

# **Assemblée générale**

*Jeudi 24 avril 2003*



## **Les coopératives laitières et le développement durable**

### **Note de réflexion**

*Environnement — Economie — Social*



**FndL**

## **Introduction**

C'est vers la fin des 30 glorieuses que s'est développé, notamment en France, un mouvement d'opinion qui visait à s'interroger sur le système économique. Certes, celui-ci favorisait l'émergence d'une classe moyenne dont le niveau de vie augmentait régulièrement et sensiblement. Néanmoins, le gaspillage de plus en plus important des ressources naturelles et des biens de consommation commençait à soulever des interrogations. En France, ce fut l'époque des premières manifestations écologiques, plus ou moins folkloriques, symbolisées par la candidature de M. René Dumont, aux élections présidentielles de 1974.

En 1987, sous l'impulsion de Madame Gro Harlem Brundtland, la Commission mondiale pour l'environnement et le développement publiait un rapport définissant le concept dit du "développement durable" de la façon suivante : *"C'est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs"*. Cette définition est aujourd'hui communément admise sur toute la planète.

Cinq ans plus tard, eut lieu le premier Sommet de la Terre à Rio : il donna, en 1992, le coup d'envoi à une vraie politique de développement durable à l'échelle mondiale. C'est à Rio que fut notamment élaboré un plan d'action mondial destiné à être décliné à tous les niveaux, dénommé : "Agenda 21". Le deuxième Sommet de la Terre s'est tenu à Johannesburg en août et septembre 2002. Il recommande un changement profond des modes de production et de consommation en s'appuyant notamment sur l'analyse du cycle de vie des produits. Il insiste sur la nécessité de progresser rapidement. Jacques Chirac déclarait lors du Sommet de Johannesburg : *"Si l'humanité entière se comportait comme les pays du Nord, il faudrait deux planètes supplémentaires pour faire face à nos besoins."*<sup>1</sup>

---

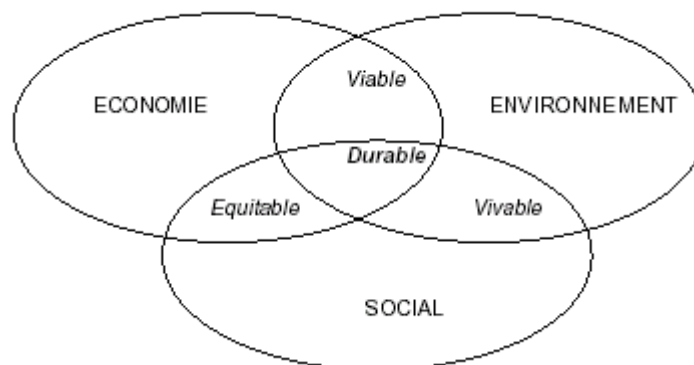
<sup>1</sup> Déclaration de Jacques Chirac lors du Sommet de Johannesburg - [www.elysee.fr/disc\\_.htm](http://www.elysee.fr/disc_.htm)

Le concept de développement durable associe :

- ✓ **trois objectifs : efficacité économique, équité sociale, et préservation de l'environnement,**
- ✓ **et des moyens pour y parvenir relevant de la gouvernance et du management.**

Le point 5 de la déclaration de Johannesburg, signée par plus de cent Chefs d'État, précise : *"à ce titre nous assumons notre responsabilité collective qui est de faire progresser au niveau local, national, régional et mondial le développement économique, le développement social et la protection de l'environnement, **piliers interdépendants et complémentaires du développement durable**".*

Depuis Rio et Johannesburg, le concept de développement durable est symbolisé partout dans le monde au moyen du graphique ci-dessous.



La grande nouveauté de la notion de développement durable est que "les différents éléments des problèmes sont envisagés comme un tout de façon intégrée et non plus de façon sectorielle et spécialisée".<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Fascicule de documentation AFNOR SD 21000 - version du 14/01/2002

## ***Développement durable : tendance lourde, ou simple mode passagère ?***

La première question qui vient à l'esprit est de savoir si ce concept de développement durable, qui connaît un engouement considérable, restera encore d'actualité dans 10 ou 20 ans, et résistera à toutes les crises et à toutes les vicissitudes. En d'autres termes, s'agit-il d'une mode de plus, comme il en apparaît tous les dix ans, ou d'une vraie tendance lourde ?

Nous avons le sentiment qu'il s'agit d'une tendance lourde, pour les six raisons suivantes :

### ➤ **Le développement durable n'est qu'un retour aux sources, pour l'entreprise**

En fait, la notion de développement durable n'est pas nouvelle. **C'est un concept normal dont on s'est simplement éloigné depuis quelques années, pour privilégier la seule performance financière de l'entreprise.** Dans un territoire donné, l'entreprise qui souhaite réaliser durablement du profit, et se développer, doit s'assurer qu'elle ne dégrade pas son environnement au sens large du terme, et surtout qu'elle est un acteur incontournable et reconnu comme tel de la vie locale, régionale, nationale, voire mondiale.

