

# Le développement durable : une stratégie avec des valeurs universelles

## **Laurence BRETON-KUENY**

Docteur en Sciences de Gestion,  
Mastère HEC « Management stratégique des Ressources Humaines »,  
Chef de de service Ressources Humaines  
ANAES

Chacun est convaincu de la définition du développement durable initialement défini par la commission BRUNDTLAND en 1987 comme „un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de-même“. La prise en compte du développement durable a réellement commencé au Sommet de la Terre de RIO de JANEIRO en 1992, avec la prise de conscience de la nécessité de préserver le monde pour les générations futures. Si la popularité de la notion de développement durable pour le grand public date de la conférence de JOHANNESBURG en septembre 2002, elle n'en demeure pas moins toujours abordée sous l'angle des principes et de la stratégie pour les entreprises.

L'interrogation sous l'angle de la stratégie du développement durable au regard des valeurs universelles prend une dimension plus globale. Il s'agit de regarder si une congruence existe autour du développement durable avec des valeurs identiques à toutes les parties prenantes. Cette approche nécessite dans un premier temps de rappeler le contenu des valeurs, puis de la représentation d'une stratégie de développement durable, avant de conclure sur le développement durable comme stratégie de valeurs universelles en réalisant un comparatif entre les différentes parties prenantes : entreprises, administrations et syndicats.

## **1. La définition des valeurs, notamment celles de développement durable**

Tout d'abord, il convient de rappeler la nécessité sociale des valeurs et les différents travaux menés en ce domaine. Les valeurs permettent à l'être humain de se relier à la société. Ces valeurs, devront pour obtenir la dénomination d'universelle, être suffisamment compréhensibles pour toute personne quelle que soit sa culture. Les valeurs doivent permettre d'instaurer une continuité dans la vie humaine en déterminant des buts à atteindre, et en fixant des finalités à l'action qui ne servent pas seulement la personne elle-même. Les valeurs répondent effectivement à un besoin de socialisation et d'utilité. Ces valeurs engendrent, d'ailleurs, des tensions, car elles incarnent le chemin à parcourir entre les idéaux et la réalité. Les valeurs, comme le disait NIETZSCHE, sont une création humaine utile à son existence.

Le travail sur les valeurs a commencé dans les années

60, notamment avec ROKEACH (1973) (The nature of human values, free Press, 1973) qui a réalisé une typologie de valeurs. Les valeurs sont pour l'auteur des croyances guidant l'action de la personne, qu'elles jugent comme la meilleure des références. D'ailleurs les travaux de ROKEACH (1973) et SCHWARTZ (1994) (Are there universal aspects in the structure and contents of human values ?", Journal of social issues, N°4, vol 50, 1994) aboutissent à la même conclusion sur le caractère universel des valeurs quelle que soit la société d'appartenance de l'individu.

Nous savons que les valeurs sont universelles, et qu'elles varient au travers du temps. Restent à s'intéresser aux valeurs liées au XXIe siècle. ANTOINE (1996) (Valeurs de société et stratégies des entreprises, PUF, 1996) fait émerger des valeurs de la société, à partir de ce qu'il nomme les tendances lourdes de la société.

### Représentation d'ANTOINE (1996) des valeurs de la société

Tendances lourdes	Valeurs
Mondialisation	Universalisme, solidarité
Démographie, migrations Communications, opinions publiques	La personne humaine et les libertés
Droits de l'homme, personnalisation	La personne, les droits de l'homme
Education, formation	La personne
Ecologie, Environnement	La personne : respect de la nature et nouvelle alliance homme/nature
Nouvelles technologies	Volonté de l'homme de maîtriser et d'améliorer son destin

Ces valeurs traduisent la vitalité d'un groupement, quelle que soit la partie prenante considérée. CLAUDE (2003) (« Le management par les valeurs », Ed Liaisons Sociales 2003) a caractérisé les valeurs par les attributs suivants :

- elles expriment des préférences partagées par une fraction influente d'une collectivité
- elles caractérisent la vitalité d'un collectif (ce qui lui permet de s'affirmer et de durer)
- elles sont une affirmation de force
- elles sont un élément clé de l'identité d'un groupement humain
- elles caractérisent une volonté collective
- elles soutiennent et orientent l'engagement collectif

- elles supposent un effort
- elles différencient, jusqu'à être un levier d'indignation
- elles orientent l'action en terme d'exigence et de devoir
- elles orientent l'action vers un idéal fondé socialement et auquel on peut croire

