



Développement durable et territoires

Économie, géographie, politique, droit, sociologie
Lectures (2002-2010) | Publications de 2002

Dubigeon Olivier, 2002, Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?, Paris, éd. Village Mondial

Amandine Benali



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/developpementdurable/1459>

DOI : [10.4000/developpementdurable.1459](https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1459)

ISSN : 1772-9971

Éditeur

Association DD&T

Référence électronique

Amandine Benali, « Dubigeon Olivier, 2002, Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?, Paris, éd. Village Mondial », *Développement durable et territoires* [En ligne], Lectures (2002-2010), mis en ligne le 22 octobre 2005, consulté le 14 avril 2022.
URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/1459> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1459>

Ce document a été généré automatiquement le 14 avril 2022.



Développement Durable et Territoires est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International.

Dubigeon Olivier, 2002, Mettre en pratique le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?, Paris, éd. Village Mondial

Amandine Benali



- 1 Dans son ouvrage, Olivier Dubigeon propose aux dirigeants d'entreprises une méthodologie leur permettant de s'orienter vers une « responsabilité globale¹ ». Ingénieur des Arts et Métiers, diplômé en management et titulaire d'un troisième cycle en écodéveloppement, il a d'abord travaillé auprès des collectivités territoriales, avant de diriger une entreprise, et enfin d'être employé par un groupe industriel du secteur de l'énergie comme responsable de l'ingénierie et de la valorisation du développement durable. Ce dernier employeur n'est pas absent de la raison d'être de l'ouvrage, puisque c'est suite à sa demande qu'Olivier Dubigeon a entrepris un travail de conseil pour la formalisation et la mise en place d'une démarche de développement durable au sein d'une entreprise. Aussi, le livre a-t-il constitué un document de travail pour cet industriel du secteur de l'énergie (que l'on suppose être Shell à la lecture du livre).
- 2 L'auteur introduit son ouvrage par une présentation rapide du développement durable, de ses enjeux pour l'entreprise, et du rôle de cette dernière dans la préservation et

l'amélioration du « patrimoine commun² ». La suite de son livre prend la forme d'un **manuel** à destination des entreprises, comportant des propositions et recommandations méthodologiques pour permettre l'intégration du développement durable dans leurs activités et leurs stratégies de développement.

- 3 Quatre thèmes peuvent être dégagés, que l'auteur traite en filigrane tout au long de son livre :
 1. Les **avantages** qu'apporte une démarche de développement durable à l'entreprise ;
 2. En relation avec le premier thème, les **motivations** poussant l'entreprise à l'adoption d'une démarche durable et responsable ;
 3. Les **modalités** concrètes d'application du développement durable dans l'entreprise ;
 4. Les questions de **mesure** et d'**évaluation** du développement durable s'appliquant aux entreprises.

Avantages

- 4 Le premier avantage qu'une entreprise peut retirer de son engagement dans une démarche de développement durable touche à son image. Dans un contexte de mondialisation économique, les acteurs s'estimant concernés et touchés par les activités de l'entreprise sont de plus en plus nombreux. Réclamant un « droit de savoir » et un « droit de participer », ces « **parties prenantes** » (ou "stakeholders") cherchent à influencer les décisions de l'entreprise, ainsi que l'organisation de ses activités – afin de maîtriser les impacts de l'entreprise sur son environnement au sens large (environnement naturel, social et économique de l'entreprise). Dans ces conditions, la mise en place d'un processus de développement durable permettrait à l'entreprise de répondre à nombre de ces exigences, alimentant sa **crédibilité**, sa **légitimité**, son **capital confiance**³.
- 5 Le deuxième avantage concerne l'aspect économique, et recouvre plusieurs dimensions. Tout d'abord, une démarche de développement durable permet une **réduction des coûts** : économies d'énergies et de matières premières ; meilleures relations avec les fournisseurs (proximité, long terme) permettant une diminution du coût d'achat ; connaissance et maîtrise accrues des impacts qui évitent des conflits, voire des litiges judiciaires, consommateurs de temps et d'argent, etc. Ensuite, s'engager à une « responsabilité globale » apporte à l'entreprise une série de **gains qualitatifs** : fidélisation des investisseurs ; avantage dans les appels d'offre ; meilleures conditions de travail qui attirent les salariés et favorisent leurs performances ; stimulation de la capacité d'innovation et plus grande compétitivité ; résultats boursiers améliorés grâce à la diminution des risques pesant sur les actifs ; capacité de négociation accrue auprès des banques (entreprise plus pérenne) et des compagnies d'assurances (diminution des risques d'incidents ou accidents) ; anticipation de la réglementation évitant de recourir des investissements ou des réformes précipitées dans l'organisation.
- 6 Beaucoup de ces avantages sont difficilement palpables, et tous sont difficilement mesurables. Aussi l'un des problèmes les plus importants rencontrés par les entreprises – et par bien d'autres acteurs – est celui de l'évaluation de leurs politiques de développement durable.

