer. John Kenneth Galbraith dans une de ses dernières interviews en 2004¹¹², affirme que « ...l'ingérence de l'entreprise privée dans le secteur public relève d'une quête de pouvoir et donc de profit. C'est là l'une des forces dominantes de notre temps. L'Etat a de nombreuses fonctions, dont l'une consiste à empêcher cette ingérence du pouvoir économique privé dans la sphère des intérêts publics. C'est là un des ses missions reconnues, une mission cruciale... ».

- Devant un certain vide législatif, on assiste parallèlement à un rapprochement entre les organisations environnementales et les entreprises qui s'engagent dans des projets de partenariats stratégiques. Réelle volonté de développer une responsabilité environnementale ou *greenwashing* de la part des entreprises ? Concurrence ardue pour les organisations environnementales en quête de fonds et professionnalisation croissante de celles-ci mais avec quelle légitimité ? Le manque de transparence, d'évaluation indépendante des résultats et des engagements des partenaires ainsi que l'absence de cadre réglementaire plus objectif de ces partenariats suscite ces questions.
- L'ensemble protéiforme des organisations environnementales gagnerait à être épuré et défini de manière plus claire pour que leur impact, leur poids dans les

¹¹² Op. cit.

organes de décision et de concertation soit plus important. Cela passe d'abord par une réduction de leur nombre et un regroupement leur permettant d'atteindre un niveau d'efficacité minimale nécessaire pour être entendues. Aussi, elles pêchent encore trop souvent par un manque de transparence et de stratégie diffuse. Certaines deviennent des ersatz d'entreprises tout en revendiquant toujours une autogestion forcée, d'autres se prennent à vouloir se substituer aux autorités publiques. À vouloir trop se disperser, elles risquent de voir leur rôle et leur objectif réduit à bien peu de choses.

Entreprises, autorités publiques et organisations de la société civile : il reste encore beaucoup à faire dans chacune d'entre elles pour que s'enclenche une véritable dynamique de changement : changement de pratique et changement de culture.

Il n'existe pas de solution toute faite mais il devient urgent de sortir de la situation paradoxale que nous vivons actuellement pour trouver un équilibre entre progrès et éthique.

C'est un bouleversement culturel fondamental de notre société à l'aube de ce 3^{ème} millénaire.

Annexes

1. Liste des membres d'EPE

Public Authorities

 <p>ADEME</p>	<u>ADEME</u>	Mr. Benoist Mary	FR
 <p>Bremen Der Senator für Bau, Umwelt und Verkehr</p>	<u>The Senator for Construction, Environment and Transport of the City of Bremen</u>	<u>Ms Rita Kellner-Stoll</u>	DE
	<u>City of Aalborg</u>	<u>Mr Erik Moeller</u>	DK
 <p>BIM - IBGE</p>	<u>IBGE (Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement)</u>	Mr. Jean pierre Hannequart	BE
 <p>I.C.L.E.I The International Council for Local Environmental Initiatives</p>	<u>ICLEI Europe – Int'l Council for Local Environmental Initiatives</u>	<u>Mr Gino Van Begin</u>	DE
 <p>INETI</p>	<u>INETI – Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial</u>	<u>Mrs. Ana Paula Duarte</u>	PT
	<u>Dutch National Sustainability Plan, the Netherlands</u>		NL
 <p>UNEP</p>	<u>UNEP</u>	Ms Sylvie Mottard	BE

Business

Dow EuropeMs Martina
Bianchini

Eur



Procter & Gamble

Mr Peter White

Eur



Rabobank

Mr Bart J. Krouwel

NL



Ecobilan, member of PricewaterhouseCoopers

Mr Jochen Krimphoff

Fr



Banque Populaire

Mr. Arnaud Berger

FR

Environmental NGOs



An Taisce

Ms Geraldine Walsh

IE



Association 4D –
Dossiers et Débats pour
le Développement
Durable

Mr Michel
Moussel

FR



EEB – European
Environmental Bureau

Mr John
Hontelez

BE

Elliniki Etairia

Mr Michael
Scollos

GR



Environment Liaison
Centre International
(ELCI)

Dr Barbara
Gemmil

Africa



GEOTA

Ms Conceicao
Martins ; Mr
Carlos
Baptista

PT



Global Action Plan

Ms Nadia
McLaren

SE



Inter-Environment
Wallonie

Mr Denis Van
Feckhout

BE



KLUB GAJA

Klub GaiaMr Jacek Bozek

PL



LEGAMBIENTE

LegambienteMr Mauro Albrizio

IT



STICHTING NATUUR EN MILIEU

SNM – Stichting Natuur & MilieuMr Jan Henselmans ;
Mr Gijs Kuneman

NL

Social Partners & Professionals



Consortium for Sustainable Management

3p Consortium for Sustainable ManagementMr. Willie Beuth

GE

CAF-clearing house for applied futures GmbHMr Peter Moll

DE

Centre for Social MarketsMs Malini Mehra

UK

ECE – Eco Counselling EuropeMr Heinz-Werner Engel

BE

The **Ecotopia**
Foundation

EcotopiaMr Garsett Larosse

BE

Ethibel VzwMr Herwig Peeters ; Mr Dirk Van Braekel

BE

ETUC – European Trade Union ConfederationMr Mark Sapir

BE

FUNDAÇÃO
LUSO-AMERICANA

Fundacao Luso-Americana Para O DesenvolvimentoMr Charles A. Buchanan Jr

PT

 **Fundación Entorno**

Fundacion EntornoMs Cristina Garcia Orcoven

ES

GreenFacts.org
Facts on Health and the Environment

GreenFactsMr Jacques de Selliers

BE

	<p><u>Greening of Industry Network (The)</u></p>	<p><u>Ms Ellis Brand</u></p>	<p>NL</p>
	<p><u>IAOPA – International Council of Aircraft Owner & Pilot Association</u></p>	<p><u>Mr Martin Robinson ; Mr Sylvain De Weert</u></p>	<p>UK</p>
	<p><u>Irish Productivity Centre</u></p>	<p><u>Mr Norbert Gallagher</u></p>	<p>IE</p>
	<p>LEAD</p>		<p>UK</p>
	<p><u>Oree</u></p>	<p><u>Mrs. Nadia Loury</u></p>	<p>FR</p>
	<p><u>REC – Regional Environmental Centre</u></p>	<p><u>Mr Robert Nemeskeri</u></p>	<p>HU</p>
	<p><u>Wuppertal Institute</u></p>	<p><u>Mr Eberhard K. Seifert</u></p>	<p>DE</p>

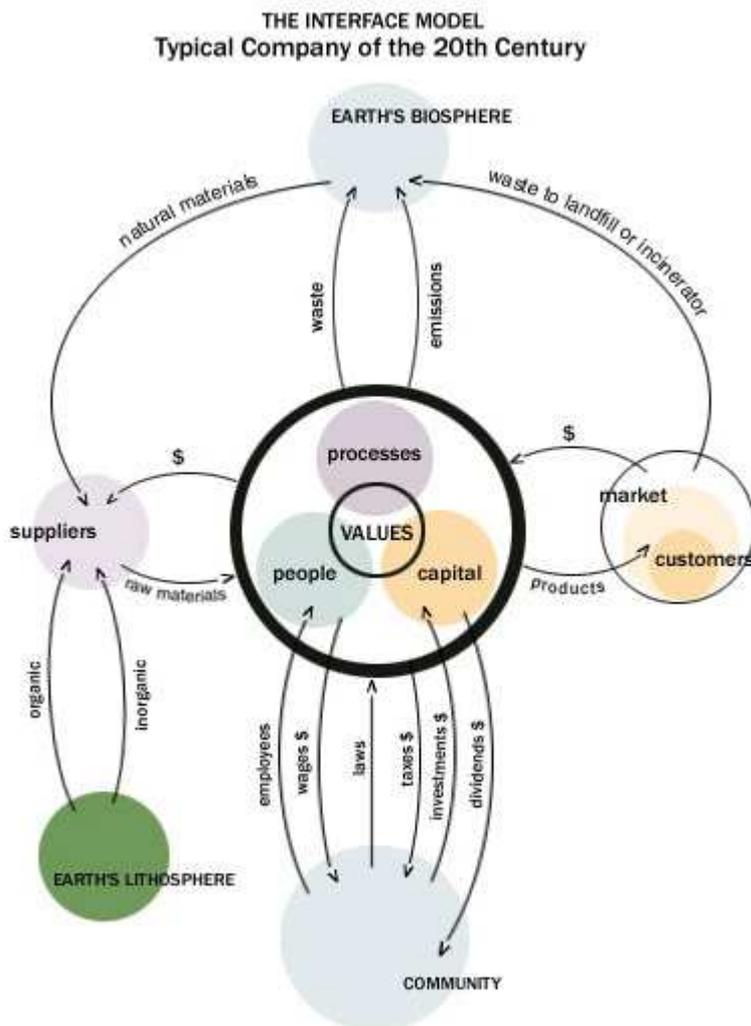
2. Les types de partenariats Organisations de la Société Civile – Entreprises