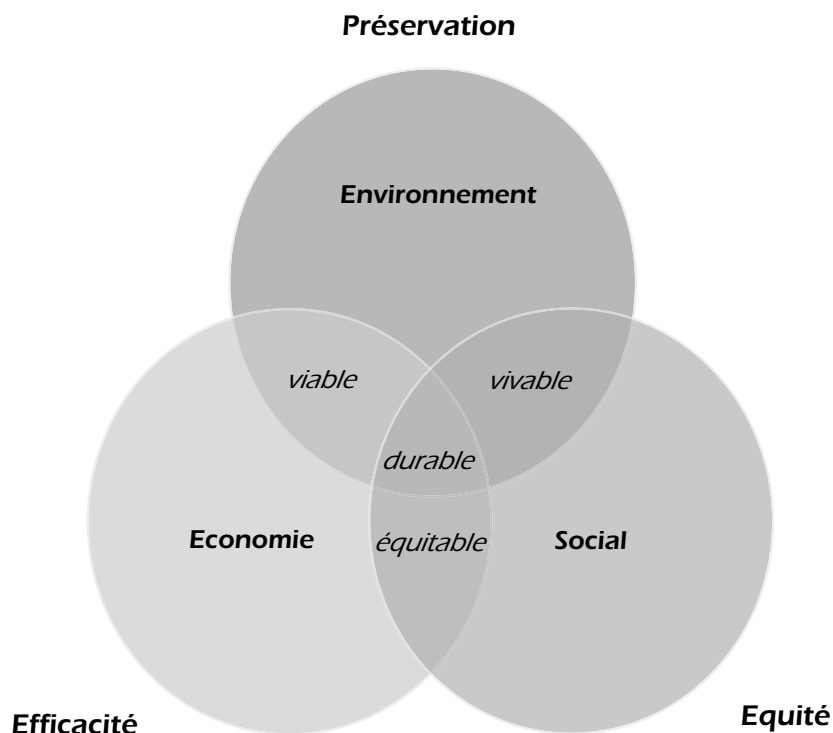
Les valeurs permettent de donner du sens à ses actions, dès l'instant où elles sont partagées. Un partage des valeurs est source d'implication et d'amélioration. Des valeurs fortes deviennent des facteurs d'exigence au service de la recherche de l'excellence.

Dans cette approche, le développement durable constitue une valeur montante au niveau sociétal international, derrière laquelle un consensus s'est réalisé sur sa définition. Le développement durable repose sur le maintien en équilibre de trois logiques :

- L'équité sociale, people : Le social consacre la logique selon laquelle le bien-être des peuples doit être résitué à l'intérieur d'un contexte social, politique et culturel.
- L'environnement, planet : L'environnement prend sa source par une sensibilité croissante et une meilleure compréhension des ravages réalisés au nom du progrès au détriment de l'environnement et de facto sur l'homme.

- L'économie, profits : L'économique : le libéralisme économique apparaît comme un système perfectible mais constitue à ce jour la référence.

Ces éléments fondamentaux considèrent les trois dimensions du développement durable : *la dimension sociale (il s'agit en réalité du concept de gouvernance), la dimension économique et la dimension environnementale*. Ces dimensions deviennent des enjeux stratégiques pour les sociétés. Le schéma montre la nécessité du concept de développement durable à la croisée des trois dimensions.



La pérennité d'une politique de développement durable dépend de l'authenticité des valeurs.

Désormais, il convient de démontrer de quelle façon le développement durable constitue une stratégie en raison des valeurs universelles qui l'animent. Effectivement, ces valeurs universelles se retrouvent dans toutes les composantes de la société civile et professionnelle.

Le développement durable appelle une modification des comportements des citoyens, des entreprises, des collectivités territoriales, des syndicats, des gouvernements afin de répondre « aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », G.H. GROLANS (1987). Dans le développement durable se retrouvent les principes de l'agenda 21 que l'on peut transformer en valeurs.

## 2. La manière dont la stratégie de développement durable se réalise autour de valeurs universelles

Cette stratégie concerne toutes les parties prenantes. Effectivement, chaque stakeholder aspire à des valeurs fédératrices.

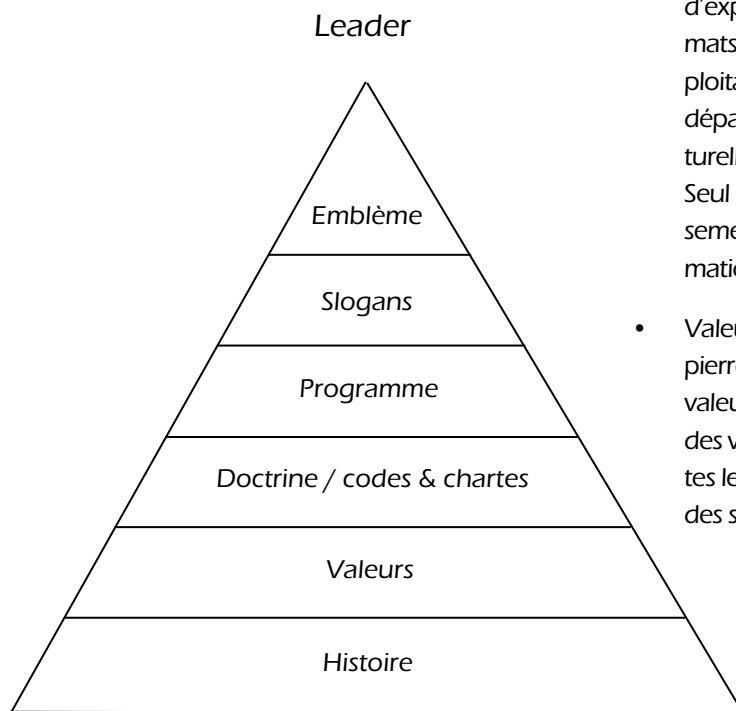
Il ne suffit pas d'élaborer un corpus de valeurs pour que les entreprises bénéficient des retombées du développement durable.

