ECOLE NATIONALE VETERINAIRE DE LYON

Année 2009 – Thèse n° 12



LA CLINIQUE VETERINAIRE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE

THESE

Présentée à l'UNIVERSITE CLAUDE-BERNARD – LYON I (Médecine – Pharmacie) Et soutenue publiquement le 28 janvier 2009 Pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

Par

Jean-Philippe AMAT

Né le 26 février 1984 A Montpellier (34)

Ecole Nationale Vétérinaire de Lyon, membre de UNIVERSITE DE LYON

ECOLE NATIONALE VETERINAIRE DE LYON

Année 2009 – Thèse n° 12



LA CLINIQUE VETERINAIRE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE

THESE

Présentée à l'UNIVERSITE CLAUDE-BERNARD – LYON I (Médecine – Pharmacie) Et soutenue publiquement le 28 janvier 2009 Pour obtenir le grade de Docteur Vétérinaire

Par

Jean-Philippe AMAT

Né le 26 février 1984 A Montpellier (34)

Ecole Nationale Vétérinaire de Lyon, membre de UNIVERSITE DE LYON

Mise à jour : 20/03/2008

DEPARTEMENT ET CORPS ENSEIGNANT DE EVENVL Directeur : Stéphane MARTINOT

	PR EX	PR 1	PR2	ISPV,MC, MC(HC)	Contractuel, Associé, IPAC	Praticiens hospitaliers
DEPARTEMENT SANTE PUBLIQUE VETERINAIRE						
Microbiologie, Immunologie, Pathologie Générale	Y. RICHARD	- Approximate the second secon	А. КОБЈО	V. GUERIN-FAUBLEE (HC) D. GREZEL		
Pathologie infectieuse		M. ARTOIS	A. LACHERETZ	J. VIALARD (HC)		
Parasitologie et Matadies Parasitaires	MC. CHAUVE	G. BOURDOISEAU		MP. CALLAIT-CARDINAL L. ZENNER		
Qualité et Sécurité des Aliments				A. GONTHIER S. COLARDELLE (ISPV) D. SERGENTET (stagiaire)		
égislation et Jurisprudence			ZJ			
Bio-informatique - Bio-statistique			ML. DELIGNETTE	P. SABATIER (HC)		
DEPARTEMENT ANIMAUX DE COMPAGNIE						
Anatomie			T. ROGER	S. SAWAYA	C. BOULOCHER	
Chirurgie et Anesthèsiologie		JP. GENEVOIS	D. FAU E,VIGUIER D. REMY	C.CAROZZO K. PORTIER (stagiaire)	S. JUNOT	
Anatomie-pathologique/Dermatologie-Cancérologie			C. FLEURY	T. MARCHAL D. PIN	P. BELLI	
Hematologie		C. FOURNEL			D. WATRELOT-VIRIEUX	
Médeoine interne		JL. CADORE	L. CHABANNE	F. PONCE M. HUGONNARD C.ESCRIOU	I. BUBLOT M. PASTOR C. POUZOT (siamu)	
magerie Médicale					F. RIGOUT-PAULIK	
DEPARTEMENT PRODUCTIONS ANIMALES						
Zootechnie, Ethologie et Economie Rurale		M. FRANCK		L. MOUNIER	L. COMMUN	
Nutrition et Alimentation				D. GRANCHER (HC) 1. ALVES DE OLIVEIRA G. EGRON		
Biologie et Pathologie de Reproduction		F. BADINAND	M. RACHAIL-BRETIN P. GUERIN	S. BUFF	A. C. LEFRANC	
Palhologie Animaux de Production	P. BEZILLE	T. ALOGNINOUWA		R. FRIKHA M.A. ARCANGIOLI D. LE GRAND	0 a a	G. LESOBRE P. DEBARNOT P. OTZ
DEPARTEMENT SCIENCES BIOLOGIQUES						
Physiologie/Thérapeutique			JM. BONNET-GARIN	J.J. THIEBAULT (HC)		
Biophysique/Biochimie		E. BENOIT F. GARNIER		T. BURONFOSSE		
Gênétique et Biologie moléculaire			F. GRAIN	V. LAMBERT		
Pharmacie/Toxicologie Législation du Médicament		G. KECK	P. JAUSSAUD	C. PROUILLAC (stagiaire)		
Langues					T. AVISON (IPAC) G. MARTIN (IPAC)	
DEPARTEMENT HIPPIQUE						
Pathologie équine		JL. CADORE		A. BENAMOU-SMITH		
Clinique équine		O. LEPAGE		A. LEBLOND	M. GANGL	

Je tiens à remercier :

Monsieur le Professeur Jacques Fabry

De la Faculté de Médecine de Lyon Pour l'immense honneur qu'il me fait d'avoir accepter de présider la soutenance de cette thèse, et le vif intérêt qu'il y a porté dès le début

Monsieur le Professeur Jean-Luc Cadoré,

De l'Ecole Nationale Vétérinaire de Lyon Pour l'éclairage précieux qu'il a apporté au choix de ce sujet, Pour l'encadrement de ce travail, pour la disponibilité de ses compétences et sa confiance.

Vous avez été pour moi un modèle d'accompagnement des étudiants.

Monsieur le Professeur Gilles Bourdoiseau,

De l'Ecole Nationale Vétérinaire de Lyon Pour avoir accepté de participer au jury de cette thèse, Pour votre exemple de rigueur teintée d'humour dans le cadre de votre enseignement et en dehors. Je souhaite remercier toutes les personnes qui m'ont apporté leur soutien et leur amitié durant l'élaboration de ce travail, mais aussi et surtout à d'autres moments.

En premier lieu, je dédie ce travail à mes chers parents.

Votre amour m'a donné la Vie qui est la mienne aujourd'hui. Il m'a conduit à réaliser ce parcours, c'est grâce à lui que tout le reste a été possible.

Plus particulièrement au cours de cette thèse, votre soutien sans faille a été le socle solide où je savais pouvoir trouver une aide, par votre disponibilité, vos services express, votre confiance... Un infini merci.

Merci à Cathy, ma sœur.

Ton affection, tes paroles, ta force, ton courage sublime qui reste pour moi un mystère, tes leçons de vie sont à jamais gravées en moi.

Merci à Julien, mon neveu.

Ton amour, ta confiance et ta gentillesse me remplissent de joie et donnent du sens à ma vie.

Merci à Thierry, mon frère.

Ton affection, ton parcours et nos discussions ont été et sont encore énormément des sources de force et d'inspiration à ma vie.

Merci à Sophie, ma belle-sœur.

Ta tendresse, tes attentions, ta volonté et ton intelligence ce cœur et d'esprit sont pour moi des exemples peu exprimés mais très présents.

Merci à Christian, mon frère.

Ta prise de soins de moi, ton amour, ta proximité sont une source de joie immense et de confiance qui m'aide à me construire.

Merci à Marie-Agnès, ma belle-sœur.

Ton affection et ta complicité font de nos rencontres des moments privilégiés. Votre clairvoyance et votre capacité à réaliser vos souhaits de vie sont un modèle pour mes choix.

Merci à Valentin, Romain, Rémy et Loïc, mes neveux.

Votre gentillesse, votre affection, parfois débordante, parfois tendre ou encore malicieuse font de vous des garçons attachants et remplis d'une vie prometteuse.

Merci à Georges, à mes grands-parents et à ma famille aveyronnaise et tarnaise.

Papy, j'espère avoir hérité d'une partie de ta créativité et de ton optimisme teinté de fantaisie qui ouvrent des voies qui semblaient inespérées.

Mamie, merci d'avoir bercé mon enfance de tout ce qu'un petit garçon peut rêver.

Merci à chacun pour votre affection et pour les pierres que vous apportez à mon édifice, sans parfois vous en douter.

Depuis toujours vous avez été nombreux à enrichir ma vie, à lui donner une saveur que je n'échangerai pour rien au monde. De simples mots ne sauraient suffire.

Tout d'abord sont apparus Jean-Philippe (JPlane) puis Martin, Benoît, Lucile, Bénédicte, Itziar et Jérémie. De Rome à St Cyr-sur-Loire, de Sucy-en-Brie à Cotonou, en passant par Madrid, Cornas et Lyon bien sûr, votre fidèle amitié a créé des partages et des liens solides qui nous construisent. Elle nous aide à offrir, « en ce jour qui fleurit ». Merci.

Merci à Anne-Sophie, à Charles-Louis, à Arnaud, à Yoann, à Alice-Claire, à Vincent, à Mathieu, à Alice, à Yoan, à Minh, à Rémi, pour les moments de joies à la coloc et ailleurs.

Merci à Nicolas, pour ton amitié et notre complicité depuis les cours de M. Diaz et le couloir des D.S., hein? Merci à Jean-Baptiste et Hugo, aux amis de classe.

Merci aux JMJistes de Cologne. Charlie, Karine, Elsa, Maïlys, Caroline, Jean-Marc, Jean-Louis et Marie-Aude. Merci pour toute votre amitié et nos échanges.

Merci à Ignace, au MEJ, et à tous ceux que j'y ai rencontré. Mesurer tout ce que vous m'avez apporté serait impossible. Plus particulièrement,

Merci à Xavier, à Loïc, à Christian, à Raphaël, à Sophie, à Marie Morel, à Tania, à Oana, à Pascal, à Bertrand, au Père Doumairon, à tous ceux avec qui j'ai vécu des moments formidables au mej à Montpellier et qui m'ont donné l'envie d'encore plus m'y investir.

