

Repenser le développement durable

- Regards croisés sur les discours et pratiques en France et Allemagne –

-

Par Cornelia FINDEISEN

Directrice générale adjointe du Conseil général de la Loire, chargée de la Modernisation, de l'Évaluation et de la Prospective territoriale. Mission prioritaire : faire de l'Agenda 21 un projet d'institution et de service, cadre fédérateur de l'ensemble des politiques publiques de la collectivité départementale

Voilà un quart de siècle que le Rapport de Brundtlandⁱ posait la notion de développement durable, celle-là même qui fut consacrée peu après par le Sommet de la Terre de Rio de Janeiro.

L'ambition de construire le présent sans compromettre le futur n'a rien perdu de son acuité en cette première partie du 21^{ème} siècle.

Et pourtant, malgré une notoriété remarquable du concept, notamment en France, les discours sur le développement durable semblent de plus en plus dilués dans un fourre-tout politico-commercial entre écologie militante et marketing « verdoyant », laissant peu d'espace à la construction et à l'appropriation d'une approche profonde, véritablement intégrée et partagée.

Est-il de ce fait étonnant que le développement durable redevienne trop souvent ce qu'il était censé dépasser, à savoir une approche purement environnementaliste et stérile ?

Si l'on peut regretter cette dilution du discours, le développement durable *véritable* n'est pas dépassé, comme en témoigne l'intérêt croissant des acteurs publics mais aussi du monde économique. Les questions d'anticipation stratégique, d'inscription dans le long terme et de maîtrise des coûts et impacts globaux sont des enjeux qui ne laissent pas insensibles les acteurs du développement, qu'ils soient publics ou privés. Et parmi eux, un nombre croissant de dirigeants ont compris que la rentabilité pouvait aller de pair avec responsabilité, et même s'en trouver confortée.

L'émergence de la notion de responsabilité sociétale des organisations illustre bien cette évolution lente mais sensible, dans laquelle des acteurs du développement s'interrogent sur leur contribution au développement durable.

Pendant que les gouvernements seuls s'enlisent dans les négociations climatiques sans fin et sans résultat, les acteurs du développement - gouvernements, entreprises, syndicats, associations, consommateurs...-, ont abouti à un consensus international sur les questions centrales qui fondent la contribution d'une entreprise ou

organisation au développement durable. Consacré par la norme ISO 26000, ce consensus est un premier pas encourageant et intéressant qu'il faudra approfondir et renforcer.

Il est encourageant car il permet de créer un langage commun dans une cacophonie ambiante autour des questions de développement durable. Et il donne une clé de lecture intéressante qui remet la question de l'humain au centre des préoccupations en considérant l'environnement comme un droit fondamental à côté des autres. Il introduit enfin des notions utiles voire indispensables aux managers qui souhaitent mettre en œuvre une approche intégrée : la prise en compte des parties prenantes, la redevabilité, la transparence, la sphère d'influence...

Ainsi renaît l'acception du développement durable comme un développement qui pourra durer, car il ne se fait pas au détriment des autres, mais le plus possible avec les autres, en apportant des effets bénéfiques au plus grand nombre.

Des managers modernes expérimentent ce développement durable et responsable comme vecteur d'une nouvelle culture du travailler ensemble. Il devient ainsi possible de redonner ses lettres de noblesse à la notion de performance, en l'abordant sous l'angle de la performance globale qui dépasse le seul prisme économique en s'élargissant aux notions de bien-être et de valeur ajoutée sociale et environnementale.

En poussant ce raisonnement plus loin, plus qu'un vecteur de culture le développement durable peut être considéré lui-même comme culture managériale, voire sociétale, car il représente un système de valeurs et de pratiques identifiables qui lui sont attribuables.

Mais la question de la culture de développement durable ne s'aborde pas de la même manière selon les cultures de départ.

Être *de culture latine* ou de *de culture anglo-saxonne* sous-tend l'intégration souvent subconsciente d'un système de valeurs construit dans l'histoire et le contexte d'un pays ou d'une région donnée. La langue d'un pays est par ailleurs une déterminante importante pour sa culture. Ainsi le développement durable ne se traduit pas sans peine d'une langue à l'autre : le linguiste averti percevra les nuances entre *sustainable*, *durable* et *nachhaltig*, nuances pourtant complexes à décrire. Les mêmes mots peuvent donc désigner des sens et des réalités divers, ce qui explique la difficulté à formuler des discours du développement durable précis et percutants.

C'est cette question culturelle qui doit nous rappeler que le développement durable est aussi une question de langage, de code partagé, qu'il faut réinventer et adapter à son contexte culturel spécifique.