Quels que soient les stakeholders, les valeurs doivent être universelles même si leur déclinaison est différente.

Ces valeurs ne doivent pas apporter un cadre restrictif, ni être imposées aux stakeholders, elles doivent émerger de façon consensuelle.

Principes AGENDA 21	Valeurs
Prendre en compte les aléas	Précaution
Etre prudent de manière active et anticipatrice	Prévention
Responsabiliser les personnes morales et physiques sur l'impact de leurs actes, exemple pour l'environnement (pollueur/payeur), le social, l'économique)	Responsabilité
Nécessité d'une participation de l'ensemble des parties prenantes internes/externes au dialogue	Participation
Solidarité en faveur des plus démunis	Solidarité
Gestion économe des ressources limitées	Gestion économe
De subsidiarité	Subsidiarité
D'amélioration continue et d'innovation dans la création de nouveaux produits, ...	Amélioration continue et innovation

Cependant avant de parler de stratégie, il est intéressant de situer les valeurs par rapport à la notion de pouvoir. La pyramide du pouvoir de LEMATTRE (2002) peut être adaptée pour le développement durable.



**L'organisation du développement durable adapté du pouvoir de LEMATTRE (2002)**

- Histoire du développement durable : Les pollutions et catastrophes naturelles ont sensibilisé le citoyen. Depuis la catastrophe de l'Amoco Cadiz en 1978 ou 230.000 tonnes de pétrole se sont déversées dans la mer, jusqu'à la dernière catastrophe en date du Prestige en décembre 2002, la fragilité des écosystèmes est apparue. Effectivement, l'impact sanitaire des pollutions sur l'être humain est reconnu, sans omettre l'impact environnemental sur la faune et la flore. Les pollutions diffuses engendrées par les activités industrielles se retrouvent à la fois dans l'eau, l'air, les sols et par répercussion sur toute la chaîne alimentaire. La dioxine furane à l'origine de la catastrophe de SEVESO en 1976 est présente non seulement dans l'alimentation, mais elle se concentre dans le lait maternel en raison de son stockage dans les graisses chez l'être humain. Le problème est planétaire, l'exemple le plus couramment cité est celui des polluants chimiques désormais retrouvés dans la graisse des pingouins d'Arctique. L'empreinte écologique proposée par le WWF (World Wildlife Fund) a fait l'objet d'une base de données publiée par les Agences des Nations Unies et par un groupe

d'experts internationaux sur l'évolution des climats. Cette dernière montre que les modes d'exploitation, de production et de consommation dépassent de 30% les capacités de ressources naturelles à se renouveler et à absorber la planète. Seul un changement radical peut éviter un épuisement de la planète en raison d'une surconsommation globale, SACQUET (2002).

- Valeurs : Les valeurs universelles constituent la pierre angulaire de chaque organisation. Ces 8 valeurs sont universelles. Cependant, l'ensemble des valeurs n'est pas forcément présent dans toutes les organisations, car les valeurs sont fonction des stratégies adoptées.
- Chartes / Codes : M. MESTRALLET, PDG de SUEZ a écrit (rapport d'activité et développement durable 2001-2002) : « Si on ne gère pas les ressources et le milieu naturel dans un souci de préservation à long terme, alors on met en péril le développement des sociétés humaines ».

En plus des mots, SUEZ possède différents documents : Charte des valeurs du groupe, Charte d'éthique du groupe, Charte de l'environnement, Charte sociale internationale, Règles d'organisation et de conduite des sociétés du groupe.

- Programme d'actions : quelle que soit l'organisation, un programme d'actions doit être réalisé. Ce sont d'ailleurs de ces actions dont sont redevables les organisations. Pour les entreprises soumises à la loi NRE, les enjeux et les échéanciers figurent dans le rapport de développement durable.
- Les slogans : il s'agit du sens noble du terme, pour l'esprit d'équipe. M.CHAMBOLLE, 2001 : « Les collaborateurs de SUEZ sont fiers de la contribution de leur Groupe à la protection de l'environnement et au développement durable ». Pour WWF, il s'agit « Et si la solution c'était vous ? ».
- Emblème : les résultats des organisations peuvent être des emblèmes. L'emblème peut être les économies d'énergie pour la préservation des ressources naturelles de la planète, comme chez MOËT & CHANDON. L'emblème est parfois un animal, comme le panda, à WWF

- Tout en haut, un leader. Chez SUEZ, le PDG M.MESTRALLET donne la direction dans le rapport 2001-2002 : « En choisissant d'inscrire les principes du développement durable au cœur de notre management, nous donnons une direction et une signification profonde à notre action ». A la Caisse des Dépôts et Consignation en 1998, M.LEBEGUE, Directeur Général a souhaité l'étude « des modalités économiques, sociales et environnementales permettant d'inscrire les actions du Groupe dans une perspective de développement durable ». En 1999, M. LEBEGUE a fait du « développement durable le fil rouge du projet stratégique du Groupe et de son référentiel de management ». Le groupe a signé, en octobre 1999, la charte des entreprises publiques pour le développement durable.