Un très bon exemple nous est donné avec la question de l'accès des pays pauvres aux médicaments génériques. Cette profession s'est aperçue que la société n'accepte pas que les grands laboratoires pharmaceutiques se désintéressent, par exemple de la pandémie du Sida en

Afrique. La seule logique économique et financière risquant de se révéler très coûteuse pour ces entreprises, leur image et leurs marques, elles ont donc accepté de négocier ce point à l'Omc. En contrepartie de la fourniture de médicaments génériques à bas prix, elles ont obtenu que leurs nouveaux produits ne soient pas copiés illégalement. Même si le dossier n'est pas encore "bouclé", on peut espérer de grands progrès dans ce domaine.

Dans le secteur laitier, le respect de l'environnement fait partie depuis longtemps du quotidien, même s'il y a encore beaucoup de progrès à réaliser. Par exemple, les entreprises ont multiplié les efforts pour réduire au maximum les impacts environnementaux négatifs pouvant résulter de leurs activités. Il y a 30 ou 40 ans, les entreprises avaient besoin d'utiliser 10 litres d'eau pour transformer un litre de lait. Aujourd'hui, un litre suffit. Ces efforts ont été réalisés grâce aux progrès technologiques et à la volonté des dirigeants d'entreprises de prendre en compte ce problème de l'eau, à la fois pour des raisons économiques évidentes, pour leur image, mais aussi dans l'intérêt de leur environnement (collectivités publiques, citoyens, etc...).

Il y a une trentaine d'années, il était également courant de constater dans les opérations de transformation la perte de 2 à 5 % de lait, qui contribuait, d'une façon ou d'une autre, à polluer la nature. Aujourd'hui, la perte est de l'ordre de 0,5 %.

Il ne s'agit pas là de faire preuve d'autosatisfaction, mais de montrer comment tout naturellement, nos entreprises se sont développées au plan économique, en prenant en compte la dimension environ-

nementale, dans leur intérêt économique bien compris, et également pour améliorer leur acceptabilité par l'ensemble de la société, c'est-à-dire en s'inscrivant dans une démarche de durabilité.

Le développement durable n'est donc pas en soi une nouveauté. C'est un mouvement destiné à stopper les dérives. Il s'inscrit dans le long terme, par opposition au court terme, dont le seul objectif est le profit immédiat.

La nécessité, pour l'entreprise, d'élargir ses objectifs bien au-delà de la simple recherche du profit à court terme, et de redevenir un acteur à part entière de la société, avec ses droits et ses obligations, s'est imposée de manière encore plus forte après les scandales récents : financiers (Enron, Arthur Andersen ou Ahold) ou environnementaux (MétalEurope). L'émergence, puis le développement - certes modeste mais régulier - des investissements éthiques, des investissements dits "socialement responsables", ou encore du "commerce éthique", sont également là pour en témoigner.

**On s'aperçoit alors que l'un des problèmes de la durabilité se trouve dans la fixation du juste prix et de la répartition équitable de la valeur tout au long de la chaîne de production.** En effet, le développement durable implique le respect de tous les partenaires qui participent à une activité, pour faire progresser ensemble l'économie, le social et l'amélioration de l'environnement. La faisabilité d'une telle politique est liée à la rentabilité de toute la chaîne à commencer par l'amont.

Reporter en permanence tous ses coûts sur l'amont relève en réalité d'une conception à court terme du développement.

➤ **La nécessité de revenir aux fondamentaux était identifiée depuis plusieurs années par certains chefs d'entreprise. Le mouvement est engagé.**

En 1996, le Centre des Jeunes Dirigeants publiait un livre dénommé "L'entreprise au 21<sup>ème</sup> siècle", avec pour titre de la préface : **les raisons d'une colère**. Les premières lignes sont édifiantes. On y lit : *"Ce livre est le fruit d'une colère. La colère des jeunes patrons face à la situation que nous vivons depuis 20 ans. Entre l'entreprise et la société, le divorce est consommé. Les années 80 ont porté au pinacle la réussite économique et légitimé l'entreprise créatrice de richesses. Mais le social, lui, s'est défait. Aujourd'hui, la France respire la bonne santé économique, mais elle est handicapée par sa fracture sociale. Dans une économie d'abondance, mais d'exclusion, la vraie richesse devient moins l'argent que la socialisation. La plus grande misère de notre société est sociale et spirituelle, plus que matérielle".* *"Depuis 20 ans, l'entreprise, pour gagner fait perdre la société. Jusqu'à quand et à quel prix cette situation est-elle soutenable ?"* (voir en annexe le texte complet de cette préface).