Au sein même de la vieille Europe, les différences entre la France et l'Allemagne illustrent bien comment, d'une société à l'autre, le développement durable revêt des

réalités bien différentes, tant sur le plan des valeurs qu'il incarne, que sur le plan des pratiques qui le traduisent.

En France, un concept de développement durable relativement bien connu, mais une faible intégration dans les pratiques quotidiennes

La notoriété du développement durable en France est incontestable. De nombreuses enquêtes le confirment : les Français connaissent le terme et l'utilisent, même s'ils ne peuvent pas en livrer la définition précise. Le plus souvent ils l'associent aux seules questions d'écologie et d'environnement, ou alors à la préservation de la planète au sens large.

Notons aussi que dans la sphère publique le terme de développement durable est largement présent : depuis 2002 le ministère en charge de l'environnement est aussi celui du développement durable et de nombreuses politiques sectorielles s'affichent avec l'adjectif *durable*. Pourtant, la place même du développement durable au sein d'un ministère sectoriel, accolé à d'autres politiques visiblement non intégrées, interroge - manifestant la difficulté de concevoir le développement durable comme une ambition globale et non comme une politique sectorielle.

Cette difficulté ne se limite d'ailleurs pas aux politiques nationales ; on la rencontre à tous les échelons, même si de nombreuses collectivités tentent de la dépasser.

Le corollaire de cette ambivalence entre affichage et pratique publique est que les acteurs privés ne sont pas encouragés à faire mieux et peuvent, à leur tour, se retrancher derrière un développement durable de façade.

Cette appropriation superficielle se vérifie y compris dans le quotidien des Français à l'échelle micro-sociétale et individuelle.

Si les valeurs du développement durable sont globalement partagées, voire plébiscitées, leur mise en pratique - même des seules gestes éco-responsables - accuse un retard significatif au regard notamment de certains voisins européens.

En Allemagne, un concept de développement durable mal connu, mais des pratiques éco-responsables largement intégrées

Posez en Allemagne la question du développement durable et vous serez surpris. De nombreux Allemands n'en ont peu ou jamais entendu parler. Beaucoup d'entre eux traduisent le mot *nachhaltig* par « solide » ou « robuste », s'éloignant ainsi tant des acceptions environnementales que des approches holistiques.

Pourtant, dès le berceau, et au plus tard à l'école maternelle (*Kindergarten*), les petits Allemands trient, recyclent, évitent, participent... et pour ce faire, n'ont pas attendu le rapport de Brundtland.

Depuis des décennies le papier recyclé est le seul que l'on puisse trouver dans les administrations, que ce soit dans les ramettes des imprimantes ou

sur les dérouleurs des endroits plus intimes. Exit aussi depuis bien longtemps les bouteilles et gobelets en plastiques, quelles que soient les administrations ou les entreprises, les emballages et les ustensiles durables sont la norme.

Depuis le début des années 2000 la part du commerce bio et plus largement du commerce équitable, y compris pour les consommateurs modestes, n'est plus une niche en Allemagne. Le *made in fair trade*ⁱⁱ y est aujourd'hui un slogan à la mode, comme dans l'hexagone le *made in France*, notamment pour les produits non-alimentaires.

Conscient de sa capacité à agir individuellement pour peser collectivement le consommateur-citoyen allemand est plus enclin que son voisin français à exprimer ses convictions par des choix de la vie quotidienne. Ainsi les Allemands acceptent plus facilement de payer plus cher des produits et des services qu'ils jugent sains pour eux ou pour leur environnement. La libération du marché de l'électricité, intervenue en Allemagne en 1998, illustre bien à quel point les consommateurs allemands acceptent de payer le prix de leurs convictions : à cette occasion, les fournisseurs proposant une électricité plus chère produite à partir d'énergies 100 % ou majoritairement renouvelables ont su s'imposer avec un certain succès.

La cogestion des entreprises et la décentralisation peuvent être également citées comme témoignant d'un fonctionnement sociétal allant dans le sens d'un développement durable.

Ces constats sur les réalités du développement durable en France et en Allemagne permettent de supposer qu'en Allemagne les pratiques durables construisent les valeurs et qu'à l'inverse, en France, les valeurs de la durabilité doivent construire les pratiques.

Toutefois un regard plus attentif à l'histoire et aux systèmes de société de ces deux pays conduit à atténuer ces propos. C'est la raison pour laquelle ils doivent être formulés par l'interrogative.

Allemagne : les pratiques construisent les valeurs ?