Merci à Isabelle, à Christelle, à Stéphane, à Antoinette et à Martin du camp 411.

Merci à Brigitte, Patrice, Lucile, Philippe, Daniel, Raphaëlle, Marie-Gilberte, Marie-Emmanuel, Pascale, Florent, Constance, François, Anne-Laure, Denise, Julien, Yves, Véronique, et aux responsables du mej 69 et de Rhône-Alpes. J'ai vécu avec vous des moments merveilleux et des « tremplins pour la vie ».

Merci à Claire, Raphaëlle, Anne, Anne-Sophie, les jeunes de mes équipes, et tous les méjistes de France et de Navarre, sans oublier Sylvain et le Bénin.

Un immense merci aux membres du PEPS. Cette pause annuelle, la profondeur de nos échanges, la vérité de notre amitié, la puissance donnée par ces moments sont devenus une addiction vitale.

Merci à Jean-François. Merci à Thomas. Votre affection est tellement enrichie par une volonté de soutien et d'encouragements, et surtout par le désir d'aller vers plus de vie, que votre amitié m'est devenue indispensable.

Merci à Alice, à Anne D., à Anne O., à Cécile, à Claire, à Claire-Marie, à Gaëlle, à Jean-Rémi, à Johanna, à Mathilde, à Nicolas, à Pascale, à Pierre, à Pierre-Yves, à Samuel, à Solène C., à Solène P., à Typhaine, et aux Pied-Barrois : Anne-Claire, Aurélie, Cédric, Charlotte, Claire, Constance, Marien...

Merci à Gonzague, Marc et Xavier, mes colocataires au 21. Que la Maison soit Pedro, Pesto ou Pegro Arrupe, ce qui compte c'est qu'on aime se fendre la gueule, pas vrai ? Ecoutez, loin de moi l'idée de prendre le 21 comme un refuge *loosique*; au contraire, ce qui me touche c'est la conviction commune en un avenir qui porte du fruit. A l'image du canon massorétique, de Jean Vanier, des chacha, de Point-Cœur, mais aussi à l'instar des canards, des labroussades et des chapitres de Chartres, l'espérance durable nous conduit au développement.

Merci à Benoît Coppeaux, à Michel Joseph et à tous les acteurs du 21 pour toute la joie et le discernement que nous vivons ici.

Merci aux vétos, parfois compagnons de galères, mais surtout de joies, de fêtes et de belles réalisations!

Présents depuis le Parc,

Merci à Nuggets. Antoine, ce serait une grave erreur que de croire qu'il est trop tard pour *a beautiful woman* de foutre des surbottes. Ton amitié profonde, nos échanges et ta complicité sont un cadeau précieux.

Merci à Splinter. Sylvain, un Papa poche plein de qualités humaines, d'écoute et de présence aux meilleurs moments, qui éclairent mes choix.

Merci à Joss. Lionel, la proximité de notre pensée, ta disponibilité, ta clairvoyance dans les relations et les évènements sont une grande source d'inspiration pour moi.

Merci à Mathilde. Ma mamounette de clinique, ces années où j'ai reçu ton affection et ta fidèle disponibilité sont un présent fabuleux et prometteur.

Merci à Doudou. Nicolas, ton amitié généreuse, ton humour et ta sensibilité m'apportent beaucoup de joie.

Merci à Perrine. J'apprécie énormément ta bonne humeur chaleureuse et ta présence.

Merci à Mélanie, à Daisy et à tous les compagnons de ces années multicolores, pleine de joies, de difficultés et de victoires.

Marcy l'Etoile fut avant tout une école de la vie. Nombreux sont ceux que je voudrai remercier, et en particulier :

Merci à Emilie. Merci à Florent. Votre affection attentionnée et généreuse, votre complicité et votre bienveillance sont pour moi une chance rare.

Merci à Coline. Merci à Thibaut. Vous êtes les compagnons fidèles de ces années, attentifs et chaleureux. J'espère que de nouveaux sommets sont à gravir ensemble.

Merci à Slim. Ton affection sans faille, la justesse de tes jugements, la profonde bonté qui accompagne tes choix sont pour moi à la fois un modèle et un immense cadeau.

Merci à Myriam. Ton incroyable et durable bonne humeur, tes talents de danseuse et les « prêts » de Bony sont toujours des présents et des moments formidables.

Merci à Roger. Aurélien, tu m'as fais profiter de ton amitié, de ta vision riche et pertinente de la vie et de ta bienveillance. C'est pour moi une grâce et une grande joie.

Merci à Yac. Aurélien, ton amitié chaleureuse et ton aide généreuse sont une grande chance.

Merci à Elodie, à Lolo, à Vincent, à Hélène, à Fanny, à Oriane, à Marion C., à Marion R., à Jean-Baptiste et à Pauline. Le groupe 13 sera toujours balèze.

Merci à Marie Chartier, à Rémi, à Sybille, à Muriel, à Marilène, à Céline Chadufaux, à Vincent Roblin, à Emilie Delta, à Emilia, à Sandra, à Romain, à Damien, à Philippe Lovery et à tous les RHD pour tous les bons moments vécus ensemble.

Merci à Schnap's. Aude ma super poulotte, joyeuse, dynamique, attentionnée... ma poulotte rêvée et bien réelle.

Merci à DD. Delphine, toujours partante, complice et disponible. Si tu continues, je te coule.

Merci à Vincent (Copain), Maxime, Joël, Pierre, François, Virginie, Florent (Iko), Anaïs et tous les joueurs de water-polo et leurs supporters! La victoire est belle, et le plaisir immense!

Merci à Marlène et à nos supers poulots RHQ. Bonne route.

Merci à Miranda, Marie, Mathilde, Sophie et tous les participants et acheteurs du calendrier Cariboum pour cette fabuleuse expérience.

Merci à Julie (Panpan), à Kenny, à Pierre (Weez) à Nelly, à Aurore, à Grisou, à Béatrice, aux rugbymen pour les joies et l'amitié partagées.

Merci à nos professeurs. A tous ceux qui m'on convaincu qu'on peut enseigner dans la bonne humeur ; en en tout cas pas dans la mauvaise. Et plus particulièrement,

Merci à Mme Bublot pour sa compétence, sa grande gentillesse et sa disponibilité.

Merci à Mme Colardelle et à Mme Farmer pour leur présence et leur accompagnement.

Merci à M. Sawaya, à M. Guerin, à M. Gay, à M. Berny, à Fabien Collard, à Jérémie Dernis.

Merci à Corinne Montagny, à Françoise Clavel et à Sylvie Chenard. Vos attentions, votre gentillesse et votre bonne humeur m'ont apporté beaucoup de joie et de leçons. Travaillais-je?

Merci à Annie, à Fatima, à Slimania, à Serge, à Xavier, à Agathe et à Michèle des cliniques. Merci à M. Magisson, à Nadjah et à Gilbert du CROUS et RU. Merci à Dominique, à Chantal et M. Mervil de l'administration.

Merci à tous ceux qui font de cet Ecole un lieu où il fait souvent bon vivre.

Merci à Martine, Fabrice, Hélène, Tiziana, Maria, Michel, Yoan, Sarah... Votre affection me touche.

Merci et pardon à ceux que j'ai oublié.

Merci à Myriam.

Ton amour, ton intelligence, ton soutien, ta lucidité, tes encouragements ont permis à cette thèse, et à tant d'autres choses, de tenir debout.

Je t'aime.

La clinique vétérinaire et le développement durable

Avant-propos

Ce travail a commencé par une très longue phase de réflexion, qui m'a permis d'en cerner les objectifs. Ma première motivation était de sensibiliser les vétérinaires au développement durable, et ensuite est venu le désir d'établir un support efficace, simple, riche et adapté aux vétérinaires.

Ce n'est pas chose facile, malgré la motivation, que de découvrir un sujet sur lequel on n'est pas du tout formé. Je ne suis en effet ni « écolo », ni altermondialiste, encore moins anarchiste et surtout pas du tout manageur, gestionnaire ou dirigeant! Tout juste assez confiant et curieux. Au fur et à mesure de mes avancées, de nouvelles perspectives se sont ouvertes à moi, et je dois dire qu'elles me paraissent véritablement stimulantes. C'est pour cela que je fais le pari de vous inviter à lire cette thèse pour qu'elle vous inspire au cœur de votre travail.

Concrètement, les trois objectifs qui me sont apparus prioritaires et qui ont guidé l'élaboration de ce travail étaient :

- Sensibiliser mes consœurs et mes confrères sur la problématique du développement durable, sur sa nécessité et la possibilité de l'appliquer dans nos cliniques.
- Proposer des actions simples à ceux qui le souhaitent, mais ne se sentent pas encore prêt à adopter l'ensemble des principes et de la démarche du développement durable.
- Donner un guide pratique pour adopter cette nouvelle démarche, allant du questionnement aux idées concrètes, qui soit directement accessible aux vétérinaires.

L'enjeu est important, et je pense que la stimulation et la satisfaction qui en découlent sont largement à la hauteur des efforts à fournir !

De tout cœur je vous souhaite bon courage, et beaucoup de réussite!

Introduction

Le développement durable devient célèbre

Pub sur la nouvelle voiture virile... mais surtout qui ne rejette que 99,9g de CO₂ au km, documentaire sur des ours polaires affamés, images de travailleurs pauvres et totalement asservis, prix Nobel de la paix décerné à Al Gore pour *Une vérité qui dérange* et au *GIEC* (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), annonce d'un engagement social de telle marque, création d'un Ministère du développement durable, amorce d'une candidature présidentielle de Nicolas Hulot, multiplication du tri sélectif... où que nous soyons aujourd'hui, nous entendons parler, de façon plus ou moins pertinente, du développement durable.