Dans le même esprit, on peut se référer aux titres des articles de presse rendant compte des travaux du Forum annuel de Davos. Dans les années 98, les plus grands journaux n'hésitaient pas à titrer : *"les maîtres du monde réunis à Davos"*. Les déclarations des participants étaient toutes empreintes de certitudes, quand ce n'était pas d'arrogance. Depuis quelques années, on est revenu à plus de modestie. Les grands patrons de la planète sont conscients que, pour perdurer, le système actuel doit, d'une façon ou d'une autre, être corrigé pour prendre en compte d'autres aspects.

En raison de cette prise de conscience, les initiatives privées se sont développées, pour revenir aux fondamentaux, et éviter l'implosion du système.

Dans le secteur agroalimentaire, les premières entreprises à avoir pris des initiatives pour reprendre en compte le développement durable dans toutes ses dimensions, tant pour leur image de marque, que pour le développement de leur activité et surtout leur communication, sont les multinationales. Elles ont les premières identifié les signaux faibles qui se manifestaient dans ce domaine.

C'est ainsi que Danone, Nestlé et Unilever, ont créé une association commune du développement durable qui tend actuellement à se développer. Leur site internet accorde également une large place au développement durable.

L'association Entreprise et Personnel<sup>3</sup> souligne que l'exercice de la responsabilité sociétale (c'est-à-dire la prise en compte du développement durable) *"constitue un atout pour les grandes multinationales pour relever les défis de la mondialisation. Elle leur permet d'être mieux armées pour faire face à un certain nombre de problèmes liés à l'internationalisation de leurs opérations et en particulier de connaître et comprendre les cultures des pays d'accueil"*.

## ➤ Le développement durable est aujourd'hui au cœur des rencontres internationales

Le développement durable a été au cœur de deux Sommets de la Terre réunissant la quasi-totalité des Chefs d'États de la planète. Si les engagements résultant de ces Sommets ont été modestes, il n'en reste pas moins qu'ils font l'objet d'une forte médiatisation, qui se poursuivra.

Du reste, le Sommet de la Terre de Rio, en 1992, s'est concrétisé par ce que l'on a dénommé "l'Agenda 21" qui est le programme d'action des mesures à prendre à l'échelle de la planète.

La déclaration de Johannesburg (septembre 2002), à son point 33, précise même : *"nous nous engageons également à vérifier à intervalles réguliers que nous progressons vers la réalisation de nos objectifs et de nos buts en matière de développement durable"*.

En ce qui concerne la dimension environnementale, le protocole de Kyoto, en 1997, a marqué la volonté de bon nombre de Chefs d'États de trouver le plus rapidement possible des solutions aux problèmes de l'effet de serre et du réchauffement de la planète.

Le Sommet de l'eau, réuni à Kyoto à la mi mars 2003 en est un autre exemple.

## ➤ Le développement durable est devenu un pilier de la construction européenne

A l'échelon européen, le cinquième programme d'action de la Commission européenne, concrétisait l'engagement de l'Union européenne dans le domaine du développement durable.

En 1999, le traité d'Amsterdam plaçait le concept de développement durable parmi les objectifs majeurs de l'Union européenne. Par voie de conséquence, le sixième programme d'action (janvier 2001) de la Commission européenne décidait d'intégrer le développement durable dans la stratégie du développement de l'Union européenne.

<sup>3</sup> *Entreprise & Personnel - 69, quai de Grenelle - 75015 Paris - Tél. : 01 43 92 13 00 - Fax : 01 43 79 32 39 - [www.entreprise-personnel.com](http://www.entreprise-personnel.com)*

Parmi les autres initiatives européennes, on peut citer :

- ♦ Le Livre Vert sur la politique intégrée à des produits (février 2001), qui constitue une base de discussions pour une stratégie visant à promouvoir des produits plus respectueux de l'environnement.
- ♦ Le Livre Vert de la Commission sur la responsabilité sociétale des entreprises du 18 juillet 2001, ainsi que la communication de la Commission du 13 février 2002.

Pour couronner l'ensemble, il faut y ajouter l'inscription du développement durable à l'article 3 du projet de constitution européenne élaboré par la Convention sur l'Avenir de l'Europe, présidée par M. Giscard d'Estaing. Cet article 3 dresse la liste des objectifs de l'Union européenne élargie.

### ➤ **En France, le développement durable est un élément fort de la politique gouvernementale**

A l'échelon français, la loi d'orientation et d'aménagement durable du territoire (1999) incite les agglomérations à élaborer des Agendas 21 locaux, c'est-à-dire à mettre en pratique, sur le terrain, l'Agenda 21 défini au Sommet de Rio en 1992.