Parler d'une stratégie du développement durable avec des valeurs universelles permet de répondre aux détracteurs de cette philosophie humaniste, dont le but réside dans l'amélioration de la situation présente pour les générations futures.

Au niveau des organisations, qu'il s'agisse des entreprises, des administrations, des organisations syndicales, des organisations non gouvernementales, des associations, la stratégie du développement durable doit contribuer à établir le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes.

Afin de comprendre l'émergence d'une stratégie de développement durable avec des valeurs universelles, un rappel s'impose.

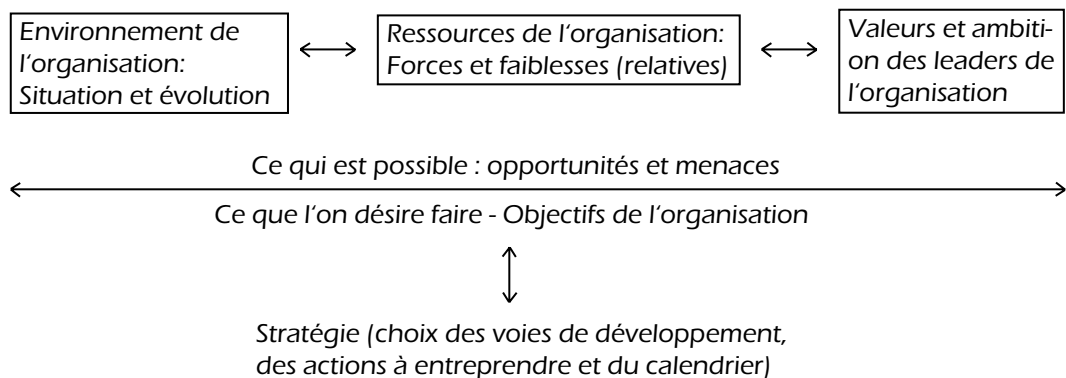
Au départ, les auteurs se sont intéressés aux responsabilités sociales. Dès les années 70, des auteurs comme

FRIEDMAN ont rappelé les responsabilités sociales des entreprises par rapport à l'augmentation des profits dont les seules limites étaient la loi et la décence, il s'agissait d'une vision d'efficacité. Si cette vision concerne principalement les entreprises, les organisations n'en sont pas pour autant exclues. Effectivement, certains auteurs ont considéré qu'il devrait y avoir des relations plus étroites entre la société et les organisations, il s'agissait du courant de la Corporate Social Responsibility, la responsabilité sociale Corporate. Il s'agit de trouver des réponses aux revendications sociales : le Corporate Social Performance, la performance sociale Corporate, laquelle mesure les contributions de la responsabilité sociale et de l'attention sociale Corporate. Plus tard, les auteurs se sont focalisés sur les revenus de ce comportement Corporate, et la Stakeholder Theory, la théorie des parties prenantes, est apparue fin des années 80 début 90. Le but des auteurs était de déterminer la responsabilité des entreprises et les raisons pour lesquelles les entreprises devaient entretenir des relations avec les parties prenantes. A chaque étape, le rôle des syndicats était posé, notamment sur leurs stratégies en matière sociale, et économique. Il a fallu attendre l'émergence du développement durable pour que l'intérêt se porte également sur l'environnement, jusque là essentiellement géré par les associations et les ONG comme WWF.

L'enjeu de chaque organisation est d'élaborer une stratégie au travers de valeurs universelles.

Le modèle stratégique SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) de l'école de HARVARD (années 60) reste toujours utilisable en raison de son caractère exhaustif et non normatif. La démarche d'analyse a été adaptée au cas du développement durable.

### Modèle SWOT - Démarche d'analyse des choix stratégiques, Ecole Harvard (1960's) adapté aux organisations



Ce modèle fait clairement apparaître les valeurs en lien avec l'ambition des leaders. Les valeurs mentionnées concernent celles de l'organisation. Ce modèle permet de comprendre la façon dont la stratégie est liée à la volonté de l'organisation. La volonté se matérialise au travers de ses objectifs.

De nombreux auteurs ont écrits sur les différentes stratégies. Notre propos n'est pas d'effectuer une relecture de STRATEGOR (1997), mais d'apporter des réponses en terme de stratégies des parties prenantes pour le développement durable. Ces stratégies prennent comme référence des auteurs reconnus en ce domaine, PORTER, TREACY et WIERSEMA.

mité interministériel pour le développement durable et d'un conseil national du développement durable. Ce dernier regroupe 90 membres associant les collectivités territoriales et la société civile (associations, syndicats, entreprises, experts ...), il a été installé le 14 janvier 2003. La stratégie nationale de développement durable fut l'objet d'un processus de consultations qui a permis l'adoption de la stratégie nationale du développement durable. Cette stratégie concerne l'action des collectivités, des entreprises, des associations et des citoyens. Il convient de rappeler qu'un haut fonctionnaire chargé du développement durable a également été nommé dans chaque ministère.