En effet, la prise de conscience s'est grandement développée. Mais est-ce que chacun est clairement capable de lui donner une définition? Plus encore, cette prise de conscience, qui s'accompagne de nombreux discours, est-elle suivie d'actes concrets?

Geneviève Férone disait en 2004 qu'« en l'espace de dix ans sur ce sujet nous sommes passés du silence au bruit ». Certaines personnes affirmeraient même jusqu' «au brouhaha». Le développement durable semble déchaîner les passions. Et la clinique vétérinaire làdedans, et les entreprises ? En quoi sont-elles concernées ?

Les entreprises sont sources de création de richesses et d'emplois et leur moteur est l'efficacité économique. Du moins, ce dernier point constituait la seule préoccupation prioritaire de l'entreprise. Mais cette conception semble avoir fait son temps.

Notre monde est devenu comme un petit village, où les ressources naturelles montrent leurs limites et des signes d'épuisement, où les conditions de travail sont de plus en plus médiatisées, où le bien-être est toujours plus recherché, où la Planète ne semble plus capable d'assimiler tous nos rejets, où le réchauffement climatique causé par les activités humaines devient réalité... Où la rentabilité économique ne peut plus être recherchée de façon unique et aveugle.

Les salariés manifestent leur désir d'une amélioration constante de leurs conditions de travail. L'opinion publique exprime son émotion et ses attentes vis-à-vis de la protection de l'environnement et de la justice sociale. Le législateur oblige à appliquer de plus en plus de mesures en faveur des performances sociale et environnementale... Tout cela ne doit pas conduire au déni de la rentabilité économique, mais à une triple recherche d'efficacité : économique évidemment, sociale et environnementale.

Evolution du rôle de l'entreprise

L'entreprise est invitée à s'intégrer dans la société et dans son environnement, c'est-à-dire d'une part à préserver la nature, ou du moins à ne pas la dégrader; et d'autre part à être attentive aux aspirations de ses salariés.

Depuis 2005, une charte de l'environnement a été ajoutée au préambule de la Constitution française, aux côtés des droits civiques, politiques, économiques et sociaux. Elle stipule que « Chacun a le droit de vivre dans un environnement équilibré et favorable à sa santé ».

L'entreprise va-t-elle être amenée à des changements uniquement par des obligations légales ? Ou au contraire peut-elle évoluer par des démarches volontaires ?

Certaines associations, comme *Attac* ou *Greenpeace France* croient peu à la bonne volonté des entreprises. Si l'on regarde le succès du système économique capitaliste, qui n'a plus de concurrent, on peut en effet se dire qu'on ne va pas facilement le remettre en question. De plus des initiatives isolées en faveur du développement durable semblent avoir peu de chances de conduire à une généralisation, car une entreprise pourra difficilement convaincre ses concurrents de faire de même ; du moins si elle n'est pas leader dans le secteur.

Par contre, le virage bien réel en faveur du développement durable dans l'opinion publique est lui un souffle de changement fort, qui deviendra encore plus efficace par le relais des entreprises.

Il ne faut pas prendre cette tendance comme la dernière idée à la mode. Certes plusieurs entreprises usent dans leurs publicités d'arguments de durabilité à tort et à travers, et parfois uniquement pour se donner une bonne image, fondée sur peu d'actes concrets. Mais l'accroissement de la prise de conscience exigera de plus en plus de transparence et de résultats concrets. [21]

On peut déjà ressentir la force de ce mouvement en marche, assimilable à une *soft law*, c'est-à-dire à des principes qui deviennent généralement reconnus sans qu'il n'y ait de véritable socle règlementaire. Il semble ainsi se dégager une sorte de consensus entre les partenaires économiques, basé avant tout sur des accords et des avancées collectives, plutôt que sur le rejet ou la critique. Cette façon d'obtenir un consensus sensibilise plus au débat qu'à la législation, à la valorisation plutôt qu'à la contestation.

D'aucuns s'engagent dans la voie du développement durable, en lançant des démarches de leur propre initiative. C'est un chemin certes plus ardu - « La critique est aisée mais l'art est difficile » disait Destouches - mais c'est aussi un chemin plus encourageant. Et nous vivons une évolution en douceur, qui se distingue de certaines mutations plus brutales, violentes ou révolutionnaires.

Le monde de l'entreprise s'approprie aujourd'hui de plus en plus la notion de responsabilité au sens large. Les entreprises ne se préoccupent plus seulement de la rentabilité économique, mais aussi de leur image (et de leurs impacts sur leur environnement). Ce n'est plus le bâton législatif et judiciaire qui pousse à changer, mais l'avis général et le bon sens. Ceci par souci de la réputation et par désir de prospérité au long terme.

Par ailleurs cette évolution, bien que progressive, apparaît à de nombreux égards irréversible.

Le développement durable ne cherche pas à rejeter la mondialisation, ni à tendre vers l'altermondialisation. Il propose une nouvelle méthode de penser et d'agir, pour adopter un comportement durable et éviter des désastres. Il veut montrer que l'entreprise ne peut plus s'offrir le luxe d'ignorer les questions sociales et environnementales et de ne pas les intégrer complètement à ses objectifs.

Assurément si l'on regarde l'économie actuelle en y cherchant des signes de mise au service de l'Homme ou de l'environnement, on peut être déçu. Surtout si l'on se fait une haute idée de l'Homme. Des multinationales multiplient autant leurs bénéfices que leurs licenciements, des entreprises financent des orchestres tout en refusant une aide aux personnes exclues au seuil de leur porte, d'autres sensibilisent aux économies d'énergie tout en employant des pétroliers délabrés et risquant de causer des marées noires, etc. Quelle cohérence ? Quel souci de l'autre ? Quelles motivations, si ce n'est une course effrénée aux bénéfices ?

Pourtant, nous observons des avancées indéniables et la crise financière actuelle peut être l'occasion de déboucher sur une prise de conscience plus profonde. Mais à notre échelle que pouvons-nous faire ? Peut-on faire plus qu'essayer de faire vivre notre structure de façon satisfaisante ? Par quels moyens ?

Certes, la petite entreprise qu'est la clinique ou le cabinet vétérinaire semble bien peu armée pour s'engager dans cette voie. Tout comme la majorité de nos contemporains. En effet les enjeux sont parfois complexes. Faut-il favoriser les attentes des clients, des salariés, des collectivités locales? Faut-il davantage rechercher la mise en œuvre de services de grande qualité, les bénéfices, ou bien l'épanouissement des salariés, ou encore le bien public? A titre d'exemple illustrant cette complexité, 71% des français pensent que les délocalisations ont des effets négatifs sur l'emploi. Pourtant ces mêmes délocalisations créent des emplois justement dans des pays démunis qui en ont bien besoin, ce qui n'est a priori pas évident dans notre vision française des choses.

Philippe Détrie considère que l'entreprise doit suivre maintenant trois objectifs : être utile à la société, être performante sur le plan économique, et favoriser l'accomplissement des personnes au travail. [21]

Cependant, que l'on recherche seulement une meilleure rentabilité économique, ou qu'on soit convaincu des vertus du développement durable, des solutions efficaces sont obtenues par l'adoption de cette démarche. Que l'on face preuve de pragmatisme, que l'on s'intéresse uniquement au profit, ou bien aux valeurs qui défendent l'intérêt de l'Homme, le développement durable apporte de l'eau au moulin. Découvrons comment.

Plan

Dans ce travail nous commencerons par faire un état des lieux du développement durable, en essayant de comprendre sa genèse, son vocabulaire, et les enjeux qu'il porte; tout en cherchant à donner des réponses aux objections des personnes sceptiques, présentées sous formes de questions directes.

Dans une seconde partie, à la manière d'un diagnostic, nous tâcherons de comprendre un moyen pertinent de faire l'état de lieux de notre clinique, de sentir comment elle est perçue et quels sont d'ores-et-déjà ses points forts et les domaines à améliorer de façon urgente. La troisième partie nous donnera des clés pour répondre aux questionnements de la partie précédente : elle exposera des recommandations et des exemples concrets mis en pratique par diverses entreprises. La démarche doit, dans tous les cas, être adaptée à chaque structure.