La loi sur la solidarité et le renouvellement urbain (2000) prévoient diverses dispositions dans le même sens.

Cette politique s'est poursuivie par la création d'un ministère de l'écologie et du développement durable, et d'un secrétariat au développement

durable. Le site internet du Ministre de l'écologie et du développement durable, consacre une large part au développement durable, à la politique du Gouvernement dans ce domaine et à sa mise en œuvre au sein même de l'Administration. Il est conçu de façon très pédagogique.<sup>4</sup>

Enfin, le Président de la République Française a pris des positions très engagées lors du Sommet de la Terre de Johannesburg.

Il faut également rappeler que l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques fait désormais obligation aux entreprises cotées de rendre compte de leurs impacts sociaux et environnementaux, depuis l'exercice 2002, dans les formes "étroites" prévues par le décret d'application du 20 février 2002.

### ➤ **Les attentes de la société sont de plus en plus fortes**

Tout en relevant les contradictions criantes entre ce que l'on appelle les attentes de la société et les pratiques des citoyens (un consommateur achètera facilement un produit bio dans un hypermarché, mais n'hésitera pas à vider son cendrier sur le parking du même hypermarché), il n'en reste pas moins que fondamentalement les citoyens du monde sont de plus en plus préoccupés par l'environnement et les évolutions climatiques, ainsi que la responsabilité sociale des entreprises.

Ces attentes de la société ont en outre été exacerbées par les crises alimentaires, fortement médiatisées ces dernières années.

<sup>4</sup> /[www.environnement.gouv.fr/](http://www.environnement.gouv.fr/)

## ***Le développement durable fait partie du projet coopératif. Il en est même le pilier.***

Le monde agricole et coopératif ne doit pas se laisser traiter en simple fournisseur, mais en acteur du monde durable. Organiser un rapport de force à son avantage, vis-à-vis des clients distributeurs dont le poids économique est énorme, fait partie de ses missions.

Devant l'engouement rapide du concept de développement durable, les coopératives agricoles ont une carte maîtresse à jouer. Elles s'inscrivent depuis leur origine dans cette notion de développement durable, **la recherche du profit étant pour elles un objectif indispensable et même préalable pour leur pérennité, mais certainement pas leur finalité.**

La coopérative, c'est la prise en main par les producteurs de leur destin et du devenir de leurs produits, c'est l'ancrage de l'économie au cœur du territoire, c'est la recherche permanente de toutes les actions permettant d'assurer la pérennité des exploitations agricoles de leurs membres.

**Les coopératives doivent donc se saisir d'urgence de ce concept de développement durable, tel qu'il est défini aujourd'hui, pour mieux rappeler que celui-ci fait partie de leur projet fondamental.** Leur force résulte de la dualité de leurs actionnaires, à la fois propriétaires et fournisseurs de l'entreprise, plaçant l'homme au cœur de leur projet comme l'illustre entre autre le principe : un homme, une voix.

A cet égard, le travail fondamental engagé par les coopératives dans le domaine de la qualité et de

la traçabilité est trop souvent méconnu. Il est significatif de voir l'intérêt modéré de nombreux responsables, vis-à-vis de la démarche Agri Confiance® qui s'appuie pourtant sur une norme NF et s'inscrit pleinement au cœur des demandes sociétales. La remarque vaut tout autant, par exemple, pour la charte du conseil coopératif.

La mise en place par la Cfca du bilan sociétal est également une démarche exemplaire qu'il convient de souligner et de faire mieux connaître dans le grand public.

Il faut que le développement durable devienne une clé d'entrée au marché, et que les coopératives occupent une place privilégiée dans ce cadre.

## ***Comment procéder pour prendre en compte la question du développement durable dans sa globalité ?***

### **➤ Dresser un bilan**

Les entreprises qui se sont engagées les premières dans la démarche du développement durable, soulignent qu'au-delà des principes consistant à aller du simple au complexe, il convient d'adopter une démarche pragmatique. La première action à engager est de procéder à un diagnostic, afin de rester dans le réel.

La question à se poser est la suivante : en quoi mon activité économique a-t-elle un impact en terme économique, social et environnemental ? Cette question peut alors être **déclinée au niveau des produits, de la création de valeur, de l'emploi, de la rémunération du capital, de**

### **l'organisation de l'offre par rapport à la grande distribution, de la production, etc...**

Dans chacun des domaines qui couvrent l'ensemble de l'activité de l'entreprise, de son amont à son aval, il y a donc à analyser les points forts et les points faibles de l'entreprise.