Source : Business & Society Belgium

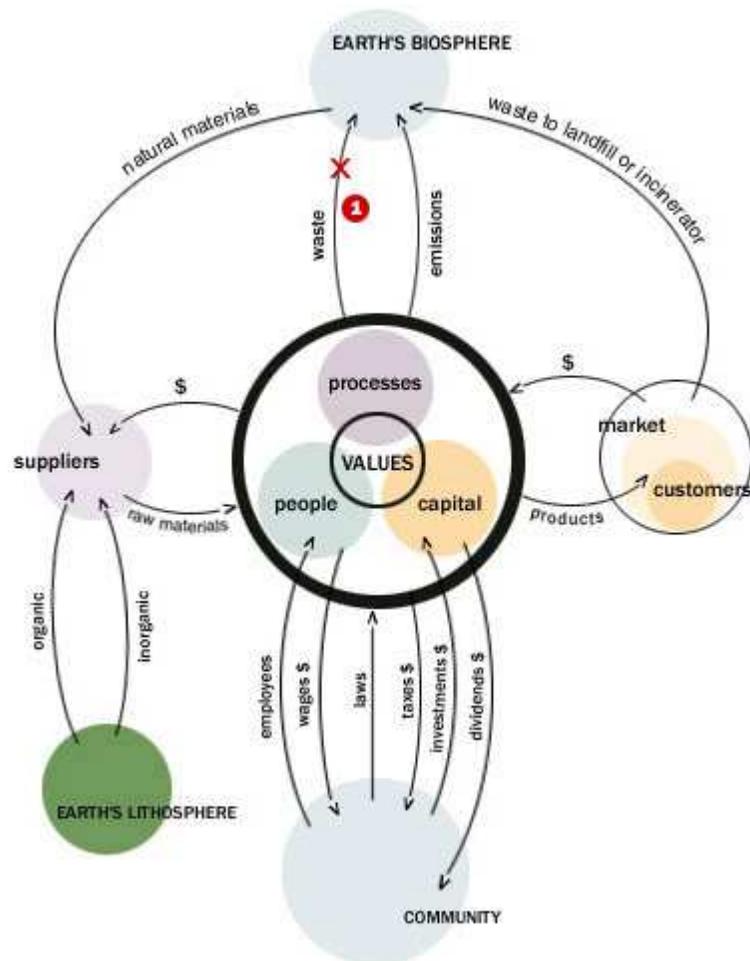
Type	Apport de l'entreprise	Apport de l'ONG	Exemples
Mécénat : dons en nature, matériel, apport de compétences, ponctuellement ou sur le long terme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financier ▪ Matériel ▪ Compétences ▪ Ressources humaines ▪ Moyens de communication 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affectation des moyens aux activités soutenues par l'entreprise (importance de la transparence) ▪ Supports de communication (dans le cas où le mécénat est lié à un contrat de sponsoring) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belgacom et Child Focus ▪ Les Fondations (Proximus, Fortis, ...) ▪ Delhaize et les banques alimentaires ▪ Canon Europe & WWF
Cobranding et/ou Produit partagé : Pour chaque produit vendu, une partie du prix est reversé à une ONG. Il s'agit pour l'entreprise d'apposer sur un ou plusieurs de ses produits le logo ou le label de l'ONG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financier ▪ Matériel ▪ Compétences ▪ Ressources humaines ▪ Moyens de communication 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affectation des moyens aux activités soutenues par l'entreprise (importance de la transparence) ▪ Supports de communication (dans le cas où le mécénat est lié à un contrat de sponsoring) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WWF & Lafuma ▪ Ethias & Oxfam ▪ UNICEF et Leonidas
Formation et sensibilisation d'un public externe à l'entreprise : promotion de certaines valeurs éthiques, de certains comportements via les canaux de communication de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financier ▪ Matériel ▪ Compétences ▪ Moyens de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise thématique - Evaluation, développement de messages - Identification des groupes cibles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espace Environnement et Mestdagh ▪ Greenpeace, Coca-Cola et Unilever (HFC) ▪ Greenpeace et The Body Shop ▪ Accor et ECPAT (Lutte contre le tourisme sexuel) ▪ UNICEF et C&A
Rencontres thématiques : suite à l'interpellation d'une ou plusieurs ONG ou suite à l'identification d'un risque ou d'une opportunité par	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture ▪ Temps 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture ▪ Temps 	Actions propres à chaque entreprise, peu

Type	Apport de l'entreprise	Apport de l'ONG	Exemples
l'entreprise, celle-ci décide de demander à une ou plusieurs ONG de participer à une ou plusieurs rencontres en vue de confronter leurs points de vue, d'échanger leurs informations respectives et, éventuellement, d'arriver à une position ou une solution commune	<ul style="list-style-type: none"> Transparence 	<ul style="list-style-type: none"> Transparence 	communiquées.
Concertation, Stakeholders sessions : au sein de structures multipartites réunissant entreprises, ONG, syndicats, collectivités locales, acteurs étatiques et institutions internationales, les différentes parties prenantes collaborent à la définition de normes, échangent leurs informations et expériences, mènent une réflexion commune sur les thématiques du développement durable et les directions à donner à leurs actions respectives	<ul style="list-style-type: none"> Ouverture Temps Transparence 	<ul style="list-style-type: none"> Ouverture Temps Transparence 	<ul style="list-style-type: none"> Syngenta BAT BP
Formation et sensibilisation du personnel de l'entreprise : l'ONG collabore avec l'entreprise afin de sensibiliser ou de former son personnel sur certaines thématiques (droits de l'homme, environnement, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération de l'ONG (si prévu dans l'accord) Apport de moyens de communication Mise à disposition du temps du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Expertise Programmes de formation et de sensibilisation Temps et moyens humains 	<ul style="list-style-type: none"> Nokia et le WWF Amnesty International et Hydro Care International et Bull Groupe Caisse d'Épargne et WWF
Audit : les ONG jouent, à la demande de l'entreprise, le rôle de vérificateur externe afin de procéder à l'audit de leurs activités, de leurs pratiques sur un point spécifique (par exemple, les droits de l'homme) ou de leur reporting en matière de développement durable. Cela peut mener à l'obtention d'un « label » de la part de l'ONG	<ul style="list-style-type: none"> Ouverture et transparence Moyens financiers Moyens humains 	<ul style="list-style-type: none"> Expertise Moyens humains Moyens techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Chiquita et Rain Forest Alliance Carrefour et FIDH Max Havelaar
Pratiques commerciales responsables : l'ONG joue un rôle de conseiller afin d'aider l'entreprise à développer des pratiques commerciales responsables (banque, tourisme, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Ouverture et transparence Moyens financiers Moyens humains 	<ul style="list-style-type: none"> Expertise Moyens humains Moyens techniques 	<ul style="list-style-type: none"> Groupe Caisse d'Épargne et WWF Thomas Cook et CARE (Tourisme durable) CASINO et Amnesty France
Apports de compétences spécifiques, d'expertise : l'entreprise considère l'ONG comme un expert à part entière et entame une collaboration en vue d'améliorer tel ou tel point de ses processus ou d'en améliorer l'impact (environnement, droits de l'homme, politique d'engagement, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Ouverture et transparence Moyens financiers Moyens humains 	<ul style="list-style-type: none"> Expertise Moyens humains Moyens techniques 	<ul style="list-style-type: none"> WWF et Lafarge Espace Environnement et la grande distribution Oxfam et Unilever Indonésie

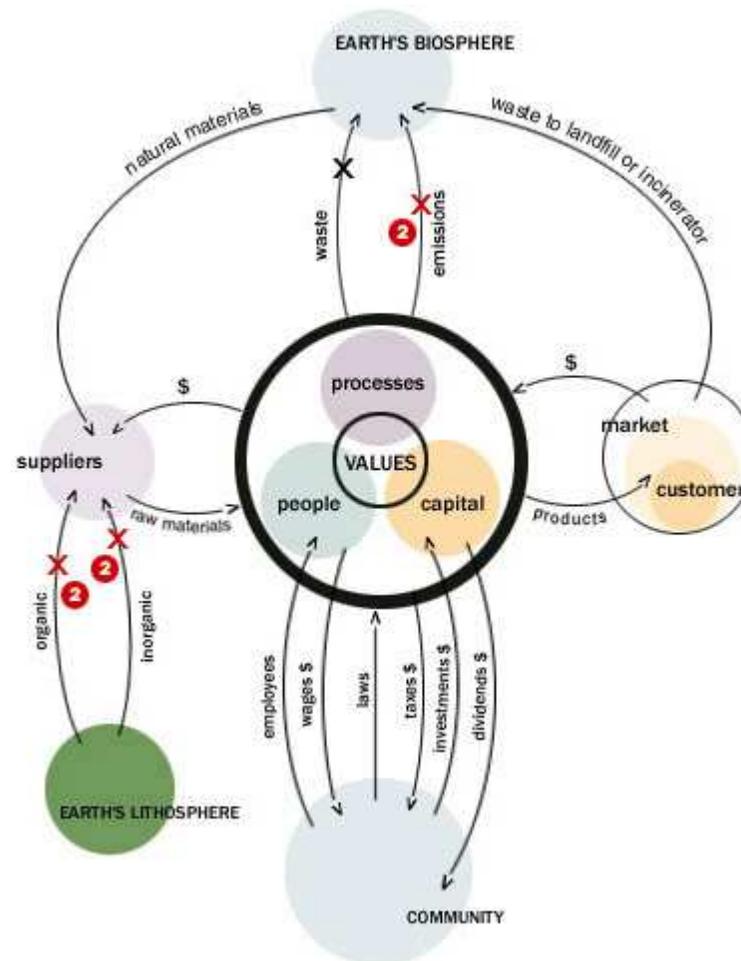
3. Modèle de l'entreprise durable selon Interface