Sommaire

lr	itroduc	ction	15
S	ommai	re	19
P	REMIEI	RE PARTIE : REALITE ET ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE	29
1	Nai	issance du développement durable	31
	1.1	Les préoccupations environnementales	31
	1.2	Les préoccupations sociales	32
	1.3	Les préoccupations économiques	32
	1.4	Entre craintes et espoirs	33
	1.5	L'impact de l'opinion publique	34
2	Un	peu d'histoire économique	36
	2.1	L'évolution des modèles économiques	36
	2.2	L'évolution du rôle de l'entreprise	38
3	Evo	olution du développement durable de 1968 à nos jours	39
	3.1	Club de Rome et stratégies d'écodéveloppement	39
	3.2	De l'apparition du développement durable à la Conférence de Rio	40
	3.2	.1 Le rapport Brundtland - 1987	40
	3.2	.2 Sommet de la Terre – Conférence de Rio - 1992	40
	3.3	Accélération des réflexions et des prises de mesures	42
4	Cor	nstats et définitions	45
	4.1	L'indice de développement humain (IDH)	45

	4.2 L'empreinte écologique			46
4.3 Dé			eveloppement durable & Co	48
	4.	3.1	Développement durable et entreprises durables	48
	4.3.2 4.3.3		Les trois piliers	49
			L'interdépendance	50
	4.	3.4	La citoyenneté d'entreprise	50
	4.	3.5	Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	50
	4.4	Le	s parties prenantes ou Skateholders (ou parties intéressées)	51
	4.5	Pr	incipes et méthodes liées au développement durable	51
	4.	5.1	La bonne gouvernance	51
	4.	5.2	Le principe de précaution	52
	4.	5.3	L'éco-efficience	52
	4.	5.4	L'analyse du cycle de vie	53
	4.6	Le	commerce équitable	54
5	Le	e rôle	clé des parties prenantes	55
	5.1	L'é	écoute des parties prenantes	55
	5.2	L'i	mage de l'entreprise et les parties prenantes	55
	5.3	Ur	ne voie vers une réactivité accrue	57
6	Re	espor	nsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	58
	6.1	Dé	finition	58
	6.2	Le	s cadres de la RSE	59
	6.	2.1	Pacte Global ou <i>Global Compact</i> des Nations-Unies	59
	6.	2.2	Stratégie Nationale de Développement Durable pour les entreprises et le public	60
	6.	2.3	Cadre plus spécifique aux multinationales et aux entreprises cotées en Bourse	61
	6.3	L'i	nvestissement sociétalement responsable	61
	6.4	Ag	jences de notation (ou de rating)	63
	6.5	Οı	jestionnements sur l'éthique	64

	6.5.	1 Ethique et engagements	54
	6.5.	2 Ethique et dilemmes	54
	6.5.	3 « L'éthique sera-elle rentable pour moi ? »	55
	6.6	Quatre niveaux de responsabilité	57
7	Sep	t résistances fréquemment rencontrées chez les vétérinaires	8
	7.1 nous »	« C'est facile à faire dans les grandes entreprises, mais pas dans une petite clinique commo • 68	9
	7.2 sociau	« Ce n'est pas à nous de sauver la Planète » ; « L'Etat est là pour résoudre les problèmes ux et environnementaux, ce n'est pas notre souci »	59
	7.3 cela »	« Les propriétaires ou les éleveurs s'en moquent, et ils ne seront pas prêt à payer plus pou 70	r
	7.4	« Les vétérinaires ne sont pas concernés, ils n'ont pas d'influence sur ces domaines »	12
	7.5	« Ce n'est qu'une question d'ajustement : il faut juste essayer de polluer moins »	13
	7.6	« La clinique vétérinaire n'est pas responsable en dehors de ses murs »	14
	7.7	« Si nous faisons appel aux avis extérieurs à la clinique nous perdrons en crédibilité »	15
8	L'er	ntreprise est le lieu idéal du changement	7
9	Enje	eux et perspectives pour la clinique vétérinaire	19
D	EUXIEN	NE PARTIE : EVALUATION DE LA CLINIQUE VETERINAIRE	31
1()	Les principaux enjeux pour la clinique vétérinaire	33
	10.1	Le développement durable, une nécessité	3
	10.2	Le développement durable, une opportunité	34
	10.3	Quelles conditions faut-il réunir pour réussir dans cette démarche ?	35
1	1	Tour d'horizon d'outils intéressants mais incomplets	36
	11.1	Agences de notation extra-financière	36
	11.2	Cadres basés uniquement sur une des performances	37
	11.3	Cadres pas assez fondés sur les résultats, au profit des moyens	38
	11.4	Référentiels très complets mais basés sur l'auto-évaluation	38
1:	2	Mieux comprendre les parties prenantes	90
	12.1	Qui sont-elles ?	90

12.2	Que	elles s	sont leurs besoins et leurs attentes?	91	
12	.2.1	Les	attentions des dirigeants	91	
12	.2.2	Les	attentes des clients	92	
12	.2.3	Les	partenaires	92	
	12.2.	3.1	La locaux, sociétaux et professionnels		93
	12.2.	3.2	Les fournisseurs		93
12	.2.4	Les	attentes des salariés	94	
	12.2.	4.1	Trouver de l'intérêt au travail		94
	12.2.	4.2	Plus de confiance et de convivialité		96
	12.2.	4.3	Ressentir moins de pression et de stress		97
	12.2.	4.4	Equilibre entre vie professionnelle et vie privée		99
12.3	Des	inter	ractions vertueuses	100	
12.4	Mo	yens	et modes de communication	101	
13	Prése	entati	ion de l'enquête d'évaluation	102	
13.1	Tro	is atte	entes pour quatre finalités	102	
13.2	Qua	atre fi	inalités déclinées en vingt domaines d'action	104	
13	.2.1	L'ut	tilité à la société	107	
	13.2.	1.1	L'apport de l'activité		107
	13.2.	1.2	La citoyenneté		107
	13.2.	1.3	Les relations professionnelles, mis à part les clients		108
	13.2.	1.4	Respect de l'environnement		109
	13.2.	1.5	Innovation		109
13	.2.2	Las	satisfaction des clients	110	
13	.2.3	Lap	performance pour les propriétaires	110	
	13.2.	3.1	La réalisation des objectifs financiers		111
	13.2.	3.2	Réalisation des objectifs non financiers		111
	13.2.	3.3	Le potentiel de l'entreprise		111

	13.2. 13.2.		3.4	Confiance dans les dirigeants		.112
			3.5	Réputation de l'entreprise		.113
	13.2	2.4	L'ac	complissement au travail des salariés	113	
		13.2.4	4.1	L'intérêt du travail		.114
		13.2.4	4.2	La rétribution		.114
		13.2.4	4.3	L'appui du management		.115
		13.2.4	4.4	Le développement professionnel		.115
		13.2.4	4.5	L'environnement de travail		.116
14		Mene	er la d	émarche d'évaluation	117	
14	4.1	Unr	nomb	re restreint de critères, évalués avec objectivité	118	
	14.1	1.1	L'ap	port de l'activité	118	
	14.1	1.2	La ci	itoyenneté	121	
	14.1	1.3	Les	relations professionnelles (sauf clients)	121	
	14.1	1.4	Le re	espect de l'environnement	121	
	14.1	1.5	L'inr	novation	122	
	14.1	1.6	La sa	atisfaction du client	123	
	14.1	1.7	Lare	éalisation des objectifs financiers	123	
	14.1	1.8	Lare	éalisation des objectifs non financiers	125	
	14.1	1.9	Le p	otentiel de l'entreprise	125	
	14.1	1.10	La c	onfiance dans les dirigeants	125	
	14.1	1.11	La re	éputation de l'entreprise	125	
	14.1	1.12	L'ac	complissement des salariés au travail	126	
14	4.2	Une	appr	oche simple et directe	126	
	14.2	2.1	Com	nment aborder chaque famille de parties prenantes?	127	
	14.2	2.2	Sur	quels autres outils s'appuyer?	128	
14	4.3	Une	mesı	ure stimulante et sans concession	129	
14	4.4	Une	pond	lération conseillée	132	

1	4.4.1	Pondération des domaines d'action	132			
1	4.4.2	Pondération globale	133			
	TROISIEME PARTIE : MOYENS CONCRETS POUR SE LANCER PLEINEMENT DANS LE DEVELOPP DURABLE					
15	Déro	oulement de la démarche	139			
15.1	l Réa	alisation du questionnaire	139			
1	5.1.1	Recenser les parties prenantes	139			
1	5.1.2	Elaborer et faire remplir les questionnaires	140			
15.2	2 Ana	alyser et mettre en œuvre	142			
15.3	3 Coi	mmunication	144			
1	5.3.1	Les enjeux de la communication	144			
1	5.3.2	Communication interne et externe	146			
15.4	l Les	apports de la démarche	147			
1	5.4.1	Outil d'évaluation et prise de position stratégique	147			
1	5.4.2	Outil de positionnement	147			
16	Boni	nes dispositions nécessaires à la réussite de la démarche	148			
16.1	Avo	oir clairement défini ses principes et valeurs	148			
16.2	2 Avo	oir une vision globale et sur le long terme	148			
16.3	B Rôl	e clé des dirigeants	149			
16.4	l Le	olan d'action	150			
1	6.4.1	Que doit-il contenir?	150			
1	6.4.2	Comment le mettre en œuvre ?	151			
1	6.4.3	Comment réaliser son suivi ?	152			
16.5	5 La	gestion du personnel	152			
1	6.5.1	Objectifs	152			
1	6.5.2	Moyens	153			
17	Ecor	nomies d'énergie : recommandations et techniques	154			
17.1	l Des	s repères utiles.	155			

17.	1.1	Règlementation et normes	155
17.	1.2	Le diagnostic de performance énergétique	156
17.	1.3	Construction d'un nouveau bâtiment, rénovation	157
17.2	Lesı	modes de chauffage	157
17	2.1	Chauffage au bois	158
17	2.2	Chauffage solaire	159
17	2.3	Pompes à chaleur	161
17.3	Ecor	nomiser de l'électricité	164
17.	3.1	Chauffage	164
17.	3.2	Isolation thermique	165
17.	3.3	Eclairage	169
17.	3.4	Veille des appareils électriques	169
17.	3.5	Consommation des appareils électroménagers	170
17.	3.6	Adopter les bons réflexes	170
17.4	Prod	luire de l'électricité	171
17.5	Usa	ge des véhicules	173
18	Autre	s pratiques en faveur de l'environnement	175
18.1	Gest	ion de l'eau	175
18.2	Qua	lité de l'air	175
18.3	Lutte	er contre la pollution sonore	177
18.4	Gest	ion des déchets	179
18.	4.1	Guide Technique de tri des déchets vétérinaires	179
18.	4.2	Comportements	180
	18.4.2	2.1 Mieux acheter	180
	18.4.2	2.2 Mieux utiliser	181
	18.4.2	2.3 Moins jeter	182
	18.4.2	2.4 Mieux jeter	182