**Ce diagnostic est un préalable, car c'est la seule manière de mettre en place ensuite les instruments de mesure indispensables au progrès. Sans mesure il ne peut pas y avoir de progrès.**

#### ➤ **Avancer de manière pragmatique**

Ce bilan présente également le grand avantage de mettre en évidence les pratiques à corriger. Dans certains cas, le progrès passe par des améliorations technologiques. Par exemple, pour réduire la pollution automobile, on peut imaginer, soit de réduire le nombre de voitures, soit d'inventer des voitures plus propres, c'est-à-dire moins consommatrices d'énergie non renouvelable, et moins polluantes.

Dans nos métiers du lait, on peut également observer que le respect scrupuleux des normes relatives aux installations industrielles s'inscrit dans le développement durable. Ces normes ont été élaborées en fonction de leur impact social et environnemental. Leur strict respect s'inscrit donc dans la démarche.

Au niveau du management, les coopératives peuvent également mettre en place le bilan sociétal.

Bien évidemment, les coopératives doivent être très attentives à leur amont, et poursuivre plus que jamais les actions de qualité, traçabilité,

etc... qu'elles ont engagées, et sur lesquelles elles excellent. En effet, les consommateurs sont très soucieux de **leur santé et de la façon dont sont produites les denrées agricoles** (environnement, pratiques agricoles, bien-être animal). Les coopératives ont de l'avance dans ces domaines. Elles doivent la mettre en avant en valorisant les démarches existantes. La Charte de bonnes pratiques, Agri Confiance®, les cahiers des charges AOC, l'agriculture raisonnée, sont à ordonner, hiérarchiser, articuler ensemble, et à faire connaître. Beaucoup de ces outils ont été conçus par les coopératives. Il faut aussi bannir certains schémas opposant de manière trop simpliste et trop tranchée les différents modes de production.

#### ➤ **Travailler à l'amélioration de la gouvernance des entreprises**

L'un des points clés du développement durable est évidemment une bonne gouvernance, comme le rappelle le fascicule de l'Afnor précité. C'est même un préalable à toute action. On a assisté à des dérives dépassant l'imagination dans le cas de grandes sociétés multinationales pourtant cotées sur toutes les bourses mondiales. Mais les dérives ne sont pas l'apanage des seules multinationales. **Même si les situations ne sont en rien comparables, ce serait une erreur de croire que les entreprises de taille moyenne ne sont pas concernées par la réflexion à conduire, y compris les coopératives.**

Cela a été souligné très clairement à la tribune de l'Assemblée générale de la Cfca, en décembre 2002. Nos coopératives ne doivent pas esquiver la réflexion sur leur gouvernance et la répartition des pouvoirs entre ses différents acteurs. Là

encore, les entreprises les plus durables sont incontestablement celles qui sont en permanence en recherche de progrès dans ce domaine car la tâche n'est jamais achevée.

Les Administrateurs peuvent multiplier les contacts, les échanges et les comparaisons avec d'autres coopératives, afin d'identifier les meilleures pratiques, pour les adapter à leur contexte et à leur pratique. Il y a du reste sur ce point particulier, une mission essentielle à remplir par les organisations professionnelles, car elles sont les mieux placées pour servir de carrefour d'échanges et de réflexions.

## ➤ Impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise

Lorsque l'on examine les premiers rapports des sociétés cotées, sur les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités, on s'aperçoit qu'ils sont tous marqués par la prudence, et le pragmatisme.

On le comprend. La publication de ces éléments est une démarche totalement nouvelle pour les entreprises, et celles-ci ne veulent pas prendre le risque d'être pénalisées en raison des informations susceptibles d'être mal utilisées ou détournées.

Les pionniers estiment que la réussite implique d'associer tous les salariés à la démarche, ce qui conduit à insérer des critères de développement durable dans les objectifs fixés à chacun d'eux, et à mettre en valeur l'action de chacun lorsqu'elle contribue à diminuer les impacts négatifs et à augmenter les impacts positifs de l'activité de l'entreprise.

Quand cette implication généralisée se situe dans une démarche de progrès permanent en matière de gouvernance, l'entreprise devient incontestablement mieux armée pour discuter et négocier avec tous les acteurs de son environnement (clients, fournisseurs, collectivités publiques, citoyens, associations, etc...) et rendre plus évidente que jamais son utilité sociétale.

**Naturellement tout ceci ne porte ses fruits que si la performance économique est bien au rendez-vous.**

C'est ce que souligne le Président de l'une des plus grandes entreprises mondiales qui affirme : *"il faut toujours essayer d'avoir une longueur d'avance sur la concurrence, mais seulement une. Deux s'est risqué"*. Il convient en effet d'anticiper sur la demande, sans pour autant se positionner trop en amont, auquel cas l'entreprise court le risque de se couper du marché.

## ***Quand le développement durable permet de recruter les meilleurs.***

La situation démographique française, et le départ prochain de la génération du "baby boom" vont créer une tension sur le marché du travail.