### La stratégie en matière de développement durable des organisations

Stratégie des organisations en matière de développement durable	ENTREPRISES	SYNDICATS	ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES
PORTER (1982)	Choix de créer la différence par tout autre élément perceptible et valorisé par le citoyen : la stratégie de différenciation	Choix de s'adresser à l'ensemble des acteurs pour gagner en audience : la stratégie de volume	Choix d'un seul domaine pour s'y spécialiser : la stratégie de niche
TREACY & WIERSEMA (1995)	La supériorité du discours et des actions, il s'agit de la stratégie de différenciation de PORTER mais en insistant sur l'innovation	L'excellence opérationnelle, très proche de la stratégie de PORTER de domination par les volumes	La connaissance approfondie du citoyen. Cette approche nécessite de comprendre ses besoins, et d'adapter son offre aux besoins spécifiques.

Désormais, il convient de s'intéresser aux valeurs comprises dans les stratégies des organisations.

### 3. Les stratégies de développement durables liées aux valeurs dans les organisations

Les stratégies seront étudiées, tout d'abord au niveau du gouvernement français, puis d'entreprises et pour finir de syndicats.

Au niveau de l'Etat français, la stratégie nationale du développement durable a été élaborée en novembre 2002. Cette stratégie a conduit à la création d'un co-

Une attente très forte de la société civile a été identifiée en France au travers du Comité National du Développement Durable, dont un rapport de 622 propositions a été rendu le 5 mai 2003. Des propositions concrètes ont été réalisées dans 6 domaines derrière lesquelles se trouvent des valeurs universelles que nous allons décrire.

## Les valeurs universelles associées aux propositions du Comité National du Développement Durable

Domaines de propositions du CNDD	Valeurs universelles associées
La responsabilisation des acteurs économiques (évolution des modes de production et de consommation, responsabilité sociale et environnementale)	RESPONSABILITE
La gestion durable des territoires et des patrimoines (décentralisation, protection de l'environnement et de la biodiversité)	GESTION ECONOMOME D'AMELIORATION CONTINUE
La maîtrise des risques et du progrès, liée à la réduction des inégalités (politique de prévention, sécurité et de prévention)	PRECAUTION
La citoyenneté et le sens des responsabilités partagées (formation et sensibilisation, participation des citoyens au débat public)	PARTICIPATION PREVENTION
La mise en place d'une nouvelle gouvernance de l'état (intégration du développement durable dans les politiques publiques)	DE SUBSIDIARITE
La situation de la stratégie française à l'internationale	SOLIDARITE

Les huit valeurs, bien qu'elles ne soient pas encore visualisées comme des valeurs universelles, n'en demeurent pas moins présentes au cœur des propositions. Ce caractère universel tient également à la composition du CNDD, qui constitue une première pour une instance gouvernementale par les parties prenantes la composant. Ces dernières sont non seulement diversifiées voire opposées sur un certain nombre de sujet. Ainsi, parmi les quatre grands collèges présents se trouvait :

- Les représentants des collectivités locales, association des maires de France, ...
- Le collège des associations et ONG avec 22 acteurs dont Greenpeace, WWF, ...
- Le collège des entreprises et des organisations professionnelles, avec les cinq grandes centrales syndicales (FO, CGT, CFDT, CFE-CGC), des entreprises pionnières du développement durable comme DANONE, SUEZ, VIVENDI, ST MICRO ELECTRONICS, ...

Au niveau des entreprises et des établissements publics, une illustration des valeurs va être réalisée dans un tableau, qui regroupe différentes organisations.

- Total, PetroFina et Elf Aquitaine ont utilisé la stratégie des valeurs d'entreprise pour décliner des principes d'actions de comportement commun.

En 2000, le groupe TotalFinaElf a élaboré un Code de conduite et une Charte Sécurité Environnement. Le code de conduite rassemble un ensemble de valeurs et de principes communs qui doivent guider l'action de toutes les femmes et de tous les hommes du groupe, dont les valeurs figurent dans le tableau suivant.