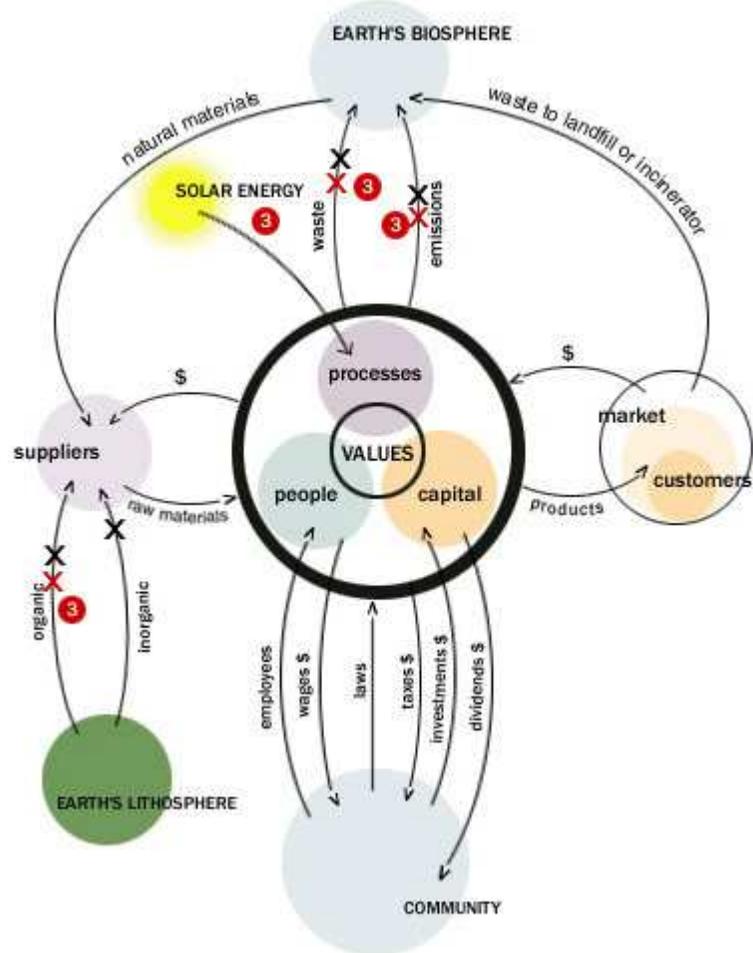
THE INTERFACE MODEL
Front 1 · Zero Waste through QUEST



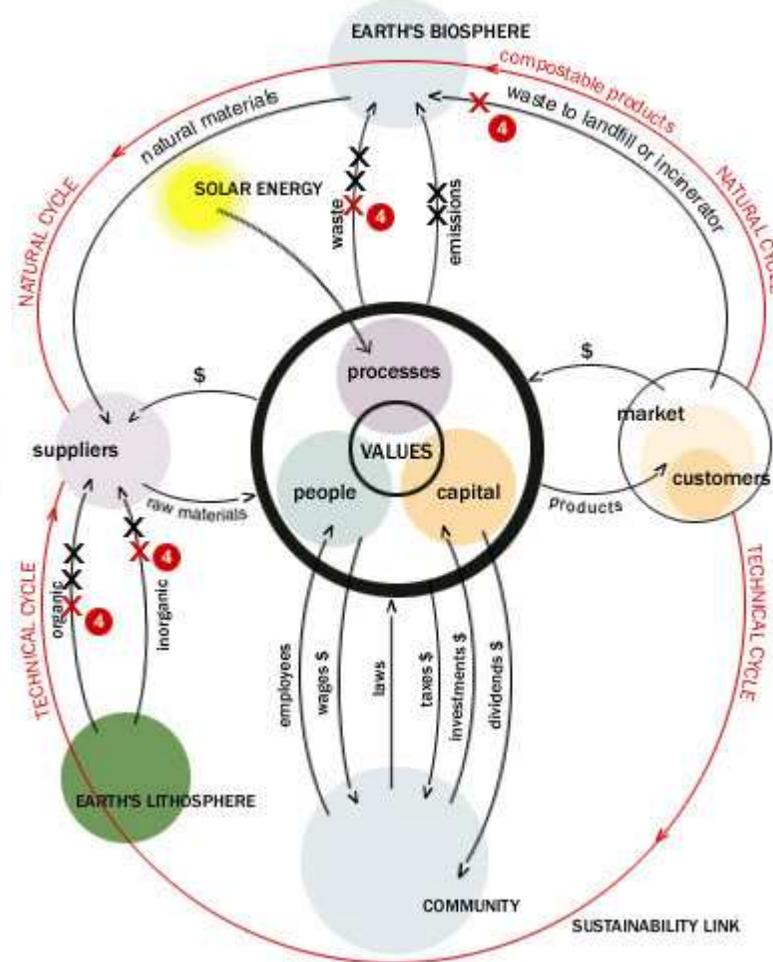
THE INTERFACE MODEL
Front 2 · Benign Emissions



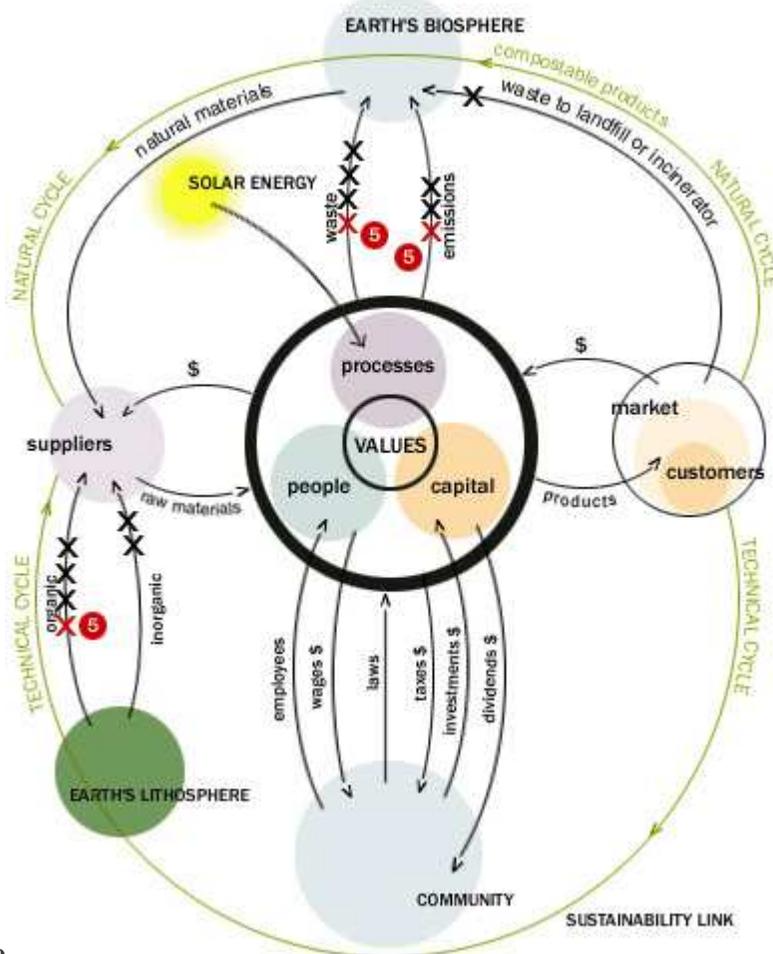
THE INTERFACE MODEL
Front 3 · Renewable Energy