Motivations

- 7 Tout au long du livre, l'auteur passe de la qualification de la démarche de développement durable de l'entreprise comme une **nécessité**, à l'idée d'une **volonté**, une initiative propre. Dans ce dernier cas, l'« entreprise responsable » est présentée

comme volontaire, porteuse de valeurs et de considérations éthiques qui l'amènent à se diriger vers le développement durable. Couplées avec la lucidité qui amène l'entreprise à prendre conscience des avantages que lui apporterait son engagement vers une responsabilité globale, ces valeurs suffiraient au dépassement des difficultés que contient une telle démarche. Par ailleurs, est présente tout au long du livre l'idée à la fois d'une condition de survie et d'une pression extérieure qui pousseraient l'entreprise à adopter un processus de développement durable. Ces pressions viennent des multiples acteurs que l'entreprise se voit nouvellement tenue de prendre en compte dans sa stratégie de développement : la « société civile » (électorat, ONG, riverains, associations...), les actionnaires, les agences de notation, les gouvernements et législateurs, etc. Elles sont de différentes natures, selon leur origine : exigence de plus de transparence, respect des normes environnementales et sociales, etc.

- 8 Se distinguent ainsi l'approche « risk management » (ou « push »), qui est l'approche minimale et de survie, de l'approche du capital de réputation (ou « pull »), qui implique l'idée d'implication et de proactivité. De manière générale, l'idée qui ressort du livre est qu'adopter une démarche de développement durable constitue pour l'entreprise une question de bon sens et de lucidité : insistant dans sa définition du développement durable qu'il assimile à une vision systémique, Olivier Dubigeon estime qu'il est impossible pour une entreprise d'assurer sa pérennité sans se soucier de sa viabilité sociale et environnementale.

Modalités

- 9 Dans cet ouvrage, Olivier Dubigeon se défend de donner des recettes : « Il n'y a pas de meilleure voie et encore moins de recette », affirme-t-il (p. 75). Néanmoins, il énonce une série de « principes fondamentaux », de « règles de base » et autres conditions (*sine qua none*) de succès. Son discours comprend également une certaine tonalité normative.
- 10 L'intégration du développement durable par l'entreprise est présentée comme un processus progressif, recouvrant trois degrés d'implication. En premier lieu se trouve l'approche **restrictive**, où il s'agit principalement pour l'entreprise de se mettre en conformité avec les différentes normes et législations existantes, qu'elle considère comme autant de contraintes. Vient ensuite l'approche **cumulative**, marquée par la gestion et la prévention des risques et l'émission de rapports annuels – qui ne sont pas encore complets. Enfin, l'approche **intégrative**, horizon “idéal” qui correspond au degré abouti de « maturité » de l'entreprise au regard de sa pratique de développement durable : mise en place d'un système de management intégré, gouvernance globale, etc.
- 11 Selon lui, il est important que la direction et le management s'impliquent particulièrement (et sincèrement), de façon à créer une motivation chez les salariés. Afin de convaincre son personnel et ses collaborateurs, l'entreprise dispose de plusieurs outils. Mentionnons la **formation** (notamment des managers et chefs d'équipe), la **communication interne** (notes, courriers électroniques, bulletins, etc.), la **diffusion** (traduction dans les langues locales, manuels de conduite des affaires, etc.), le **dialogue** (identifier les problèmes avec les parties prenantes, rendre compte à ces parties prenantes) et le **management** (contrôle de l'application de la politique et des codes de conduite, incitation et sanction éventuelle). Toujours concernant l'organisation interne, Olivier Dubigeon souligne l'intérêt d'une **démarche ascendante** (“*bottom-up*”), en complément du management descendant : la remontée d'information et l'initiative des équipes opérationnelles feraient partie des facteurs-clé de succès d'une politique de développement durable.