En Allemagne, au-delà des éco-gestes cités plus haut, les pratiques de développement durable peuvent s'observer notamment dans les contextes professionnels, où, d'une entreprise ou organisation à l'autre, des cultures managériales proches s'observent. La culture commune semble se construire par des pratiques relativement pragmatiques. Ainsi, la culture du dialogue social, les approches partenariales, des hiérarchies plates et collégiales y émergent le plus souvent d'un souci de recherche du résultat.

Les pratiques semblent donc intégrées dans le quotidien sociétal allemand sans questionnement majeur, sans avoir été conceptualisées auparavant.

« L'Allemand », pour trier ses déchets, anticiper ses impacts, dialoguer en collégialité, travailler en partenariat n'aurait ainsi pas besoin de savoir que ces pratiques sont conformes à un code de valeurs préalablement défini, adopté et partagé. Le simple fait que ces modes de faire produisent des résultats tangibles semble lui suffire.

Mais si les Allemands paraissent avoir moins besoin de valeurs préalables à la mise en pratique, une explication de ce phénomène peut être que la société allemande dispose (encore) d'un corpus de valeurs assez largement partagé :

L'Allemagne n'est pas laïque, et les Allemands partagent pour la plupart un code de valeurs issues notamment du christianisme, valeurs qui ne sont pas reléguées à la sphère privée. Le protestantisme, plus que le catholicisme, imprègne fortement le monde du travail, lui-même caractérisé par la prédominance d'entreprises de taille moyenne qui se transmettent au sein d'une même famille de génération en génération. Ces sociétés non anonymes permettent un rayonnement fort de la personnalité du dirigeant qui, souvent en s'appuyant sur une éthique non dépourvue de valeurs chrétiennes affichées comme telles, se comporte en *pater familias* de l'entreprise.

Ce modèle, peu démocratique à priori, permet de faire émerger des stratégies d'entreprise de long-terme, bien plus conformes aux exigences d'un développement durable que les approches court-termistes des grandes sociétés anonymes cotées en bourse.

Ce code de valeurs non-laïques est complété par celui construit dans le processus de la *Vergangenheitsbewältigung*, qui n'a pas de véritable traduction française : il s'agit de l'analyse, de la gestion, voire de l'endossement du passé nazi pour prendre les responsabilités de la construction de demain, responsabilité envers les générations futures et le monde tout entier. On notera la proximité de cette approche de la responsabilité avec la définition du développement durable du rapport de Brundtland.

Ainsi il est permis d'affirmer qu'il existe encore en Allemagne un socle de valeurs commun qui construit des pratiques responsables, même si le lien entre valeurs et pratiques n'est pas explicite.

Toutefois ce corpus de valeurs se trouve aujourd'hui fragilisé, laissant apparaître progressivement un besoin de nouvelles valeurs plus fédératrices, plus en prise avec les enjeux de la société actuelle.

En effet, si les générations des quadragénaires et plus ont tous grandi avec des parents ou grands-parents qui furent soit bourreaux soit victimes du troisième Reich, les générations plus jeunes ne sont plus en lien direct avec les protagonistes de cette ère sombre. Et comme partout en Europe, l'appartenance religieuse s'estompe aussi en Allemagne. Les nouvelles générations allemandes ne voudront et ne pourront

fonder une éthique collective sur le dépassement d'un passé qui leur est étranger et sur des religions qui ne fédèrent plus, dans lesquelles elles ne se reconnaissent plus.

France : les valeurs construisent les pratiques ?

Pour la France, depuis la Révolution, les valeurs républicaines ont supplanté les valeurs religieuses, du moins dans la sphère publique. Ces valeurs républicaines ont assuré un socle certes rigide, mais assurant une continuité et permettant de définir des responsabilités collectives.

Contrairement à l'Allemagne, où les années 68 n'ont fait que confirmer et consolider la responsabilité commune qui découle de la culpabilité du passé nazi, la *révolution* de 68 en France a produit un mouvement inverse. Par la sacralisation des libertés individuelles elle a finalement contribué à renverser les valeurs républicaines traditionnelles, et -les vagues d'immigration aidant - catapulté la société française dans une ère multiculturelle et résolument laïque dans laquelle les valeurs d'une culture commune et fédératrice doivent se reconstruire.

Le développement durable en tant que concept (sans parler des pratiques) trouve peut-être pour cela une plus grande résonance en France qu'en Allemagne car il permet de nourrir ce corpus de valeurs que les religions et le passé commun ne peuvent et ne doivent plus remplir.

Mais la société française, plus que l'Allemagne, souffre de court-termisme. Malgré sa perméabilité aux valeurs du développement durable, elle peine à les traduire en pratiques.