- La banque DEXIA revendique l'appellation de banque du développement durable, en mentionnant dans ses engagements une stratégie associée à des valeurs.
- L'Agence Nationale d'Accréditation et d'Évaluation en Santé est un établissement public administratif, qui développe la qualité en santé. Le dialogue avec les partenaires sociaux fait partie des éléments primordiaux de la politique de ressources humaines, puisqu'il est inscrit dans la fiche COM dédiée aux ressources humaines. Ce dialogue se retrouve d'ailleurs dans les valeurs de l'Agence avec l'acronyme CLARETE :

Valeurs du développement durable	ESSO	TotalFinaElf	Banque DEXIA	ANAEs	Vivendi Environnement
<b>Précaution</b>	Sécurité et santé : la priorité consiste à assurer la sécurité et la santé du personnel, des riverains et des clients	Préserver la biodiversité	Initiative et partenariats : signataire de la « déclaration des Nations unies de l'environnement et le développement durable » du PNU (programme des nations Unies ), et en septembre 2003 par l'adhésion aux « Equator Principles » édité par un groupe de banques internationales pour une gestion saine des fonds environnementaux liés au financement des projets de développement, tout en étant en relations avec les parties prenantes.	Transparence : rendre accessibles et compréhensibles les travaux et valoriser les résultats	Assurer la protection des milieux naturels
<b>Prévention</b>	Environnement : intégrer le respect de l'environnement dans chacune des opérations de démarches industrielles, et accroître de façon permanente les performances environnementales	Prévenir les accidents maritimes : il convient de souligner que le groupe s'est donné comme objectif de remédier aux conséquences du naufrage de l'Erika avec la mission littoral atlantique doté d'un budget d'un milliard de francs, et de ne pas demander remboursement au Fipol (Fonds international d'indemnisation des dommages dus par les hydrocarbures) pour que la totalité des fonds du Fipol soit consacrée à l'indemnisation des victimes de la marée noire, particuliers et professionnels.	Gestion des risques, notamment liés au non-respect de la réglementation sociale, aux relations liées au contexte professionnel	Confiance : Favoriser l'anticipation et dissiper les inquiétudes	Mettre en œuvre un système de management environnemental Prendre en compte, anticiper Susciter sous-traitants et fournisseurs

<b>Responsabilité</b>	Conduite des affaires : le code de conduite des affaires de Esso à 40 ans	Vis-à-vis des fournisseurs : veiller dans la clarté de termes contractuels équitables, et attend de ses fournisseurs un respect de principes équivalents à ceux de son code de bonne conduite Vis-à-vis des actionnaires : rentabiliser leur investissement, transparence, écoute, respect scrupuleux de la réglementation boursière	Déontologie : une charte de compliance en 2002	Responsabilité : Permettre à chacun de contribuer aux missions de l'ANAES à l'égard des professionnels, des institutions et des usagers	Privilégier la sécurité et protection sanitaire
<b>Participation</b>	Relations avec les communautés environnantes : participation à la dynamique des régions où le groupe est implanté, pour intégrer les activités au sein des communautés environnantes afin d'être un partenaire de confiance	Intégrer harmonieusement les activités du groupe dans la vie locale	Relations avec les actionnaires	Légitimité : Demeurer la référence dans le domaine des méthodes d'évaluation, et contribuer à l'amélioration de la qualité des soins	Élargir le dialogue avec la société civile
<b>Solidarité</b>		Maîtriser l'effet de serre	Gouvernement d'entreprise	Apprentissage : Capitaliser et partager les savoir-faire et expériences	Offrir formation et promotion
<b>Gestion économe</b>		Valoriser les hydrocarbures afin de transmettre des réserves aux générations futures			Gérer la mise en conformité
<b>Subsidiarité</b>		Développer des énergies : biocarburants, projets éoliens, filière hydrogène			Intégrer les droits fondamentaux
<b>Amélioration continue et innovation</b>		Vis-à-vis des clients : fournir des produits et services de qualité, amélioration continue		Efficience : Atteindre les objectifs en optimisant nos ressources humaines, financières et matérielles	Accentuer les efforts de recherche, de développement et d'innovation

Au niveau des syndicats, un tableau montre à la fois leur contenu et leur rôle

	<b>INSTITUTIONS SYNDICALES INTERNATIONALES</b>	<b>INSTITUTION SYNDICALE EUROPEENNE</b>
<b>CONTENU</b>	<p>La Confédération Internationale des syndicats libres (CISL) a été créée en 1949 et réunit 231 organisations affiliées de 150 pays ou territoires des cinq continents.</p> <p>Les Fédérations Syndicales Internationales (FSI) regroupent les syndicats nationaux selon les secteurs et les industries au niveau international.</p>	<p>Les membres de la CES sont des confédérations syndicales nationales, soit des fédérations syndicales européennes. Ces dernières sont des organisations de syndicats d'un ou de plusieurs secteurs publics ou privés. Fondée en 1973, la CES - Confédération Européenne des Syndicats - constitue la principale organisation de salariés au niveau européen.</p>
<b>ROLE</b>	<p>La Commission syndicale consultative auprès de l'Organisation de coopération et de développement économique (CSC-OCDE) est une organisation syndicale internationale qui jouit d'un statut consultatif auprès de l'OCDE et de ses différents comités, a été fondée en 1948 et a son siège à Paris. Plus de 56 syndicats nationaux des 30 pays industrialisés de l'OCDE sont affiliés au CSC. La CSC s'appelle également en anglais le Trade Union Advisory Committee to the Organisation for Economic Cooperation and Development (TUAC). Le TUAC donne les vues du mouvement de syndicat sur les questions à l'ordre du jour de l'OCDE. Ce processus permet d'avoir accès à la discussion politique intergouvernementale tout en permettant aux décideurs d'avoir un dialogue avec les partenaires sociaux. Le TUAC rappelle bien sur son site « l'attention croissante est prêtée au travail de l'OCDE sur l'environnement et le développement soutenable et au travail sur la société globale de l'information</p>	<p>La CES définit sa mission principale comme la constitution d'un contrepoids syndical face aux forces économiques qui se réorganisent dans la dimension européenne. Plus particulièrement, la CES œuvre :</p> <p><i>A l'extension et à la consolidation des libertés politiques et de la démocratie ;</i></p> <p><i>Au respect des droits humains et des droits syndicaux</i></p> <p><i>A l'élimination de toute forme de discrimination fondée sur le sexe, l'âge, la couleur de la peau, la race, l'orientation sexuelle, la nationalité, les convictions religieuses ou philosophiques et les opinions politiques ;</i></p> <p><i>A la promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes ;</i></p> <p><i>A un développement économique et social, géographiquement, équilibré et respectueux de l'environnement ;</i></p> <p><i>A l'emploi pour tous et toutes librement choisi et productif ;</i></p> <p><i>Au développement, à l'amélioration, à la valorisation de l'éducation et de la formation ;</i></p> <p><i>A la démocratisation de l'économie ;</i></p> <p><i>Au constant progrès des conditions de vie et de travail ;</i></p> <p><i>A une société sans exclusion basée sur les principes de la liberté, de la justice et de la solidarité”.</i></p>