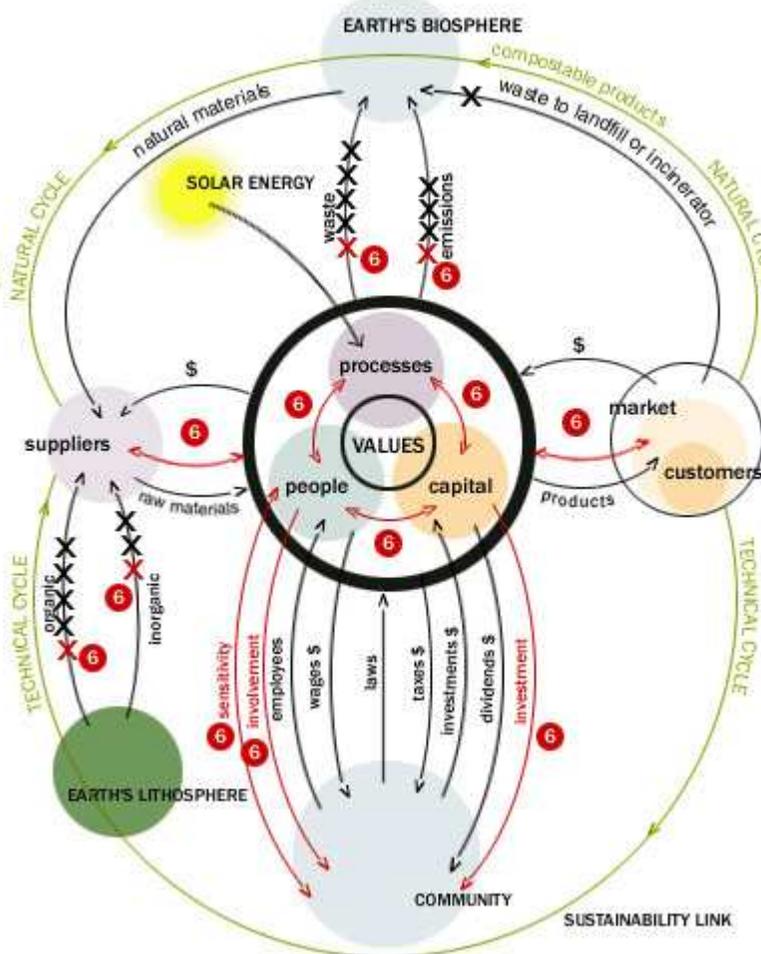
THE INTERFACE MODEL
Front 4 · Closing the Loop



THE INTERFACE MODEL
Front 5 · Resource Efficient Transportation

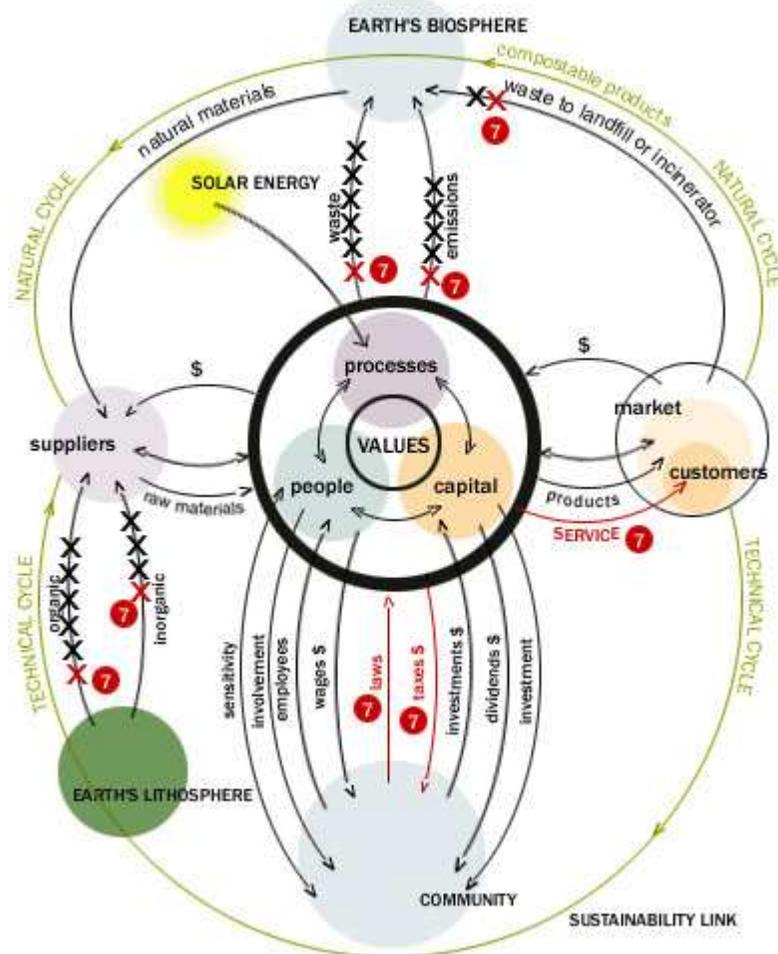


THE INTERFACE MODEL
Front 6 · Sensitivity Hookup

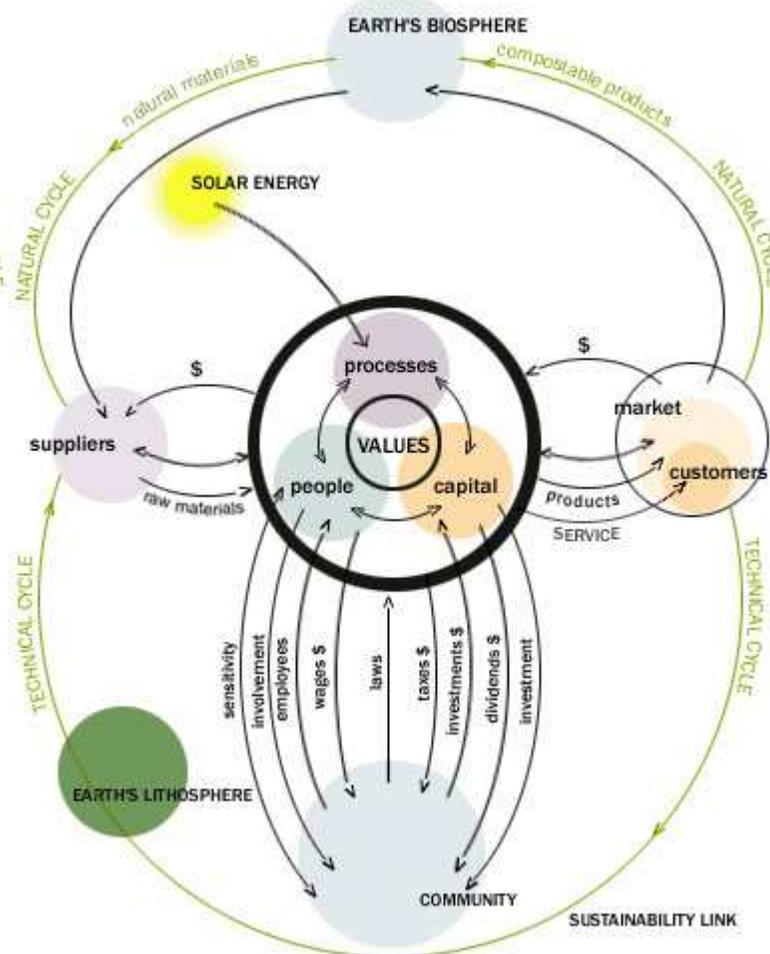


anne

THE INTERFACE MODEL
Front 7 · Redesign of Commerce



THE INTERFACE MODEL
Prototypical Company of the 21st Century



4. Charte de la politique écologique d'Ecover



EDC nv cherche à répondre de manière durable aux besoins en hygiène de notre société et l'une de ces réponses est la production de lessives et de produits de nettoyage écologiques. Notre politique d'entreprise porte une attention particulière aux aspects économiques et sociaux et tout spécialement aux aspects écologiques de la fabrication de nos produits.

En tant qu'entité **économique**, nous cherchons le meilleur rapport qualité/prix pour nos produits. Parallèlement, nous mettons tout en œuvre pour limiter autant que possible l'impact de nos produits sur l'environnement, à toutes les étapes de leur cycle de vie (fabrication, utilisation, déchets).

Sur le plan **social**, EDC nv exclut toute discrimination raciale, sexuelle ou liée à l'appartenance à une communauté. Pour la gestion de son personnel, EDC nv favorise le développement personnel de chaque individu. Nos fournisseurs doivent également répondre à ces critères. Les organisations ou pays qui n'adhèrent pas à ces principes ne sont pas pris en compte par EDC nv. L'attention particulière que nous portons à l'écologie se traduit par :

- a) une production réalisée dans une "usine écologique" ;
- b) la fabrication de "produits écologiques" ;
- c) une production respectueuse de l'environnement (et intégrée à un système de protection de l'environnement).

a) Lors de la construction de "l'usine écologique" d'EDC nv, nous avons délibérément opté pour l'utilisation de matériaux écologiques, recyclés ou récupérables et à faible teneur énergétique. Nos constructions futures devront également répondre à ces critères ou à des critères comparables.

b) En sa qualité de pionnier, EDC nv utilise des techniques et des matières premières qui minimisent l'impact de ses **produits** sur l'environnement et qui préservent les écosystèmes pour les générations à venir. Les développements qui vont dans ce sens sont suivis de près – au niveau mondial – par nos sociétés sœurs, ECOVER Belgium nv et Green Beans nv, qui sont chargées de la recherche et du développement (R&D). Pour chaque application, nous visons à obtenir une biodégradabilité maximale, une toxicité aussi faible que possible, une modification minimale de la tension superficielle de l'eau et une excellente tolérance cutanée. Depuis 20 ans, l'actuel EDC nv utilise essentiellement des matières premières provenant de sources renouvelables. Nous appliquons cette politique totalement et partout où nous le pouvons.

c) Un système de protection de l'environnement a été mis en place. Il guide notre politique de l'environnement et nous permet d'appliquer la législation sur l'environnement de manière plus appropriée, de prêter plus d'attention à la protection de l'environnement lors de la production et de contrôler les risques que cette production peut faire peser sur l'environnement.