Le court-termisme se traduit d'abord dans le fonctionnement de la sphère publique. La durée moyenne des fonctions d'un ministre français est de 2 à 3 ans, contre plus du double en Allemagne et un record de 16 ans pour le ministre chargé du travail des successifs gouvernements Kohl. On notera aussi le résultat des dernières élections en Allemagne qui ont confirmé la tendance du pays pour la stabilité et la continuité. En France, le permanent jeu de chaises musicales au sein des élites politiques pousse ces dernières à privilégier les stratégies de court-terme, sachant qu'une politique de long-terme pourrait bénéficier à leurs concurrents.

Ainsi les valeurs du développement durable sont plus facilement détournées pour servir d'effets d'annonce, mais la mise en pratique est bien souvent négligée, car, fragilisante à court-terme, elle nécessite du temps pour porter ses fruits.

Ensuite, le tissu économique français se distingue par la faiblesse des petites et moyennes entreprises et une surreprésentation des grandes sociétés cotées en bourse. Ces dernières sont soumises à des règles particulières, leur imposant de privilégier les profits à court terme, au détriment des bénéfices à long terme.

Si le développement durable n'est pas contradictoire avec rentabilité et profit, il l'est certainement avec des mécanismes qui imposent l'immédiateté des gains et qui ne permettent pas de construire et d'investir dans le long terme.

La société française se distingue de la société allemande aussi par son système élitiste, qui se traduit dans les organisations au travers une forte hiérarchisation. Ces élites et hiérarchies sont communément chargées de fédérer autour de valeurs, qui une fois partagées, doivent permettre de faire émerger de nouvelles pratiques.

Ce système peut fonctionner tant que les élites et les hiérarchies rayonnent par l'exemplarité, le charisme et leur capacité à entraîner et fédérer. Dans un contexte de crise globale, cette organisation se fragilise et est même mise en cause, les élites ne peuvent plus fédérer autour de valeurs, ces dernières devenant illisibles car déconnectées des réalités.

Les Français deviennent ainsi plus demandeurs de valeurs, non pas construites par les pratiques, mais du moins *éprouvées* dans les pratiques

Réinventer les discours du développement durable pour pérenniser les pratiques

Que l'on se situe en France ou en Allemagne, le développement durable en tant qu'il représente un développement qui s'inscrit dans le long terme et dans la responsabilité de l'avenir (des temps et des générations *à venir*) apparaît toujours -autant qu'en 1992 - comme la seule voie possible.

En Allemagne, le socle de valeurs qui fonde en partie les pratiques durables, construit à la fois sur un héritage religieux et sur la culpabilité du troisième Reich, est voué à disparaître.

Les valeurs humanistes et universelles du développement durable pourront alors garantir la pérennité et l'approfondissement des pratiques durables, à condition que le discours qui les porte soit audible et intelligible.

En France, les discours actuels tenus sur la toile de fond du développement durable ont atteint leurs limites. Ils n'ont pas été suffisamment percutants pour induire les changements des pratiques en profondeur nécessaires, voire indispensables.

Les discours du développement durable sont donc largement à (re-)construire. Comme pour une langue, vectrice de culture commune, il s'agira de définir un référentiel commun, avec une sémantique et une syntaxe partagées, porteuses de sens, transformables en actions.

Pour y parvenir, il conviendra de revenir aux fondamentaux : distinguer les finalités (développement humain, droits fondamentaux, préservation des équilibres...) des

moyens et outils (énergies renouvelables, innovation, technologies...), en se débarrassant des dogmes et tabous (rentabilité, efficacité, bénéfices, coûts...).

La notion de performance globale, qui peut être utilisée par les managers tant du public que du privé, permet de réintroduire utilement ces questionnements. Compréhensible et intelligible dans toutes les langues, elle peut par ailleurs se décliner à l'échelle macro d'une politique nationale ou européenne comme à l'échelle micro-sociétale des petites entreprises et organisations, voire à l'échelle individuelle. Elle conduit à considérer les développements et les moyens du développement de manière holistique et intégrée, en dépassant la question des coûts sans l'esquiver.

Enfin, la recherche de performance globale ne peut se faire sans moyens de mesure. Y réfléchir, voire les définir avec les parties prenantes est un premier pas de sincérité et de partage dans un cheminement, jamais fini, vers un développement plus durable.

i

Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Madame Harlem Brundtland, paru en Avril 1987, intitulé « *Notre avenir à tous* ». La définition du développement durable proposée dans ce rapport fait aujourd'hui référence. On notera que le texte utilise le terme de développement *durable* et non *soutenable*.

ii

Fair trade = Commerce équitable