		18.4.2	2.5	Les déchets potentiellement dangereux		183
	18.4	4.3	Décl	hets d'activités de soins	184	
		18.4.3	3.1	Leur classification		184
		18.4.3	3.2	Déchets d'activités de soins à risque infectieux		185
		18.4.3	3.3	Déchets d'activités de soins à risque toxique et chimique		186
		18.4.3	3.4	Déchets d'activités de soins à risque radioactif		187
		18.4.3	3.5	Pièces et déchets anatomiques		187
	18.4	4.4	Décl	hets de médicaments et DASRI produits par les éleveurs	188	
	18.4	4.5	La C	ompagnie d'Incinération des Animaux Familiers (CIAF)	189	
	18.5	Guio	de de	Bonnes Pratiques de gestion du médicament vétérinaire	189	
-	18.6	Nori	me SC	<u>ΣΕ</u>	189	
	18.7	Biod	diversi	ité	190	
19		Exem	ples	d'actions menées dans le monde	191	
	19.1	Les	centra	ales d'achat vétérinaires	191	
	19.2	L'éc	o-effi	cience : exemple d'un logiciel pour une meilleure efficacité énergétique	191	
	19.3 d'une			e à évoluer dans sa démarche de développement durable à travers l'exempl éducative		
	19.4	Acti	ons d	es salariés bénéfiques à la société	193	
	19.4	4.1	Une	heure pour le futur	193	
	19.4	4.2	Un p	programme pour la lutte contre le VIH/SIDA	194	
	19.5	Du c	dialog	ue au partenariat	195	
	19.	5.1	Part	enariat pour la formation	195	
	19.	5.2	Colla	aboration de voisinage pour le recyclage du papier	195	
	19.	5.3	Créa	ation de partenariats pour la santé	196	
-	19.6	Info	rmer	les clients et s'engager avec eux	197	
	19.0	6.1	Les	« points énergie »	197	
	19.0	6.2	L'es:	sence moins polluante	197	
	10 /	6.2	Loci	lossivos	100	

CONCLUSION	201
INDEX	203
GLOSSAIRE	205
ANNEXES	209
BIBLIOGRAPHIE	229

Première partie :

Réalité et enjeux du Développement Durable

1 Naissance du développement durable

La définition du développement durable telle que nous la connaissons est née en 1987, dans le rapport « Notre avenir à tous », aussi appelé « rapport Brundtland », lors de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED) de l'ONU, et présidée par Mme Gro Harlem Brundtland.

Ce rapport dit que c'est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité pour les générations futures de répondre aux leurs » [102].

Ce concept vient de la montée progressive des préoccupations environnementales et sociales, suite au développement industriel et à l'urbanisation.

1.1 Les préoccupations environnementales

« Force est de constater les énormes menaces qui pèsent aujourd'hui sur l'avenir de la vie sur notre planète. Au train (d'enfer) où va le délabrement de la Terre depuis quelques décennies –déforestation, désertification, stérilisation des terres, réchauffement de la planète, épuisement des ressources naturelles, empoisonnement des nappes phréatiques, taux effarant d'extinction d'espèces vivantes, paupérisation accrue d'une large fraction de l'humanité-, personne ne peut dire si notre planète sera encore habitable à la fin de ce siècle et dans quelles conditions vivront nos petits-enfants en 2050. Tous les clignotants sont au rouge vif ». C'est le célèbre astrophysicien canadien Hubert Reeves qui lance ce cri d'alarme dans Le Monde le 11 mai 2002. Il résume bien l'état inquiétant de notre environnement.

Les activités humaines utilisent à plus ou moins grande échelle les ressources naturelles. L'augmentation de cette utilisation a atteint le seuil où l'Homme prélève plus que ce que la Nature peut générer. En d'autres termes, les ressources naturelles diminuent de façon sensible. Que ce soit au niveau des énergies fossiles (pétrole, charbon, gaz), de l'eau potable, des forêts, etc. et certaines de ces ressources sont menacées d'épuisement.

La pollution engendrée, que ce soit de l'air, des eaux ou du sol, devient une réelle menace pour la santé voire la vie de l'Homme et les êtres vivants en général; tout comme les accidents industriels (naufrages de pétroliers, explosion de la centrale nucléaire de Tchernobyl, pollutions chimiques des rivières, etc.).

Le réchauffement climatique entraîne une modification et des perturbations rapides des écosystèmes et menace directement la vie des êtres qui les composent et donc la biodiversité; ceci par l'augmentation des zones de sécheresse, par la montée du niveau de la mer, par l'augmentation de la fréquence des accidents climatiques et météorologiques majeurs. [10] [36] [40] [45]

Les raisons de s'inquiéter et de passer à l'action pour préserver l'environnement sont donc bien réelles, car les dangers sont imminents.

1.2 Les préoccupations sociales

La malnutrition et le sous-équipement présents dans de nombreux pays, les disparités qui entraînent l'exclusion et la violence, le travail des enfants, la discrimination, le manque d'hygiène, le fossé économique grandissant entre Nord et Sud ainsi qu'au sein des différents pays qui les composent... Tous ces points sont une entrave au bien-être social, et de plus en plus de voix se font entendre pour que s'applique le respect des libertés fondamentales. [23] [39] [40] [45]

Ces préoccupations se sont grandement développées depuis les années 1970, et elles appellent à envisager les problèmes de façon plus globale, à la fois dans l'espace et dans le temps. Dans l'espace pour lutter contre les inégalités criantes et croissantes entre les pays du Nord et ceux du Sud. Dans le temps pour préserver un environnement viable pour nos descendants, pour le protéger des effets potentiellement destructeurs d'une croissance non maîtrisée.

Actuellement le développement durable comporte trois objectifs à poursuivre, trois piliers aussi importants les uns que les autres :

- l'efficacité économique,
- la justice sociale,
- la préservation de l'environnement.

L'aspect environnemental n'est donc pas l'unique centre d'intérêt du développement durable, qui aspire au contraire à une intégration poussée de ces trois volets.

1.3 Les préoccupations économiques

Des questions telles que le rapport entre les pays du Nord et du Sud, le commerce équitable, l'économie solidaire, l'aide au développement, le microcrédit et bien d'autres se posent aujourd'hui de plus en plus. Elles traduisent la recherche de sens, qui constitue une véritable valeur ajoutée aux échanges économiques. [21] [39] [40]

Le développement durable pour l'entreprise est en effet la recherche d'une triple efficacité - tirée des 3 piliers précédemment cités -, l'une d'elle ne devant pas s'accomplir au détriment des deux autres :

- Performance économique,
- Performance sociale,
- Performance environnementale.

Selon un sondage Ipsos réalisé en 2003, seulement 8% des personnes interrogées incluaient dans la notion du développement durable les 3 enjeux : économique, social et environnemental. En effet, 34% considéraient seulement la préservation de l'environnement, 32% l'équité sociale et la lutte contre la pauvreté, et 24% l'envisageaient comme une nouvelle forme de croissance économique. [74] [103]

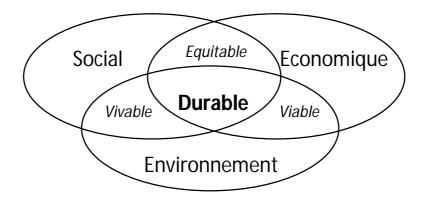


Figure 1 : **Economie**, **environnement**, **social** : **trois objectifs à satisfaire simultanément**.

En lisant cette figure, il ne faut pas se dire qu'on doit mettre seulement une petite touche de social et d'environnement pour obtenir le développement durable. Il faut chercher à superposer le plus possible les 3 aspects. [36] [21]

1.4 Entre craintes et espoirs

Pour mémoire voici quelques dates d'accidents écologiques :

- 1967 : échouage du Torrey-Canyon, 117 000 tonnes d'hydrocarbures se répandent dans la Manche, polluant ainsi les côtes britanniques et françaises.
- 1979 : accident nucléaire à Three Mile Island en Pennsylvanie aux Etats-Unis, avertissement presque sans frais.
- 1984 : fuite chimique toxique d'une usine de fabrication de pesticide d'Union Carbide, à Bhopal en Inde, qui a causé la mort 3 828 personnes et en a blessé 100 000 autres.
- 1985 : découverte du trou dans la couche d'ozone au-dessus de l'Antarctique.
- 1986 : Tchernobyl, Russie : explosion radioactive toxique massive.
- 1989 : marée noire due à l'échouage du tanker Exxon Valdez en Alaska. Avec 180 000 tonnes de pétrole brut déversées, 2 000 km de côtes touchées et une facture finale de l'ordre de 3,8 milliards d'euros, ce fut la pollution pétrolière la plus coûteuse de l'histoire.
- 1995 : exécution d'opposants Ogonis à une implantation Shell au Nigéria.
- 1999 : naufrage de l'Erika.
- 2001 : explosion de l'usine AZF à Toulouse ayant causé la mort de 30 personnes, et 2500 blessés. Les dégâts matériels s'élèvent à 2 milliards d'euros.
- 2005 : explosion de l'usine de pétrochimie à Jilin en Chine, contaminant la rivière Songhua, affluant du fleuve Amour. [10] [14] [16] [21]

Ouelles sont les évolutions?