Nous suivons l'évolution de la législation sur l'environnement et mettons toujours tout en œuvre pour l'appliquer. Des mesures et des audits fréquents assurent un suivi approprié et informent des possibilités d'augmenter les performances écologiques. En dehors du cadre de la législation sur l'environnement, EDC nv fait des recherches sur l'influence de ses activités au niveau local. Son souci sera toujours de limiter autant que possible les contraintes écologiques.

EDC nv ne cesse de recommander à ses collaborateurs de gérer efficacement, en toutes circonstances, les matières premières et les ressources énergétiques. Chaque année des exercices d'urgence sont organisés afin de garantir la sécurité du personnel, des riverains et de l'environnement.

EDC nv traite ses déchets suivant le principe de :

- a) la prévention ;
- b) la réutilisation ;
- c) le recyclage ;
- d) l'élimination ou la destruction, avec ou sans récupération de l'énergie.

Nous privilégions d'abord la prévention puis nous cherchons à réutiliser ou à recycler le plus de déchets possibles. D'année en année, nous tentons de faire entrer toujours plus de déchets dans la première catégorie (a) et toujours moins dans la dernière catégorie (d).

EDC nv informe dans la mesure du possible ses fournisseurs, clients et sous-traitants de sa politique écologique. Les sous-traitants sont incités à suivre la politique d'EDC nv ou y sont obligés lorsqu'ils entreprennent des travaux sur les terrains d'EDC nv. Tous les processus mis en œuvre dans le cadre de la protection de l'environnement sont évalués de façon périodique, lors de révisions ou lorsque les situations de crise ont été maîtrisées. Des priorités sont établies afin de limiter les risques écologiques et poursuivre une amélioration constante. D'autre part, tout nouveau processus, toute nouvelle matière première ou secondaire et tout nouveau produit est contrôlé au préalable et soumis à une évaluation de son acceptabilité écologique ainsi que sa conformité au concept EDC.

Date :

01-08-2000

Signé:

Mick Bremans
Directeur général

5. Analyse du cycle de vie du procédé de recyclage des vêtements en coton de Patagonia

Source : http://www.patagonia.com/pdf/common_threads_whitepaper.pdf

Patagonia's Common Threads Garment Recycling Program: A Detailed Analysis

Executive Summary:

Patagonia has a long history of innovating to reduce environmental impact, from using recycled soda bottles in our Synchronia jackets beginning in 1993 to switching to 100% organic cotton in 1996. The Common Threads Garment Recycling Program, launching in Fall 2005, marks the latest milestone in our history of innovation.

Through the Common Threads Garment Recycling Program, Patagonia will collect worn-out, old Capilene base layer garments from customers in order to recycle the garments into new filament yarns that will be used to make new polyester (PET). Using the ECOCIRCLE™ recycling system from Teijin, a progressive fabric manufacturer in Japan, Patagonia's old Capilene garments will be broken down to make new polyester fibers.

Using old Capilene garments to make recycled polyester has several environmental benefits. As traditional polyester is made from petroleum, using recycled fibers greatly reduces the fossil fuel-based inputs needed to manufacture polyester. In addition, the program will enable us to take responsibility for Patagonia's Capilene garments at the end of their useful life. This take-back program will give us the ability to limit the waste that we are responsible for by diverting old garments from landfills – in perpetuity!

While the use of recycled PET significantly reduces the direct use of petroleum and natural gas (the raw material source for the production of DMT (dimethyl terephthalate) the primary precursor chemical used in the production of PET for Capilene garments), recycling US based Capilene involves increased transportation related energy requirements due to transcontinental shipments of used garments between the U.S. and Japan. Thus, we wanted to compare the environmental impacts of Teijin's three PET manufacturing options. We evaluated the energy use and greenhouse gas emissions that result from the following three scenarios:

- A.) Virgin Process: Teijin's production of polyester from virgin materials
- B.) Locally Recycled Process: Teijin's production of polyester using recycled garments that were collected locally. Garments collected at Patagonia Japan locations fit into this scenario.
- C.) Recycled Capilene Process: Teijin's production of polyester using Patagonia's recycled Capilene garments that were collected in the US.

We completed a detailed environmental analysis on these three options, explained in the following paragraphs and were able to compare the environmental impacts of manufacturing virgin and recycled polyester as well as quantify the impact that result from transporting used Capilene from our US customers to Japan.

Environmental Analysis:

Introduction

Patagonia's Capilene garments are made from polyester (Polyethylene Terephthalate (PET))-based fabrics and designed for use primarily as base layer insulation layers. This polyester fabric can be recycled in Teijin's ECOCIRCLE™ recycling system and used to make new PET. Teijin currently manufactures PET from both virgin materials and recycled polyester. At this point in time the polyester used in Teijin's ECOCIRCLE recycling system is collected from local sources in Japan.

Teijin uses DMT (dimethyl terephthalate) as the intermediate chemical in the manufacture of PET. Teijin provided us with energy use and CO₂ emissions information for both production of DMT from virgin materials and recycled polyester. Because we assume that Teijin uses the same process of polymerization from DMT to PET for both the virgin and recycled DMT we have not included it in the comparison. The unit of comparison from which all calculations contained in this analysis are normalized is 1 ton of DMT fiber. This analysis focuses on the energy used and CO₂ emitted up to the production of DMT and does not include steps beyond this point in the life cycle of polyester.

What follows is an explanation of how we calculated the energy use and CO₂ emissions from the three different production scenarios. Please refer to the Addendum/Appendix at the end of this document for conversion details and explanations for transport calculations.

A.) Virgin Process: Production of DMT from virgin materials

Production Energy – DMT manufacturing

Teijin provided the DMT manufacturing energy use data for the Virgin Process. The energy use data includes the following steps:

- Extraction and transport of raw materials (oil and natural gas)
- Manufacturing of DMT from raw materials (oil and natural gas)

Teijin	Energy Use (MJ/metric ton DMT)
Production of 1 metric ton DMT by Teijin	72,422

Production CO₂ – DMT manufacturing

Teijin provided the DMT manufacturing CO₂ emissions data for the Virgin Process. The CO₂ emissions data includes the following steps:

- Extraction and transport of raw materials (oil and natural gas)
- Manufacturing of DMT from raw materials (oil and natural gas)

	CO₂ (metric tons/1 metric ton of DMT)
CO ₂ equivalents	4.183

B.) Locally Recycled Process: Teijin’s production of DMT using recycled garments that were collected locally

Production Energy – DMT manufacturing

Teijin provided the DMT manufacturing energy use data for the Locally Recycled Process. The energy use data includes the following steps:

- Collection of polyester from local sources (Japan)
- Manufacturing of DMT from recycled polyester (Japan)

Teijin	Energy Use (MJ/metric ton DMT)
Production of 1 metric ton DMT by Teijin	11,962

Production CO₂ – DMT manufacturing

Teijin provided the DMT manufacturing CO₂ emissions data for the Locally Recycled Process. The CO₂ emissions data includes the following steps:

- Collection of polyester from local sources (Japan)
- Manufacturing of DMT from recycled polyester (Japan)

	CO ₂ (metric tons/1 metric ton of DMT)
CO ₂ equivalents	0.98

C.) Recycled Capilene Process: Teijin’s production of DMT using Patagonia’s recycled Capilene garments

Teijin provided energy data for the production of DMT from recycled polyester fiber. All other data was derived based on a combination of estimates and assumptions of critical factors.

The Recycled Capilene Process includes five steps:

- Step 1:* Used garment collection (customers mail garments via bulk shipments 1200¹ miles from their homes to Reno refer to Transport section)
- Step 2:* Collection and storage of garments (Reno, NV)
- Step 3:* Transport from Reno NV via truck 200 miles to Oakland Port
- Step 4:* Transport from Oakland Port to Matsuyama, Japan via container ship 5,600 miles
- Step 5:* Manufacturing of DMT from recycled polyester (Japan)

Garment Collection Explanation

Although Patagonia produces a number of Capilene styles, and all Capilene styles will be included in the take back program, this analysis is based on a single fabric/garment

¹ The distance of 1200 miles from customer to Reno, NV was selected because it is the average distance from all of our retail stores to Reno.

combination—Midweight Crew Neck Capilene (MW Capilene). We chose to focus on just one specific style of Capilene in order to maintain consistency in our analysis. Although our various Capilene styles appear similar, each is quite different; some styles include zippers, while others differ in sleeve length. These style differences along with the different fabric weights, causes differences in the overall weight of the garments. In order to calculate how many garments we need to produce one ton of DMT, we have to know the weight of the polyester contribution of each garment. We wanted to use a consistent weight so we chose to analyze only MW Capilene because it offers a good representation of the entire product line in regards to materials and weight. Our MW Capilene is one of 7 different Capilene categories and made up 22% of the total Capilene sold by Patagonia in FY 2004.