Les syndicats européens sont également acteurs du développement durable, comme le montre leur contribution au travers d'un document réalisé pour le sommet de la terre de 2002. Ce document, en date de juillet 2002, a été réalisé par la Confédération Européenne des Syndicats (CES) et le Bureau Technique Syndical Européen pour la Santé et la Sécurité (BTS). Le titre est parfaitement révélateur : « Les syndicats Européens : Acteurs du développement durable ». Les syndicats entendaient transmettre un message aux gouvernements sur la nécessité de « l'adoption d'un plan global pour le développement durable qui assure l'éradication de la pauvreté, la protection de l'environnement et le respect des droits humains et sociaux ». Lors de la conférence de presse des syndicats du Sommet Mondial sur le Développement Durable, M.SAPIR (2002), Directeur du Bureau Technique pour la Santé et la sécurité de la Confédération européenne des syndicats a appelé les gouvernements à prendre toutes leurs responsabilités en matière de développement durable. M.GABAGLIO, secrétaire général de la CES conclut sur la mobilisation des syndicats européens pour mettre en œuvre la stratégie européenne de développement durable et établir un dialogue avec les organisations sociales environnementales : « Seule la mobilisation de tous les acteurs concernés permettra l'éclosion d'un modèle de développement humain respectueux de l'environnement et garant de la justice sociale ». D'ailleurs, les syndicats ne s'intéressent pas seulement aux enjeux sociaux, ils traitent également des questions environnementales. Ainsi, au milieu des années 80, la Commission européenne a travaillé sur le système de gestion et d'audits environnementaux EMAS (Environmental Management and Audit Scheme), cette directive a été revisitée à la fin de la décennie 90 pour l'adoption de la norme ISO 14000, pour laquelle la CES a mené campagne. Un excellent exemple, de la contribution des syndicats européens, concerne la Suède. Effectivement, le label TCO a été élaboré dans les années 80 par la confédération suédoise des fonctionnaires et des employés

(TCO). Désormais tous les écrans d'ordinateurs, répondant aux normes « Ecology, Energy, Emissions, Ergonomics », possèdent le logo TCO. Les syndicats européens envisagent le développement durable comme une question centrale de leur mission, et adhèrent aux principes du développement durable.

A la suite du Sommet Mondial sur le Développement Durable (SMDD), le mandat de la commission de développement durable, à laquelle appartient les syndicats, a été renouvelé. Il s'agit d'une reconnaissance du rôle des syndicats.

Les Organisations Non Gouvernementales (ATTAC, WWF, GREENPEACE, ...) se trouvent en concurrence avec les organisations syndicales traditionnelles, en raison de leurs préoccupations professionnelles à caractère syndicales, et non professionnelles à caractère sociétal. Les organisations syndicales traditionnelles choisissent un autre vecteur de pression qu'elles exercent sur les actionnaires, notamment avec la notation sociale. Mme NOTAT, ancienne secrétaire général de la CFDT, à la tête de VIGEO, Agence de Notation, rappelle que d'autres organisations syndicales seront amenées à se développer dans ce domaine.

Les syndicats doivent accepter d'autres parties prenantes dans l'entreprise. Le syndicalisme doit s'adapter aux changements. Pour Mme NOTAT (2003) le développement durable n'est pas réservé aux ONG, il s'agit d'ailleurs d'une opportunité de repositionnement des syndicats en ce domaine : « C'est une question qui va demander de la constance et de la mobilisation, qui est incontournable si on veut démocratiser l'entreprise ».