Aujourd'hui nous sommes capables de nourrir 10 milliards de personnes, l'équivalent de la population mondiale estimée après la moitié du XXIe siècle lorsqu'elle devrait se stabiliser.

Nous sommes la première génération à pouvoir nourrir toute la planète, mais nous n'y arrivons pas. L'écart de richesses entre riches et pauvres ne cesse de croître. Mais si les riches le sont de plus en plus, les pauvres ont tout de même légèrement accru leur niveau de vie : la faim recule. Au cours des vingt dernières années, le nombre de personnes vivant avec moins de 1\$ par jour a diminué de 1,5 à 1,1 milliard, alors que la population mondiale a nettement augmenté. Le nombre de personnes sous-alimentées est passé lui de 830 à 770 millions au cours des années 1990 [98]. Dans les pays en développement, 36% de la population était sous-alimentée il y a trente ans, et ce pourcentage a chuté à 17%.

Or la stabilité et la paix sont difficilement envisageables sans une lutte efficace contre la pauvreté et la misère. [21]

L'idée du développement durable est simple mais fragile. Elle implique de voir à long terme, alors que pour beaucoup de gouvernants ou de dirigeants la visibilité est réduite. Elle cherche à valoriser l'avenir, ou au minimum à ne pas l'hypothéquer. Elle implique également une vision globale, pour ne pas que les entreprises soient pénalisées par des normes nationales. Heureusement des entreprises multinationales leaders se positionnent comme des précurseurs. Le jour viendra peut-être bientôt où les Droits de l'Homme et le respect de l'environnement s'imposeront à l'économie, et non l'inverse. [21]

Voyons à présent comment l'opinion publique peut constituer une force de changement.

1.5 L'impact de l'opinion publique

On entend de plus en plus parler des bienfaits des énergies renouvelables, du tri sélectif... Les médias et associations se font les défenseurs de l'environnement et des générations futures. D'autres attaquent les entreprises à cause de dérapages sociaux ou de nuisances écologiques. [21]

L'opinion publique possède un pouvoir important sur les entreprises, qui passe par l'atteinte à la réputation. Plusieurs moyens existent d'ailleurs: création d'associations de consommateurs mécontents, boycott, détournement de publicités, mise en place de sites internet pirates, recours en justice... Il est ainsi très facile de s'attaquer à des entreprises en touchant l'opinion publique, d'autant plus qu'elles sont connues. En achetant une action on peut se rendre en assemblée générale et exprimer son mécontentement. Un petit groupe de personnes peut organiser un blocage routier, une manifestation relayée à la télévision. Créer un site internet pirate et parodier un slogan, un logo, les imprimer sur des T-shirts est à la portée de presque tout le monde. Tout comme la rédaction d'un courrier des lecteurs dans un magazine.

De plus dans l'opinion publique une minorité reçoit souvent bon accueil lorsqu'elle se plaint d'une violence causée par plus grand qu'elle.

Le recours à la justice est parfois préféré aux actions telles que les manifestations, car il permet plusieurs phases de médiatisation (plainte, mise en examen, audience, délibéré), et parce que l'impact psychologique d'une décision de justice est fort auprès de l'opinion.

Les médias peuvent par ailleurs être un relais efficace, notamment par le goût assez répandu de mettre en avant les personnes mécontentes ou lésées. Un petit groupe peut ainsi se vanter d'avoir une aura nationale (voire internationale). Ses revendications peuvent même inspirer ensuite des lois. Plus grand monde ne peut maintenant croire que son image est intouchable. Comme le dit Philippe Détrie, « dans un monde à haut-débit, l'entreprise doit être à haut-crédit! »

Les téléspectateurs se délectent en général devant les joutes qui lui sont proposées. Et l'affectif a souvent plus de succès que la recherche de la vérité. L'évènement, le pris-sur-le-vif gonfle plus l'audimat que le rationnel ou la réflexion. [21] [51]

Les ONG (Organisations Non Gouvernementales) ont-elles aussi un pouvoir moral de plus en plus marqué, alors que ces initiales ne voulaient rien dire au grand public il y a encore quelques années. A l'origine leur sphère d'action était le développement et la solidarité essentiellement, mais à présent elles s'intéressent également à la responsabilité sociétale des entreprises, à travers le commerce équitable, la protection de l'environnement, les droits sociaux, la transparence commerciale et financière, les normes internationales du travail, etc.

Attac, principale force altermondialiste en France se propose de « développer une stratégie de harcèlement constructif : par exemple en prenant au pied de la lettre les vertueuses proclamations d'intentions des dirigeants, en exigeant leur traduction dans des démarches concrètes qui seraient évaluées par des indicateurs objectifs établis et contrôlés de manière pluraliste et contradictoire. » [4] [21] [35] [73]

On voit plutôt les ONG s'attaquer aux grandes entreprises, pour que leur message ait plus de visibilité [40].

La clinique vétérinaire peut-elle se sentir épargnée ? Pas si sûr. La réputation locale peut avoir des répercussions très importantes sur la fréquentation de la clinique, et ce aussi bien de façon positive que négative.

Les préoccupations et les accidents environnementaux, sociaux et économiques, ainsi que les pressions exercées par l'opinion publique, les médias et les ONG contribuent à rendre nécessaire et inéluctable une adoption globale du développement durable.

Pour mieux comprendre comment nous avons pu aboutir au concept de développement durable, revoyons rapidement l'évolution de l'économie mondiale et du rôle des entreprises.

2 Un peu d'histoire économique

La recherche du meilleur modèle économique est toujours ouverte. La question de la place de l'argent par rapport aux « grands principes » et celle du rôle des entreprises dans la société aussi. En France on considère souvent que le rôle des entreprises est la recherche du développement économique seul, et que l'Etat doit garantir le respect des citoyens et poser un cadre réglementaire.

Pour comprendre un peu mieux les mutations actuelles, penchons-nous rapidement sur l'évolution des modèles économiques.

2.1 L'évolution des modèles économiques

Les économistes « classiques » pensaient que la nature prodiguait des ressources sans limite, et que l'Homme devait chercher à les exploiter, non à les gérer. A cette période là, d'industrialisation, les conditions de travail des hommes, des femmes, des enfants sont difficiles, et un cadre législatif est à construire. Pour ces économistes, la répartition des richesses se réalise par « la main invisible du marché », et ce marché est censé résoudre les inégalités sociales. L'économie de marché, la faible intervention de l'Etat et la libre concurrence sont des piliers majeurs.

A la fin du XIXe siècle apparaissent les économistes « néoclassiques » qui ont un mode de pensée proche des classiques, mais ne s'interrogent pas tant sur les façons de favoriser la croissance que sur celles permettant de la faire durer. L'entreprise n'a comme rôle social que de pourvoir un travail aux personnes, le reste étant sous la responsabilité de l'Etat.

Après la seconde guerre mondiale s'est installée une période faste de reconstruction et l'apparition de la société de consommation dans les années soixante. Pour les économistes apparus à cette époque, les « nouveaux classiques », la loi de l'offre et de la demande régit le marché, et peut entraîner une évolution des attentes des consommateurs, lorsqu'un produit vient à manquer.

Est apparue alors la nécessité de durabilité, de pouvoir offrir aux générations futures le même bien-être individuel que celui acquis par la génération présente. Un bien-être lié au revenu, au niveau de vie et de consommation. On parle alors de croissance durable. Une croissance qui va dans le sens de l'environnement et d'innovations technologiques permettant de résoudre les problèmes découlant des limites de l'économie de marché. Car ces limites sont bel et bien à dépasser si l'on veut garantir un développement durable pour tous. [20] [56]

A la notion de développement économique s'est greffée la nécessité d'y trouver un sens. On s'est rendu compte des limites de l'économie de marché telle qu'on la connaissait. Ceci après que les entreprises aient longtemps considéré que leur unique objectif était d'accroître les performances économiques et les retombées financières sur leurs actionnaires.

En effet l'apogée de cette économie de marché a été atteinte, des limites ont été perçues, et une crise de confiance a touché à la fois l'opinion publique, les investisseurs et les actionnaires. Ceci a entraîné l'apparition de plusieurs questions : Faut-il remettre en cause de l'économie de marché ? Faut-il plus de transparence ?

Ces questions résonnent plus fortement à l'heure de la crise économique actuelle.

Pour trouver des réponses à ces limites et résoudre cette crise de confiance se sont développées d'autres types d'économie : les économies environnementales, dont :

- Les économies du bien-être ou l'internalisation. Elles tentent de répondre à la question : « entre plusieurs situations économiques possibles (chacune étant caractérisée par la manière dont sont réparties les ressources et les revenus) laquelle est la meilleure ? » (Echaudemaison). Cette théorie ne souhaite pas remettre en cause le marché, mais à en limiter le biais, de différentes façons : corriger le marché en taxant les pollueurs, surveiller que le marché tienne compte de la raréfaction des ressources naturelles.

En fait, elle propose que les entreprises internalisent les effets externes de différentes façons : outils économiques, normes, autorisations...

- L'économie écologique ou vue comme un écosystème. C'est aussi une vision « thermodynamique » de l'économie. Si on prend l'exemple des énergies fossiles, les activités économiques transforment de la matière hautement organisée en particules, en gaz, en chaleur, donc en éléments de faible organisation, de plus forte entropie.