Garment Conversion

To estimate the number of used garments necessary for the production of 1 metric ton of PET fiber we used efficiency information provided by Teijin. Because Capilene garments are 100% polyester, the Japanese manufacturer estimated that the conversion during the recycling of the garments to DMT could be greater than 90%. Absent valid efficiency data, we have assumed that the conversion efficiency will be 90%. Therefore, to produce one metric ton of DMT will require 1.11 metric tons (4,900) of garments.

Recycled Garment to DMT Conversion

Unit	Conversion used
1 metric ton =	35,274 ounces
1 MW Capilene Crew Neck =	8 ounces
4,406 MW Capilene Crew Neck garments =	1 metric ton
Need 1.11 metric tons (factoring in 90% efficiency) to manufacture 1 ton of DMT =	4,900 garments
4900 garments =	1 metric ton DMT

Step 1: Transport from Customer to Patagonia's service center in Reno, NV

Please refer to the [Transportation Appendix](#) at the end of this document for conversion details and explanations for transport calculations.

Because we are encouraging our customers to mail their recycled garments to Patagonia, for this analysis we are assuming that all 4,900 garments (1.11 metric tons) will be mailed from our customers directly to our Reno Service Center. We also assume that the average distance the garments are mailed will be the average distance from Patagonia retail stores to the Service Center in Reno, NV. These assumptions, should they be inaccurate, have the potential to have a large impact on the results of our analysis.

Garments mailed: 4,900

1,200 miles by truck

Gallons of fuel: 22

Weight of transport: 1.11 tons of garments transported

Energy used: 3,504 MJ

CO₂ emissions: 0.124 metric tons CO₂

Step 2: Garment Collection and Storage/Reno Service Center Activity

Production Energy

Assumptions

The 1.11 metric tons of garments will be shipped 1,200 miles from a Patagonia retail store to the Reno Service Center. At the Reno Service Center each box will be unpacked, the used Capilene garments will be cut into pieces using a band saw, and the fabric scraps will be repacked into boxes. Once the scraps are packaged they will be transhipped to the Japanese manufacturer. We then assumed that it would take approximately 2 hrs total to unload, store, cut up garments, retrieve, and load each box for shipment to Japan. 45 boxes will be needed to transport all the garments (110 garments per box) We estimated that the 45 boxes will require 90 person hours (approx 2 hrs per box) at the Service Center and approximately 30 square feet of space.

Calculations

Energy use associated with Service Center activities is estimated to be negligible (0.261 MJ) as shown by the conversion and calculation details in the table below.

Reno Service Center - Energy Calculations

Calculation Components	Conversion Factor	Result
FY'04 Total Energy Use at Reno Service Center		3,985,294 MJ
Service Center size		211,000 sq. ft.
Estimated sq ft for garment recycling activities		30 sq. ft.
Sq. footage used as a percent of total sq. ft.	$30 \text{ sq. ft.} / 211,000 \text{ sq. ft.} =$	0.01%
Allocation of estimated annual energy use for 30 sq ft	$3,985,294 \text{ MJ} * 0.010\% \text{ of total sq. ft.} =$	566 MJ
Number of garments per garment box	110 (info provided per field trial)	110 garments per box
Number of boxes needed	45	45
Estimated handling and cutting time per garment box	2 hour	2 hour
Estimated staff hours for 1.11 tons (4,900) garments	$(4,900 \text{ total garments} / 110 \text{ garments per box}) * 2 \text{ hrs per box} =$	90 hrs
Staff time as a percentage of total annual staff hours	$90 \text{ hrs} / (10 \text{ hrs a day} * 5 \text{ days a week} * 52 \text{ weeks a year} * 75 \text{ employees}) =$	0.046%
Estimated Service Center energy use for garment recycling	$566 \text{ MJ} * 0.046\% =$	0.261 MJ

Production CO₂

Garment Collection and Recycling/Service Center Activity:

Based on a regional CO₂ emission factor of 0.22 lbs CO₂/MJ, we calculated a negligible amount of CO₂ emissions (0 metric tons) for the estimated 0.277 MJ energy use.

Step 3: Transport from Service Center in Reno, NV to Port in Oakland, CA

200 miles by truck

Gallons of fuel (diesel): 4

Weight of transport: 1.11 metric tons of garments

Energy used: 544 MJ

CO₂ emissions: 0.021 metric tons CO₂

Step 4: Transport from Oakland, CA to Matsuyama, Japan

This transport will likely include an initial stop at the port in Kobe, Japan and then be shipped via boat to Matsuyama. The initial distance from SF to Kobe is approximately 5374 miles via boat. It is then approximately 210 miles from Kobe to the Japanese manufacturer in Matsuyama.

5600 miles by boat

Gallons of fuel (residual fuel oil): 12

Weight of transport: 1.11 metric tons of garments

Energy Used: 1,723 MJ

CO₂ Emissions: 0.081 metric tons CO₂

Step 5: DMT manufacturing

Production Energy

Teijin provided the DMT manufacturing energy use data for the Recycled Capilene Process. The energy use data includes the following steps:

- Collection of polyester from local sources
- Manufacturing of DMT from recycled polyester

Teijin	Energy Use (MJ/metric ton DMT)
Production of 1 metric ton DMT by Teijin	11,962

Production CO₂

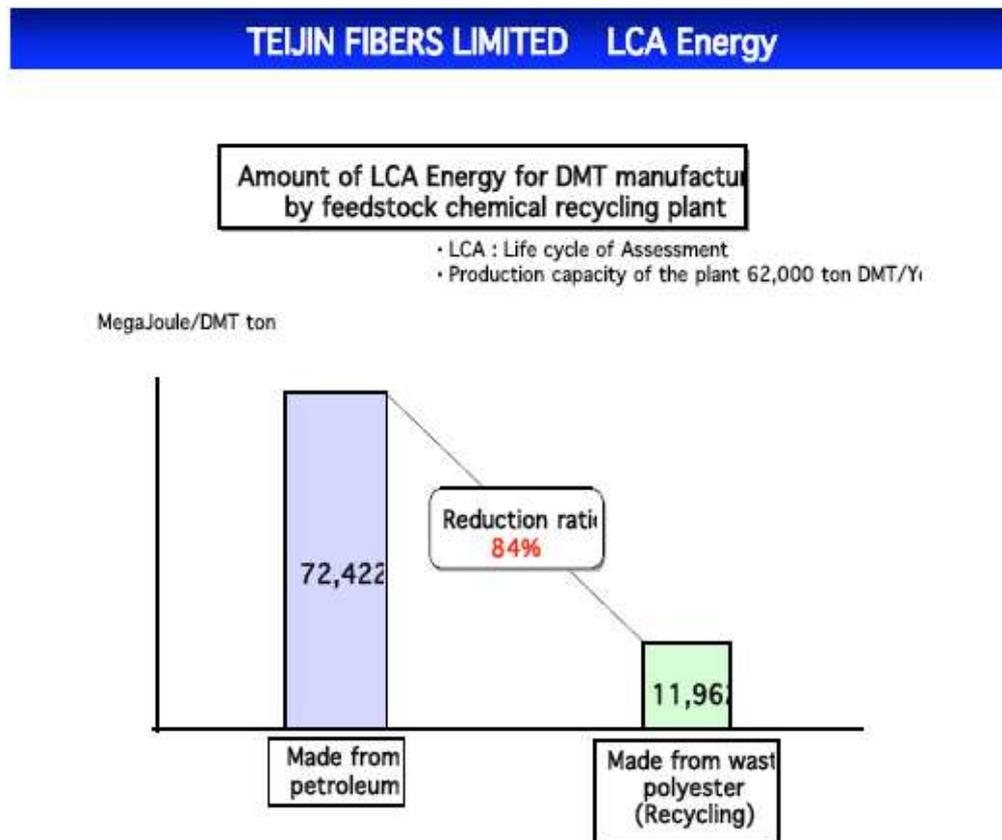
Teijin provided the DMT manufacturing CO₂ emissions data for the Recycled Capilene Process. The CO₂ emissions data includes the following steps:

- Collection of polyester from local sources
- Manufacturing of DMT from recycled polyester

	CO ₂ (metric tons/1 metric ton of DMT)
CO ₂ equivalents	0.98

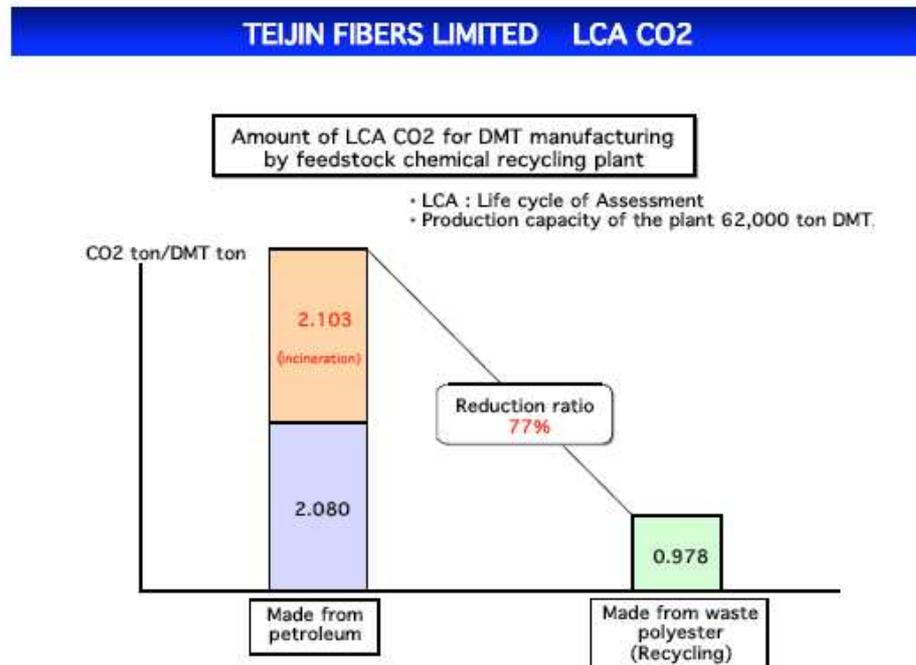
Results:

After researching and collecting data from Teijin we were able to complete our analysis. We found that the process required to manufacturing DMT from raw materials (extraction and transport of oil and manufacturing DMT) uses 84% more energy than the process of manufacturing DMT from recycle polyester (local collection of polyester and manufacturing DMT). The chart below illustrates this information.