Parmi les jeunes diplômés, les meilleurs éléments auront le choix. Comme tout un chacun, ils ont des valeurs et des attentes. Ils connaissent les dégâts provoqués par la recherche unique du profit à court terme, accompagnée d'une mauvaise gouvernance, conduite par des dirigeants peu regardants.

Dans ce contexte, certaines sociétés s'appuient déjà sur leur politique de responsabilité sociétale, non seulement pour attirer les talents, mais aussi pour affiner leurs méthodes de recrutement

Le rapport intitulé : "développement durable et performance globale des entreprises", réalisé par l'association Entreprise et personnel, est très éclairant sur ce point. On peut y lire : "...Nous devons chercher à mieux comprendre la société dans laquelle nous vivons et considérer notre entreprise comme partie intégrante de cette société. Il y a sur le marché beaucoup de jeunes gens bien formés et brillants. Beaucoup de jeunes diplômés choisissent de rejoindre une entreprise dont ils jugent l'action réellement utile ; ils s'intéressent notamment à tout ce qui a trait à l'aide aux pays en voie de développement.

Afin d'attirer les jeunes diplômés en phase avec la culture de l'entreprise, Storebrand<sup>5</sup> cherche à détecter "l'intelligence sociale". Il s'agit de recruter des personnes qui, au-delà d'excellents résultats universitaires, saisissent la complexité des enjeux et des responsabilités des entreprises dans la société contemporaine. Avant le lancement du "Trainee Programme" (parcours de deux ans destiné aux jeunes diplômés fraîchement recrutés) jusqu'en 1996, Storebrand recrutait essentiellement des étudiants issus des filières économiques et financières. Aujourd'hui, l'entreprise recrute moins dans les écoles de commerce, davantage dans les universités, et recherche des personnes aux cursus diversifiés.

Idar Kreutzer, Président de Storebrand, confiait à la presse norvégienne en octobre 2002 : "pour être engagé chez Storebrand, les bons résultats

scolaires ne suffisent pas. Nous avons besoin de gens ouverts et curieux. Une expérience dans l'humanitaire constitue pour nous un "plus". Au-delà des questions habituelles posées lors des recrutements, Storebrand demande aux jeunes diplômés intéressés par l'entreprise de rédiger quelques pages qui ont pour objet :

- ✓ de répondre à trois questions :
  - ◆ Comment interprètent-ils les valeurs de l'entreprise ?
  - ◆ Pour quels problèmes se passionnent-ils ?
  - ◆ De quelle réussite sont-ils le plus fiers ?
- ✓ et de présenter deux réalisations :
  - ◆ Un défi de leur choix qu'ils ont dû relever.
  - ◆ Leur dernier grand projet d'étude.

L'analyse des "copies" permet de repérer ce qui motive les candidats et d'évaluer leur capacité à conjuguer le sens des affaires aux compétences analytiques et sociales requises. Cette approche semble bien perçue. Storebrand a récemment été élu meilleur employeur du secteur financier par les étudiants des écoles de commerce norvégiennes... "

En fait, comme le souligne Entreprise et personnel : "...aux motivations classiques (opportunités stimulantes, perspectives de carrière et salaire attrayant) vient s'ajouter de plus en plus souvent le désir de travailler pour une entreprise engagée en matière de responsabilité sociale et environnementale".

Dans le cas d'une coopérative laitière, et comme pour les salariés, **on peut penser que les meilleurs producteurs choisiront demain de rejoindre une entreprise dont ils jugent l'action réellement utile.**

<sup>5</sup> Société Norvégienne opérant dans le secteur de l'assurance et de la finance.

## **En conclusion**

La dérégulation à l'échelle planétaire à laquelle nous avons assisté, dès lors qu'elle ne s'est pas accompagnée d'un minimum de gouvernance mondiale, a conduit certaines entreprises à des attitudes allant jusqu'à la prédation, et non pas à la création de richesse durable.

Le concept de développement durable, qui n'est pas nouveau, correspond aujourd'hui à une inflexion forte du cadre économique actuel, qui résulte de la prise de conscience de plus en plus large, des responsables politiques et des citoyens, de la nécessité de juger l'activité économique à l'aune de plusieurs critères, même si le tout premier reste bien évidemment la rentabilité sans laquelle rien n'est possible.

Les entreprises doivent avoir la capacité de sentir les évolutions et les attentes sociétales, de prévoir le moment où elles prennent une place de plus en plus grande dans le marché, et de s'organiser pour être les premières à répondre à ces attentes. Elles ne peuvent pas en être les seuls acteurs. Les Pouvoirs Publics ont en réalité une responsabilité majeure dans cette évolution car le marché est ouvert et mondial.