## Conclusion

La stratégie de développement durable sur des valeurs universelles nécessite un partage au travers d'un apprentissage des valeurs de développement durable. Cet apprentissage concerne le „savoir apprendre“ par rapport au savoir qui consiste simplement à modifier

### Les valeurs de la Confédération Européenne des Syndicats

Contenu de la demande	Valeurs
Eradication de la pauvreté	Responsabilité / De subsidiarité
Protection de l'environnement	Responsabilité / Prévention
Respect des droits humains et sociaux	Responsabilité / Solidarité

son comportement, ARGYRIS (1995).. Il s'agit de l'une des clés du développement durable.

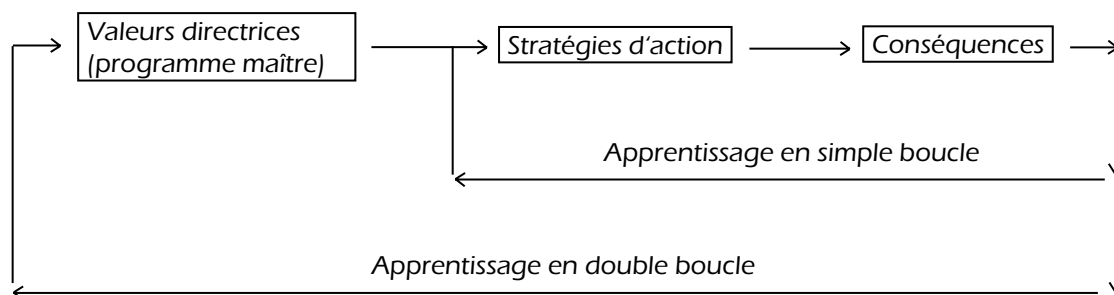
Cependant, le processus d'apprentissage conduira à des résistances. Il faut que la société permette le « savoir agir » si cher à ARGYRIS, et elle le pourra si elle utilise l'apprentissage en double boucle grâce au partage de valeurs universelles.

D'ailleurs, l'apprentissage reste au cœur du développement durable, notamment avec la valeur d'amélioration continue.

L'Agenda 21, dans son chapitre 29, rappelle le rôle des travailleurs et de leurs syndicats et demande le renforcement des mécanismes bipartite ou tripartite pour traiter des questions de sécurité, santé et développement durable : « les syndicats, les employeurs et les gouvernements devraient mener une action conjointe pour garantir que la notion de développement durable soit appliquée de façon équitable ».

La stratégie de développement durable doit permettre d'y parvenir avec un partage de valeurs universelles.

### **Apprentissage en simple boucle et apprentissage en double boucle d'ARGYRIS (1995)**



## Bibliographie des sites internet

[www.istravail.com](http://www.istravail.com)

Institut Supérieur du travail

[www.observeurocde.org](http://www.observeurocde.org)

Comptabilité du développement durable

[www.tripalium.com](http://www.tripalium.com)

Développement durable : phénomène de mode ou réalité intégrée

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

La responsabilité sociale des entreprises, une opportunité pour les syndicats  
Le tête-à-tête syndicat-direction ...

[www.ecologie.gouv.fr](http://www.ecologie.gouv.fr)

Christian BRODHAG nommé délégué interministériel  
Intervention du Ministre devant les étudiants de l'Université de Columbia  
Eco-responsabilité des administrations

[www.tutb.etc.org](http://www.tutb.etc.org)

Bureau Technique Syndical de la CES

[www.planetecologie.org](http://www.planetecologie.org)

l'encyclopédie de l'Environnement sur Internet

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

Institutions et acteurs, la politique pour le développement durable

[www.action.web.ca](http://www.action.web.ca)

Confédération internationale des syndicats libres

[www.tuac.org](http://www.tuac.org)

Comité consultatif de syndicat à l'OCDE

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

La feuille de l'orme

[www.un.org](http://www.un.org)

Conférence de presse des syndicats, moteurs du développement durable

[www.management.journaldunet.com](http://www.management.journaldunet.com)

Le journal du management

[www.wwf](http://www.wwf)

Site de WWF

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

[www.developpement-durable.caissedesdepots.fr](http://www.developpement-durable.caissedesdepots.fr)

Site du développement durable de la Caisse des Dépôts et Consignation

[www.vivendienvironnement.com](http://www.vivendienvironnement.com)

Site de VIVENDI ENVIRONNEMENT

[www.suez.com](http://www.suez.com)

Site de SUEZ

## Bibliographie

Les syndicats européens : Contribution de la CES au Sommet de la Terre de Johannesburg 2002 (47 pages)

GEF Fonds pour l'environnement mondial : Programme d'opération 13

Préservation de la biodiversité agricole et utilisation durable de ses composantes (8 pages)

ARGYRIS.C : « Apprendre à apprendre aux plus doués », HARVARD BUSINESS REVIEW, Ed Organisation, 1999, pp107-142

PORTER.M.E.: « Cases in Competitive Strategy ». N.Y.: Free Press, 1982

LEMATTRE.P : « La coexistence de pratiques managériales », COURS HEC décembre 2002

TREACY.M & WIERSEMA.F : « The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market”