There are 77% fewer CO₂ emissions when DMT is manufactured using recycled polyester instead of using raw materials. As you can see in the illustration below, that more than half of the CO₂ produced during the Virgin Process is the result of incinerating old, used garments instead of recycling them.

1.



The two charts above compare the energy use and CO₂ emissions from options A and B explained above. These charts reveal that using recycled polyester to manufacture DMT uses significantly less energy and produces significantly fewer CO₂ emissions.

When the transportation from Patagonia Customer in the US to Japan is factored into the ECOCIRCLE recycling system, manufacturing polyester fiber from recycled materials results in 76% less energy usage and 71% less CO₂ emissions than producing polyester from virgin materials. These statistics are encouraging, and they give us great hope that this program can help us reduce our environmental footprint.

The following chart provides a quantitative comparison of the three possible DMT manufacturing scenarios that were evaluated in this analysis.

Category	Option A Teijin w/ out Recycling	Option B Teijin w/ Local Recycling	Option C Teijin with Capilene Recycling	Units
Distance	0	0	7,000	Miles
Fuel for transport	0	0	38	Gallons
Energy (production)	72,422	11,962	11,962	MJ
Energy (transport)	0	0	5,771	MJ
Total Energy	72,422	11,962	17,733	MJ
CO ₂ emissions (production)	4.18	0.98	0.98	Metric tons
CO ₂ emissions (transport)	0.000	0.000	0.226	Metric tons
Total CO₂ Emissions	4.18	0.98	1.20	Metric tons

2.

Conclusion:

We provide this information for the benefit of our customers, the public at large, the media, and students conducting research on these topics. We hope that this information will help our customers understand why we have embarked upon such a program and how they can help reduce our collective ecological footprint. We wanted this analysis to reveal realistic environmental impacts that could result from transporting garments to Japan. We had to make assumptions, as we don't know how our customers will participate. We tried to think of our own habits and what would be best for the planet. We chose one scenario that would be best from an environmental perspective with the hope that this will encourage people to participate in the lowest impact way. For example, mailing in old Capilene garments rather than making a special trip to drive them to a Patagonia store results in significant energy and emissions savings.

We realize our analysis indicates that in terms of energy use and CO₂ emissions, the process of recycling old Capilene garments and shipping them from the US to Japan, is not the option with the least impacts. It also revealed that surprisingly, the international shipping from the US to Japan is not the area that produces the greatest impact. The transportation required to move old Capilene garments from customers' closets to collection centers domestically (either Retail stores or the Reno Distribution Center) has the greatest potential to produce environmental impacts. This is an encouraging finding because it's an area over which we have some control. By making wise choices, we have the opportunity to significantly reduce the impact of the overall process!

Fortunately recycling is the right thing to do with garments that have worn out. There are other factors that come into play that increase the environmental benefits of this program. The benefits of reducing oil extraction for polyester manufacturing and reducing the amount waste that enters our solid waste stream are important and are not factored into our analysis.

It's critical that we recognize that recycling clothing is not a cure-all for our environmental challenges. Room for improvement abounds. We plan to continue to hold ourselves to a rigorous standard for reducing our environmental footprint, with the support and cooperation of our suppliers and our customers alike. On the transportation front, greater use of alternative energy and high-volume shipping methods (such as railway and ship) will help to reduce the impact. Greater use of alternative energy in domestic and international transportation will also be a boon. This program can serve to inspire more companies to develop recycling technologies and participate in such programs. It is our hope that as demand grows for clothing made using recycled garments, facilities such as Teijin's ECOCIRCLE™ recycling plant will open in more locations, reducing the mileage collected garments need to travel on their journey. We feel that all of these factors work together to make Common Threads a very worthwhile program.

3.

Transportation Appendix:

Units/Conversions

All energy values are reported in mega joules (MJ) and all CO₂ emissions are measured in metric tons-CO₂e. All additional weight measurements are also measured in metric tons. All weight and energy unit conversions (for example converting kWh to MJ) were made using conversion factors and calculators at www.onlineconversion.com.

Geographic Distances

The distances between geographic locations as materials flow through the Capilene life cycle stages were found using www.indo.com/distance/index.html. The website calculates distances in miles between two specific locations. In cases where a specific geographic location was not available in the online distance tool, the closest location was used and an estimate was made for the distance to the target city. For example, in calculating the distance between San Francisco and Kobe, Japan, because Kobe is not in the distance calculator, we used the distance between San Francisco and Osaka, plus an estimate of the distance from Osaka and Kobe.

Transportation Energy

Transportation energy was calculated through a combination of identifying transport distances and modes (truck, train or ship). Originating and destination locations were identified with any intervening waypoints (e.g., trucking from origin to a port, shipping to another port, trucking to destination). The method of transport was identified through research on the supply chain or provided by Patagonia staff and consultants or the Japanese manufacturer.

Fuel use was determined using miles per gallon estimates available at:

www.gicaonline.com/media/tools/gica040312.pdf and

<http://www.irpt.net/irpt.nsf/LinksView/EnvironmentalAdvantages?Opendocument>. These websites estimated that one metric ton of freight using one gallon of fuel can be shipped the following distances for each mode:

Mode	Distance in ton-miles per gallon of fuel
Automobile*	19
Truck	59
Train	386
Boat	522

* The mpg values for the automobile are not in ton-miles per gallon they are miles per gallon for an average sized sedan.

The ton-miles per gallon values for truck, train and boat in the chart above are high because they are based on shipping one ton one mile. These numbers reveal that shipping a lot of weight in one shipment can be very efficient. Using these estimates, we calculated the gallons of fuel needed for each mode segment by multiplying the segment

4.

distance by the tonnage of material and then dividing by the appropriate mpg estimate. Fuel usage in gallons was then converted to MJ using the following factors:

Mode of Transport	Fuel	Energy Content per Gallon in MJ
19 mpg Car	Gasoline	132
Truck, Train, Boat*	Diesel	146

*Note that boats use both Diesel Fuel Oil and Residual Fuel Oil. For the purposes of this report we have assumed that the all shipments via boat will use Diesel Fuel Oil
 Source: Diesel Fuel: <http://www.vigvanprasar.com/comcom/definition.htm>
 Residual Fuel Oil: http://www.digal.pt/Digal_I%13.html
 Distillate Fuel Oil: <http://www.vigvanprasar.com/comcom/definition.htm>

Energy values were multiplied by gallons of fuel needed for each mode segment, which were then summed to find the total energy needed for transport between the origin location and destination.

Transport CO₂ Calculations

All CO₂ emissions were calculated using the “Emissions Based on Distance” worksheet in the GHG calculation tool, “Calculating CO₂ Emissions from Mobile Combustion” found at <http://www.ghgprotocol.org/standard/tools.htm>. Emission factors used at that site by transport mode are:

Transport CO₂ Conversions

Mode	Kg CO ₂ /Metric Ton-Mile
19 mpg Automobile	0.4305
Truck	0.0937
Train	0.0260
Boat	0.0132

Bibliographie

1. Ouvrages

BADDACHE Farid, *Entreprises et ONG face au Développement Durable. L'innovation par la coopération*, L'Harmattan, 2004.

CAPRON Michel, *Mythes et Réalités de l'entreprise responsable, Acteurs – Enjeux – Stratégies*, Alternatives Economiques, La Découverte, 2004.

DEMIRAG, I., *Corporate Social Responsibility, Accountability and Governance*, Global Perspectives, Greenleaf Publishing, 2005.

de WOOT Philippe, *Responsabilité sociale de l'Entreprise, Faut-il enchaîner Prométhée ?*, Economica, 2004.

HAWKEN Paul, *L'Ecologie de marché ou l'économie quand tout le monde gagne*, Economie du XXIe siècle, Souffle d'Or, 1997.