Les défenseurs de cette théorie pensent que la vitesse d'exploitation des ressources doit permettre leur renouvellement, et que la quantité de déchets produits doit être limitée à ce que la nature peut assimiler dans une même durée. Cela conduit donc à souhaiter un état stationnaire, voire une « décroissance ». Ce n'est plus une économie des ressources naturelles mais avec les ressources naturelles et l'environnement. [20]

Une des conséquences positives de la crise et des excès du consumérisme des années 80 a été le dépassement des seuls critères financiers et lucratifs dans le marché, par une recherche du respect des échanges entre les hommes, des cultures et de la nature.

Certains considèrent même qu'on revient aux attributs premiers du commerce : les échanges commerciaux permettent un lien social entre les hommes. Ils favorisent en outre l'amélioration des conditions de vie : le commerce comme un outil d'évolution positive. [40]

2.2 L'évolution du rôle de l'entreprise

Le modèle de l'entreprise qui cherche uniquement le profit et à donner du travail à ses salariés, sans autre lien ou rôle dans la société est ébranlé par plusieurs mouvements. Citons-en quelques-uns :

- Face à la perte de certains repères, tels que la religion, la famille, la nation, l'entreprise constitue un cadre parfois stable et rassurant. En effet, la religion est rentrée dans la sphère individuelle, la famille ne constitue plus forcément un rempart rassurant et un lieu sûr, et le patriotisme s'efface, parfois au profit d'intérêts plus large (l'Europe) voire plus restreint (la région, les proches).
- La montée des risques et des préoccupations écologiques rattrape l'entreprise; la société civile commence à lui demander de rendre des comptes à ce sujet. D'autant plus que l'entreprise peut être responsable de ces risques, plus ou moins directement. Une étude montre que les citoyens sont prêt à boycotter une entreprise pour de nombreuses raisons, notamment si elle ne tient pas compte des réclamations de ses clients (50%), si elle gaspille de l'énergie (34%) ou encore si elle crée des emplois précaires (CDD, intérim) plutôt que des emplois durables (32%) (voir Annexe 1) [78]. La société accepte de moins en moins la prise de risque et les accidents.
- L'essor fulgurant des moyens de communication, qui diffusent largement les opinions; et qui met notamment en lumière les errances de certaines entreprises dans les domaines sociaux et environnementaux, ce qui affecte leur image (pollutions industrielles, mise sous pression insoutenable et licenciements massifs donnant l'impression que les salariés ne sont qu'une matière que l'on peut « dégraisser »...)
- La réduction du temps de travail, un souci de plus en plus grand de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le développement de la quête du bien-être... remettent en cause l'implication des salariés, ou du moins les modalités de cette implication. [21]

L'entreprise doit répondre de ses pratiques, pour des critères plus larges que par le passé.

Pour garder une légitimité dans l'esprit des consommateurs, l'entreprise doit apporter une valeur ajoutée responsable à ses produits, à ses services. Le comportement d'achat du consommateur n'est plus uniquement motivé par le produit ou le service obtenu, il y recherche un sens. Le consommateur commence à se demander quelles sont les conditions de travail des ouvriers chinois qui ont fabriqué tel objet, quel impact environnemental a eu la production de tel autre, etc. Il n'est plus seulement un acheteur, il devient de plus en plus un « consom'acteur ».

L'intégration du développement durable dans l'économie et l'activité des entreprises est loin de rester un phénomène marginal : même les instances boursières prennent aujourd'hui en considération les bilans environnementaux et sociaux des grands groupes côtés. [16] [39] [40]

L'évolution de l'économie mondiale et du rôle des entreprises ont participé à la naissance du développement durable. Voyons à présent comment il a vu le jour et ce qu'il est devenu aujourd'hui.

3 Evolution du développement durable de 1968 à nos jours

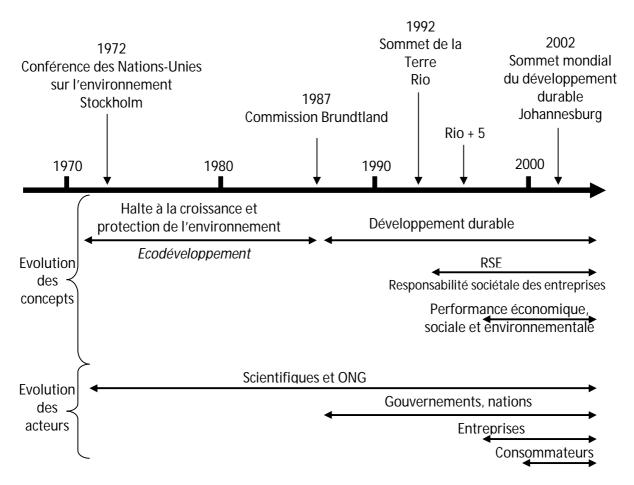


Figure 2 : chronologie du développement durable. [36]

3.1 Club de Rome et stratégies d'écodéveloppement

En 1968 a été créé le Club de Rome qui marque, avec la publication en 1972 de « Halte à la croissance » le début de la réflexion sur le développement durable. Parallèlement à cela, des experts internationaux prouvent qu'il est possible de concevoir et de mettre en place des stratégies socio-économiques plus respectueuses de l'environnement et de la justice sociale. Ce sont les stratégies d'écodéveloppement. Ce terme apparaît en 1974 lors d'une conférence des Nations-Unies au Mexique. [21]

3.2 De l'apparition du développement durable à la Conférence de Rio

Cette période marque l'apparition de l'expression « développement durable » et l'établissement de nombre de ses principes.

En 1980 l'Union internationale pour la conservation de la nature adopte le terme « sustainable development ».

3.2.1 Le rapport Brundtland - 1987

En 1987 la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement publie le rapport « Notre avenir à tous », alias le « Rapport Brundtland », du nom de sa coordinatrice, Mme Gro Harlem Brundtland, alors Premier Ministre de Norvège. La définition du développement durable est posée : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité pour les générations futures de répondre aux leurs ».

Le lien entre développement social et développement durable est clairement établi. La phrase qui suit la définition du développement durable est : « Deux concepts sont inhérents à cette notion, le concept de besoin et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. » [102]

A travers le mot « besoin » la Commission entend parler des besoins des plus pauvres en termes d'alimentation, d'emploi, de santé, d'eau et d'énergie. Le développement économique est jugé indispensable dans la lutte contre la pauvreté, qui est elle-même nécessaire à la préservation de l'environnement.

3.2.2 Sommet de la Terre – Conférence de Rio - 1992

En juin 1992 à Rio de Janeiro se tient la Conférence des Nations-Unies sur l'environnement et le développement, qui s'appuie sur le travail de 1987. La déclaration de Rio est signée par 182 pays [Déclaration de Rio en Annexe 2], ainsi que le plan « Action 21 » ou « Agenda 21 » qui s'articule autour de 3 idées fortes (le nombre 21 désignant le XXI^e siècle) :

- La reconnaissance du droit au développement. Un droit à la fois intergénérationnel (avec la notion de long-terme et de générations futures) et intragénérationnel, c'est-à-dire universel, par la diminution des différences actuelles des niveaux de vie.
- La reconnaissance d'un principe de responsabilité et d'un devoir de solidarité entre les Etats, dans les trois domaines du développement durable : économique, social, environnemental.
- La prise en compte de l'environnement dans le développement global.

L'Agenda 21 (ou Action 21) fixe les bases d'une coopération internationale pour le développement durable, dans tous ses domaines : environnement, santé, agriculture, préservation des sols, de l'eau potable et de l'atmosphère, emploi, éducation, recherche,

lutte contre l'exclusion et la pauvreté, parité hommes/femmes, la mise en place d'une agriculture durable, etc. [36] [39] [40] [83] [97]

On y trouve 40 chapitres, 2 500 recommandations, et surtout la volonté d'un relai local. Le plan Action 21 invite en effet les collectivités territoriales à rédiger des programmes d'actions, comme l' « Agenda 21 local » en France, et ce pour plusieurs raisons. Les principales sont la proximité du public et une meilleure connaissance des spécificités régionales, ainsi que la possibilité d'employer des leviers efficaces, que ce soit au niveau national ou infranational. Les collectivités territoriales sont par exemple impliquées dans les infrastructures économiques, sociales et environnementales qu'elles construisent et entretiennent; elles établissent une règlementation et aident à faire appliquer des politiques dans le domaine de l'environnement; elles participent à l'éducation, à la sensibilisation et à l'écoute du public pour favoriser le développement durable (Agenda 21, article 28.1). [36] [83]

Deux Conventions-cadre sont adoptées : une concernant la préservation de la biodiversité ; l'autre à propos du réchauffement climatique, visant à stabiliser la production de gaz à effet de serre dans le but de ne pas entraîner de modification climatique. [36] [39] [40]

La déclaration de Rio a également retenus 27 principes pour orienter les actions en faveur du développement durable. Parmi les plus importants on notera :

- Le principe de précaution,
- Le principe de prévention,
- Le principe pollueur/payeur ; ces trois principes seront détaillés ultérieurement.
- Le principe de solidarité : celui-ci concerne l'aide au plus démunis et la protection de l'environnement. Il s'applique à tous les pays, dans une action commune, bien que spécifique à chaque nation. Chacune est également invitée à avertir les autres en cas d'incidents pouvant les affecter. [36]

Aujourd'hui, pour mieux comprendre les petites modifications de perception du développement durable, on peut noter des variantes dans sa définition :

- En 2002, Mme Tokia Saïfi, actuelle députée européenne et alors secrétaire d'Etat au développement durable propose la définition suivante : « Satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins » [77].
- Certains adoptent une vision plus volontaire et positive, en remplaçant « sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » par « et améliorer les ressources des générations futures », et d'autres par « tout en augmentant les capacités des générations futures ».