- 12 Le second élément incontournable à prendre en compte si l'on veut s'orienter vers une responsabilité globale est celui de la **transversalité**. D'où les deux dimensions de l'intégration du développement durable dans l'entreprise que distingue l'auteur : l'intégration technique (dans les processus d'affaires et les techniques de l'entreprise), et l'intégration sociale et sociétale (prise en compte de l'environnement local, national et international). Le but est de créer des interfaces entre les trois piliers du développement durable : économique, social / sociétal et environnemental. Un tel découplage se fait en trois étapes : la définition des politiques et des ressources affectées, l'élaboration d'une stratégie ou plan d'application, et enfin la mise en œuvre des objectifs fixés. Tous les services sont ainsi amenés à fonctionner en interaction : achats, production, ressources humaines, communication / marketing, etc.
- 13 Olivier Dubigeon insiste beaucoup sur l'importance du **dialogue avec les parties prenantes**. Il consacre d'ailleurs les deux derniers chapitres de son ouvrage à la relation avec les "stakeholders". Le premier d'entre eux s'applique à décliner les modalités d'un dialogue transparent et constructif avec les parties prenantes, alors que le second s'attache au "reporting" et à la manière de rendre compte de ses impacts par l'entreprise.
- 14 Sans aller plus loin dans l'exposition de son contenu, notons que *Mettre en pratique le développement durable* s'inscrit dans une lignée de nombreux ouvrages parus récemment sur le thème des entreprises et du développement durable. Les mêmes mots-clé sont utilisés, pour décrire les mêmes phénomènes.
- 15 **Mots-clé récurrents :**

Parties prenantes (stakeholders)	Nécessité, image, capital réputation, crédibilité, fiabilité, transparence, légitimité, "goodwill", traçabilité
Long terme, pérennité	
Responsabilité	Internalisation des coûts
Valeur (éthique, économique), valeur globale, valeur ajoutée (non financière : pour le « patrimoine commun »)	Performance, compétitivité, avantage concurrentiel (de différenciation), capacité d'innovation
Démarche, initiative, décision	Transversalité, interaction, ouverture, performance multidimensionnelle

- 16 Aussi les critiques que l'on peut adresser à ce livre sont-elles également valables pour la majeure partie de cette littérature. Les préoccupations se centrent généralement sur l'entreprise elle-même : qu'est-ce qui lui permet de se pérenniser, d'améliorer son image et sa performance ? Le développement durable est conçu plutôt comme une opportunité pour l'entreprise que comme un projet de société répondant à une urgence (écologique, sociale, démographique, etc.). La question de savoir s'il y a compatibilité entre un développement durable et la raison d'être des entreprises est rarement abordée, et la notion est appréhendée au travers du prisme économiste (capitaliste). Le fait de faire du développement durable un synonyme de « performance globale » est révélateur de cette tendance. Nombre d'auteurs vont ainsi dans le sens des entreprises, dont beaucoup affirment "qu'elles font du développement durable depuis toujours, sans le savoir"... Entre autres exemples, mentionnons Dexia, qui s'est rebaptisée en 2002 « *La banque du développement durable* ». S'il est impossible de nier que la banque

propose des produits “éthiques”, soit active au travers de son mécénat, et incite les collectivités territoriales à investir dans des actions à dimension environnementale ou sociale, qu’il soit permis de se questionner sur la pertinence du terme de développement durable pour désigner ce qui s’apparente davantage à une stratégie commerciale. Cette revendication du développement durable par les entreprises renvoie au problème plus général du flou de la notion, qui laisse à chaque acteur la possibilité de la façonner à son avantage, et de prétendre à son application.

NOTES

1. Tout au long de l’ouvrage, les notions de développement durable et de responsabilité globale sont synonymes.
2. Utilisé à maintes reprises dans le texte, le terme de « patrimoine commun » désigne les éléments dont les humains bénéficient de manière égale, et sans lesquels ils ne pourraient vivre : écosystèmes, ressources naturelles, diversité culturelle, etc.
3. Ces mots sont souvent repris au long du livre (cf. liste des mots-clé). L’auteur utilise beaucoup le terme de « **capital de réputation** » pour désigner cette image positive et responsable que l’entreprise entretient en s’engageant dans le développement durable.