En tout premier lieu, les États commettraient une lourde erreur en concluant les actuelles négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce sans prendre en compte les demandes de l'Union européenne dénommées "Non trade concern" qui visent justement à mieux prendre en compte la dimension du développement durable.

Les Chefs d'États ont pris des engagements à Johannesburg. Ils auraient grand tort de les oublier maintenant à l'Organisation Mondiale du Commerce. Ils seraient mal venus de demander aux entreprises de les assumer seules.

Si l'on doit applaudir le fait d'avoir inscrit le développement durable comme l'un des objectifs de l'Union européenne, dans sa future constitution, l'essai doit donc être transformé en inscrivant cette préoccupation dans toutes les négociations internationales. Il restera alors aux entreprises de développer leurs activités dans le cadre d'une concurrence saine, loyale, respectée, et dont les manquements seront sanctionnés.

Enfin, pour que le développement durable ne devienne pas un leurre, et ne soit pas dévoyé, il appartient aussi à tous les acteurs concernés par la question, qu'il s'agisse des Pouvoirs Publics, des citoyens, des fournisseurs, ou des clients, de dénoncer systématiquement les écarts entre la communication et la pratique.

Les entreprises cotées sont désormais tenues de publier chaque année un rapport sur la responsabilité sociétale sur le développement durable. Elles en sont au balbutiement, et il ne saurait être question aujourd'hui de porter un jugement de valeur péremptoire et définitif sur les rapports qui sont publiés. En revanche, les agences de notation, les actionnaires, les banquiers, les Pouvoirs Publics, les associations, etc.. ont désormais les moyens de mesurer, année après année, les efforts des entreprises pour asseoir leur utilité sociétale et assurer par là leur durabilité.

### **Annexes**

*Annexe 1 : Préface du livre du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise "L'entreprise au XXIe siècle" publié aux Editions Flammarion en 1996*

*Annexe 2 : Extrait du fascicule de documentation AFNOR SD 21000*

*avec l'aimable autorisation des auteurs.*

# Annexe 1

## *Préface du livre du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise "L'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle" publié aux Editions Flammarion en 1996*

### **Les raisons d'une colère**

Ce livre est le fruit d'une colère. La colère des jeunes patrons face à la situation que nous vivons depuis vingt ans.

Entre l'entreprise et la société, le divorce est consommé. Les années 80 ont porté au pinacle la réussite économique et légitimé l'entreprise créatrice de richesses. Mais le social, lui, s'est défait. Aujourd'hui, la France respire la bonne santé économique, mais elle est handicapée par sa fracture sociale. Les discours posent toujours la croissance comme finalité sans s'apercevoir et sans comprendre que la richesse a changé de nature. Dans une économie d'abondance mais d'exclusion, la vraie richesse devient moins l'argent que la socialisation. La plus grande misère de notre société est sociale et spirituelle plus que matérielle.

Depuis vingt ans, l'entreprise, pour gagner, fait perdre la société. Jusqu'à quand et à quel prix cette situation est-elle soutenable ?

Nous sommes définitivement sortis du modèle des Trente Glorieuses, époque où le progrès social était à l'unisson de la croissance économique, où l'entreprise procurait de l'emploi, un fort niveau de protection sociale, des revenus qui retournaient directement à la consommation, relançant l'activité des entreprises. Ce cercle vertueux s'est brisé sans que personne, depuis vingt ans, ne veuille s'en apercevoir ni ne soit capable d'apporter de solutions radicalement nouvelles.

Nous savons pourtant que nous sommes désormais dans une économie soumise à une concurren-

ce internationale extrêmement rude et, pour ce qui concerne les pays occidentaux, une économie non plus d'équipement, mais de renouvellement, et que nous ne retournerons jamais plus en arrière. Nous voyons s'effondrer l'organisation sociale qui avait structuré le développement des années d'après-guerre : le plein emploi, c'est-à-dire un emploi pour tout le monde, à plein temps, de 18 à 60 ans, fournissant l'essentiel des revenus ; une croissance soutenue permettant une augmentation régulière du niveau de vie ; un État-providence offrant une couverture généralisée des risques sociaux. Nous assistons au délitement de la société salariale : perte de repères ; perte d'identité des individus élevés dans l'idée que le statut, la dignité, la place dans la société procèdent de l'emploi ; perte de confiance dans le politique qui, privé de la manne d'une croissance forte, n'a pas su s'adapter, ni se relégitimer dans un paysage social devenu mondial.

### **Nos convictions face à nos contradictions**

Le CJD est né d'une philosophie : *"Une croissance économique n'a de valeur que si elle s'appuie sur une éthique qui confère à la finalité humaine une primauté absolue"*, écrivait Jean Mersch, le fondateur de notre mouvement.