LAVILLE Elisabeth, *L'Entreprise verte Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, 2^{ème} édition Editions Village Mondial, 2004.

LONDON Caroline, *Commerce et Environnement, Que Sais-je ?* Presses Universitaires de France, 2001.

LOUTAMAILLE Lise, *L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise*, L'Harmattan, 2004.

MONOD Théodore, *Et si l'aventure humaine devait échouer*, Grasset et Fasquelle, 2000.

PELT Jean-Marie, *Le Terre en héritage*, Fayard, 2000.

PELT Jean-Marie, *L'avenir droit dans les yeux Entretiens avec Martine Leca*, Librairie Arthème Fayard, 2003.

REEVES, Hubert, *Mal de terre*, Points Science, Seuil, 2005.

ZIEGLER Jean, *Les Nouveaux Maîtres du Monde et ceux qui leur résistent*, Editions Fayard 2004.

2. Etudes, rapports, dossiers, mémoires, articles

ATTAC Conseil Scientifique – Groupe de travail "Economie Solidaire et démocratie économique", *Responsabilité Sociale des Entreprises" ou contrôle démocratique des décisions économiques*, 12/2002.

BENDELL Jem, *Civil regulation A new form of democratic governance for the global economy?*, pp.239 – 255, GreenLeaf, London, UK, 2000.

BENDELL Jem, *Business- NGO Relations and Sustainable Development*, GMI Issue 24, www.greenleaf-Publishing.com.

BOIRAL Olivier, *Environnement et économie : une relation équivoque*, VertigO, Vol 5 n°2, 09/2004.

Business & Society Belgium, Brigitte Hudlot, *ONG et entreprises en Belgique, Guide pratique pour une collaboration fructueuse*, Bruxelles, Avril 2006.

CHAPUY Pierre, *Perspectives stratégiques des enjeux environnementaux*, Cahiers du Lipsor – Entreprises et développement durable – Série Recherche n°5, pp. 12-34 – 2003.

Coalition d'ONG Environnementales (BirdLife International, CEE Bankwatch, CEEWEB, Friends of the Earth Europe, Milieukontakt Oost Europa, WWF), *La réalisation du développement durable – Position commune des ONG environnementales sur la politique régionale européenne après 2006*, Mai 2004.

COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES, Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366, 18/7/2001.

COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES, *Implementing the partnership growth and jobs: making Europe a pole of excellence on CSR*, April 2006.

ECODURABLE, *L'état des rapports ONG & Entreprises*, Rapport 2002, publié par MAN-COM Consulting.

ECONOMIST The, *The Good Company, A sceptical look at corporate social responsibility*, n°8410, January 2005.

ENTREPRISE L' & L'HOMME, *Dossier Entreprise: ange ou démon ? La responsabilité sociale de l'entreprise*, 1^{er} trimestre 2005.

ENTREPRISES POUR L'ENVIRONNEMENT, *L'entreprise et le pilier économique de développement durable*, www.epe-assor.org

ETHICAL CORPORATION, *The case for NGO engagement*, www.ethicalcorp.org, 5/4/2004.

ETHICAL CORPORATION, *Business/NGO partnerships – what's the payback?*, 16/4/2004.

ETHICAL CORPORATION, *Business/NGO engagement all the rage*, 14/3/2005.

ETHICAL CORPORATION, *Report Business-NGO Partnerships*, Ben Schiller, 12/2005.

ETHICAL CORPORATION, *Measuring Progress: Can Business-NGO partnerships deliver powerful returns on investments?*, 14/3/2006.

ETHICAL CORPORATION, *Strategy & Management: A two way benefit?- What businesses learn, gain from NGO partnerships*, 28/3/2006.

EUROPEAN ENVIRONMENTAL BUREAU, *EU Environmental Policy Handbook, A critical analysis of EU Environmental Legislation*, 09/2005.

FONDATION ROI BAUDOUIN, *Le futur au quotidien - Entreprises et développement durable, un apprentissage constant*, www.kbs-frb.be.

FORWARD Perspectives pour entreprendre, *ONG-Entreprises, A la recherche du dénominateur commun*, p.58-60, Magazine FEB, Mai 2006.

GAUBLOMME Benoît, *Engagement sociétal des entreprises, Les rapports entreprises – organisations non gouvernementales*, Mémoire, Faculté Philosophie & Lettres, Année académique 2003 – 2004.

GRESSE, Steeve (Group One), SEE Management Files n°14, *Les partenariats entreprises/ONG*, Juillet 2003.

IBGE, *Remise des labels de l'éco-dynamisme*, Promotion 2004, Dossier de presse.

INSEAD, R&D, *Gaining Competitive advantage through partnerships with Nongovernmental organizations*, M. Yaziji, Working Paper 2002/98/SM.

Institut de l'Entreprise, *Les relations ONG - Entreprises, Synthèse des réflexions du groupe de travail Ifri* – Institut de l'Entreprise, Working paper n°6, Avril 2005.

KESTEMONT, Bruno, *Dépenses environnementales des entreprises en Belgique*, Ministère des Affaires Economiques, Bruxelles, 2004.

MACH, Antoine, *Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation*, étude réalisée pour Covalence, www.covalence.ch.

MAXWELL, James, Rothenberg Sandra, Briscoe, Forrest, Marcus, Alfred, *Green schemes: corporate environmental strategies and their implementation*, California Management Review, 1997, vol. 39 n°3, P118-139.

NORDIC PARTNERSHIP, *A New Era of Nordic Partnerships for Sustainability – Assessing the partnerships mindset of Nordic NGOs and Businesses*, Discussion Paper, www.wwf.dk.

NOVETHIC, *Relations ONG - Entreprises : le développement durable à l'origine d'un nouveau dialogue*, www.novethic.fr, Septembre 2002.

ORSE, *Rapport de mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative Partenariats stratégiques ONG/Entreprises*, www.orse.org, Juin 2005.

RENAUDIÈRE Philippe, *Aspects Juridiques de l'environnement*, Presses Universitaires de Bruxelles, 2005.

RHEE, Seung-Kyu, Lee Su-Yol, *Dynamic Change of corporate environmental strategy : rhetoric and reality*, Business Strategy and the Environment, 2003 vol.12 n°3, p 175-190.

STANDAERT Laurent, *La contribution des ONG à la définition de la responsabilité sociétale des entreprises*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade d'ingénieur commercial, Solvay Business School, ULB, Année Académique 2004-2005.

TROCME Robert, *La responsabilité sociale des entreprises au niveau mondial : éléments de définition, difficultés et enjeux*, pp.258-297, sur www.aidh.org.

ZACCAI, Edwin, *Entreprises et Associations en environnement : coopération et partenariat admis*, article paru dans « Environnement et Société », n°22, pp.101-106,1999.

3. Sites Web

Organisations Environnementales

Bond Beter Leef Milieu	www.bondbeterleefmilieu.be
BRAL	www.vzwbral.be
EPE	www.epe.be
European Partners for the Environment	
European Environmental Bureau	www.eeb.org
GreenFacts	www.greenfacts.org
Greenpeace Belgium	www.greepeace.be
InterEnvironnement Wallonie	www.iewonline.be
Inter Environnement Bruxelles	www.ieb.be
Les Amis de la Terre	www.amisdelaeterre.org
WWF	www.wwf.be

Responsabilité Sociale des Entreprises

Business & Society Belgium	www.businessandsociety.be
Novethic	www.novethic.fr
Orse	www.orse.org
Utopies	www.utopies.com
The Natural Capitalism	www.naturalcapitalism.org

Partenariats Organisations Environnementales - Entreprises

Dutch Involvement in/and	www.partnerships.nl
International Partnerships	
AlterBusiness News	www.alterbusinessnews.be
Lafarge	www.lafarge.com

Sites d'informations sur les politiques européennes

Euractiv	www.euractiv.com
Environmental Daily News	www.endseuropedaily.com

Sites d'informations générales

Le grand dictionnaire terminologique	www.granddictionnaire.com
Wikipedia	www.wikipedia.co.uk

4. Conférences

ALICHEC, Concilier responsabilité sociale des entreprises (RSE) et sens des affaires, orateurs ; Philippe de Woot, Etienne Davignon, Elena Bonfiglioli(Microsoft), Dax Lovegrove (WWF UK), 10 Mai 2005.

COMMISSION EUROPEENE, DG ENTREPRISES, La responsabilité sociétale des entreprises : Enjeux et Actualités pour les PME, Bruxelles, 29 Avril 2005.

de WOOT, Philippe, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, conférence organisée par l'ADIC, 13 Avril 2005.

ROOME Nigel, *Corporate Responsibility – Future Prospects and Future Strategies for a post-globalisation era*, Daniel Janssen Chair of CSR, Solvay Business School, 27 Avril 2006.

TRACA Daniel, *Foreign Investment, Sustainable Human Development and the role of Multinational Corporations*, Marie & Alain Philippson Chair in Managing for Sustainable Human Development, Solvay Business School, ULB, 3 Mai 2005.

UNIVERSITE ET ENVIRONNEMENT, Un pas vers le développement durable, UAE, ULB, 13 Avril 2005.