Le CJD est né d'une crise de sens et de valeurs, d'une rupture insoutenable entre les idées humanistes d'une frange du patronat et la situation effective des salariés en 1936. De ce "traumatisme idéologique" est né un mouvement avec pour ambition de réhabiliter le patronat, d'anticiper les changements, et surtout de mettre l'économie au service de l'homme.

# Les coopératives laitières et le développement durable

Ne serions-nous pas aujourd'hui dans une situation en bien des points semblable ? Une situation proche de la rupture, avec un moral -ou une morale- à zéro ?

Entre les convictions que nous défendons et les réalités quotidiennes, le fossé se creuse. Interpellés par les politiques et l'opinion publique sur le thème de l'emploi, mais impuissants face à cette demande, ligotés par la dictature des marchés, mais incapables d'y résister, les chefs d'entreprise que nous sommes sont de plus en plus écartelés entre leurs exigences sociales et les contraintes économiques. Sur le fil du rasoir, nous oscillons entre les plans sociaux que nous sommes contraints de mettre en oeuvre (pour traverser une phase difficile, pour assurer la pérennité de l'entreprise...) et les entreprises d'insertion que nous nous sentons tenus de soutenir. Nous sommes parfois obligés, pour gagner des marchés, de nous soumettre à des pratiques douteuses, tandis que nous défendons des valeurs de loyauté, de justice et de libre entreprise. Nous nous inclinons face à la loi du marché, qui est celle du plus fort, tout en prônant le respect de l'autre dans sa différence !

Citoyens, nous traversons une crise de sens et de valeurs parce que nous nous sommes laissés piéger par l'idée que l'économie libérale de marché était la seule forme d'économie valable et parce que nous avons laissé l'économie l'emporter sur le politique, au sens noble du terme.

Chefs d'entreprise, nous vivons une crise de légitimité parce que, installés trop confortablement dans le modèle d'une entreprise gagnant avec la société, nous n'avons pas suffisamment anticipé les mutations qui se profilaient. Et, pris de plein fouet par des contraintes de productivité, de qualité, d'adaptabilité, nous avons été conduits à privilégier l'économie plutôt que le social, le court terme plutôt que le long terme...

Nous sommes aujourd'hui au pied du mur. L'entreprise ne pourra pas prospérer longtemps

dans une société menacée par le délitement du lien social, par l'accroissement des inégalités et la paupérisation de l'État, par la perte de sens, de repères et de projet collectif. Il nous faut oeuvrer à mettre en place une économie au service de l'Homme, non seulement par souci éthique, mais aussi parce que la santé et la survie même de notre société en dépendent. Il nous faut, pour rattraper les vingt ans que nous avons perdus et anticiper les vingt prochaines années, bâtir un nouveau cercle vertueux, fondé non plus sur le plein emploi mais sur la multiactivité. Pour être "en écologie" avec la société, l'entreprise devra revoir son management, son organisation, ses modes de financement, mais aussi perdre la place trop grande qu'à travers l'emploi salarié elle a prise dans la vie des hommes. Les chantiers que nous avons à engager pour réconcilier l'entreprise et la société passeront nécessairement par une remise à sa juste place de l'emploi salarié et par un assujettissement plus grand de l'économie à un véritable projet de société.

Pourquoi, dès lors que le rôle des entreprises sera moindre, se sentir investis en tant que patrons d'une responsabilité dans ce changement ? Parce que l'entreprise était le noeud du cercle vertueux qui s'est brisé et que c'est par un bouleversement complet de l'organisation du travail, tant dans l'entreprise que dans la société, que pourra s'en reconstruire un nouveau. C'est pourquoi engager la réforme de l'emploi relève d'abord de l'initiative patronale.

Il nous faut reconnaître que travailler sur les interactions entre la société et l'entreprise nous a parfois obligés à emprunter des sentiers que nous fréquentons peu, comme la philosophie ou la psychosociologie. Nous avons pris le risque de sortir de notre champ d'action et de notre conscience quotidienne pour nous atteler à ce chantier qui, me semble-t-il, nous oblige autant comme chefs d'entreprise que comme citoyens.

*Didier Livio,  
président national du CJD*

## Annexe 2

### Extrait du fascicule de documentation AFNOR SD 21000

#### Exemple d'attentes des parties intéressées pour les entreprises

Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise	Economique	Environnement	Social
Actionnaires et "propriétaires"	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect réglementation en matière de droit du travail
Financiers/Banque	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts
Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise risques	Accidents du travail y compris des sous-traitants
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Ethique, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Sous traitants	Rémunération équitable, information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences en matières de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Distributeurs	Maîtrise des marges, concurrence	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Consommateur	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, Participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi
ONG	Transparence	Engagement dans la protection de l'environnement.	Respects des droits de l'Homme et traités internationaux