Dans tous les cas l'essence reste sensiblement la même. [21]

3.3 Accélération des réflexions et des prises de mesures

En 1997 est signé le protocole de Kyoto, qui s'attaque au réchauffement climatique, de plus en plus perçu comme une menace réelle et imminente : 38 pays industrialisés se fixent des objectifs pour limiter leurs productions de gaz à effet de serre.

En 2001, la Conférence de l'Organisation mondiale du Commerce (OMC) décide de libérer le commerce international pour favoriser les pays pauvres, en diminuant les mesures protectionnistes des pays riches et en facilitant l'accès aux médicaments des plus démunis.

Les principes du développement durable sont de plus en plus repris dans les congrès des différentes organisations mondiales, et chacun est invité à s'y sentir concerné : organisations internationales, Etats, collectivités territoriales, associations, entreprises, particuliers. Ceci par le biais d'initiatives volontaires et par voie législative.

Ainsi les mêmes principes sont repris par de plus en plus d'acteurs :

- Principe de précaution,
- Principe de prévention,
- Principe de responsabilité qui implique que les responsables d'atteintes à l'environnement ou à la justice sociale soient les payeurs (dont le principe « pollueur-payeur »),
- Gestion raisonnée des ressources naturelles,
- Principe de participation : chaque acteur concerné par une activité ou une décision est invité à exprimer son avis,
- Principe de solidarité en direction des plus pauvres ou fragiles.

On peut ainsi citer quelques exemples de mesures prises par différents acteurs.

Organismes internationaux :

Suite à la Conférence de Rio beaucoup ont adopté plus de transparence et de recherche de contrôle sur leur fonctionnement et leur efficacité, ainsi que la participation d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) à leurs activités. Dans leurs travaux ou leurs stratégies, beaucoup intègrent à présent les valeurs du développement durable, comme la Banque Mondiale, le Fonds Monétaire International (FMI), l'OMC, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), l'Organisation Internationale du Travail (OIT), etc.

Les Nations-Unies ont créé le PNUE, Programme des Nations Unies pour l'Environnement, qui favorise les collaborations en vue de la mise en œuvre du développement durable : notamment par la création de programmes spécifiques sur la gestion des eaux douces, la consommation énergétique, la diversité biologique, l'étude du changement climatique, etc. Le Global Reporting Initiative (GRI) est un groupe de travail créé en 1997, qui développe des directives applicables pour les entreprises ainsi que pour les organisations gouvernementales et non gouvernementales. Plusieurs groupes participent à son activité : le PNUE, des milliers d'experts, des entreprises, des organisations, des associations d'hommes d'affaires, etc. [91] [100]

En 2000 les Nations-Unies ont fixé les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Ils indiquent des résultats à atteindre dans huit secteurs jugés prioritaires :

- 1- Réduire la pauvreté extrême et la faim.
- 2- Assurer l'éducation primaire à tous.
- 3- Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- 4- Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans.
- 5- Réduire de 75% le taux de mortalité maternelle.
- 6- Lutter contre le SIDA/VIH, le paludisme et la tuberculose.
- 7- Assurer un environnement durable.
- 8- Mettre en place un partenariat mondial pour le développement. [97]

Depuis 1998 l'OMC intègre de plus en plus d'objectifs en lien avec le développement durable dans ses principes directeurs : lutte contre le travail des enfants et le travail obligatoire, gestion de l'environnement, droits de l'homme, lutte contre la corruption, protection des consommateurs, etc. Les procédures de contrôles ont été renforcées pour vérifier l'application de ces objectifs.

• L'Union Européenne, les Etats :

Le nombre de textes légaux en faveur du développement durable n'a cessé d'augmenter depuis plus d'une décennie.

En 1992 au cœur du Traité de Maastricht on peut ainsi lire dans l'article 2 : « La Communauté a pour mission de promouvoir un développement harmonieux et équilibré des activités économiques, une croissance durable et non inflationniste respectant l'environnement. »

En Annexe se trouve la Déclaration de Malmö rédigée lors du premier forum ministériel global d'environnement, en mai 2000 en Suède. [Annexe 3]

La France a choisi par exemple quatre principaux domaines d'action : l'action internationale visant à réduire les inégalités Nord/Sud; mise en place de structures efficaces pour promouvoir et mettre en place les politiques de développement durable; volonté d'une recomposition territoriale pour une plus grande solidarité; mise en place du développement durable au cœur des politiques économiques. [39] [40]

La France a voté le 15 mai 2001 la loi de Nouvelles Régulations Economiques (NRE) qui oblige les entreprises cotées en bourse à établir un rapport annuel sur leurs performances à la fois économiques, sociales et environnementales.

Les labels environnementaux :

L'écolabel européen :

Son but est la promotion des biens et services ayant une faible incidence environnementale, en prenant en compte l'ensemble du cycle de vie. Il concerne tous les produits et services commercialisés en Europe, à l'exception des produits alimentaires, pharmaceutiques et du matériel médical. Il a été créé en 1992, et un nouveau règlement européen en 2000 a accentué sa promotion.



NF Environnement :



Cette marque a été créée en 1991, elle est gérée par AFNOR Certification. Elle vise à signaler les produits qui, à performance égale, ont un impact réduit sur l'environnement. Son ambition est de garantir des produits à la fois de bonne qualité et respectant au maximum la Nature.

C'est la certification écologique officielle en France. Son obtention dépend de plusieurs critères, qui sont le fruit d'un

consensus entre les représentants d'industriels, d'associations de consommateurs et de protection de l'environnement, de distributeurs et des pouvoirs publics.

Prenons l'exemple du mobilier de bureau : les critères choisis sont l'origine des matières premières, l'émission limitée de formol, le faible rejet de matières organiques volatils, l'élimination des déchets de fabrication, la valorisation, etc. [1] [10] [36]

Malgré cette multiplication de mesures, de publications, d'objectifs, de logos... on peut avoir l'impression que l'effet de communication domine parfois sur de réels changements induits par le législateur, et que certaines initiatives restent lettre morte.

Revenons par exemple à l'intégration du droit à l'environnement dans la Constitution. Concernant le principe pollueur-payeur, il est écrit dans l'article 4 que : « toute personne doit contribuer à la réparation des dommages qu'elle cause à l'environnement, dans les conditions définies par la loi ». Le Canard Enchaîné a remarqué que seul le terme « contribuer » apparaît [69]. Il s'agit donc de contribuer, et non d'assurer entièrement la réparation des dégâts. Ce qui peut réjouir les compagnies pétrolières ou industries chimiques responsables d'accidents, comme le Fipol qui comptait participer à hauteur de 15% des coûts engendrés par la pollution du Prestige. [21] [39] [40]

Le développement durable est un principe complexe. Sa définition a mis du temps à apparaître, et ce qu'il implique n'a pas fini d'être découvert. Cependant, il est bien mieux compris aujourd'hui. Son application tend à se généraliser: des mesures politiques accompagnent de plus en plus l'évolution de l'opinion publique et celle du monde des entreprises.

Pour mieux comprendre ce qu'il recouvre, il est nécessaire de se familiariser avec un certain nombre de principes et de définitions, que nous allons voir à présent.

4 Constats et définitions

Nous allons dans cette partie faire un rapide tour d'horizon du monde qui nous entoure et de son niveau de développement. Et pour mieux comprendre ce qu'implique le développement durable nous sommes amenés à définir plusieurs termes.

4.1 L'indice de développement humain (IDH)

L'indice de développement humain (IDH) a été créé en 1990 par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD [101]). Son but est de mesurer les niveaux atteints par les pays à partir de trois critères : l'espérance de vie, le niveau d'instruction (taux de scolarité et d'alphabétisation), et le produit intérieur brut par habitant (PIB). Il est donc plus large que le seul PIB, qui reflète peu le développement de la société selon les économistes, et qui est inadapté aux échanges sociaux et au développement non matériel. [36] Il est difficilement justifiable de ne s'intéresser qu'à la richesse, dans un pays où la démocratie et les droits de l'Homme seraient bafoués, où l'air serait irrespirable, où la mortalité infantile serait élevée, où les personnes âgées ou handicapées seraient mises au banc de la société, etc.

Jean Fabre, directeur adjoint du PNUD estime qu' «on avait oublié que certains fondamentaux de la sécurité dans le monde passent par la justice sociale : on ne peut avoir le niveau de richesse le plus élevé de l'histoire et en même temps, laisser la moitié de l'humanité survivre dans les difficultés économiques. Cela crée des tensions ingérables. » Les immenses inégalités sont sans doute une des causes de l'extrémisme, de la violence et du terrorisme. Le monde saura-t-il mieux vivre ensemble, et faire disparaître l'appauvrissement, à défaut de la pauvreté ?

Au lieu de ne considérer que la quantité de temps passé, dans nos activités économiques de service par exemple, il est intéressant d'intégrer la notion de qualité. Patrick Viveret invite à « changer notre regard sur la richesse ». Il songe notamment à y intégrer des échanges non pécuniaires : éducation, tâches domestiques, bénévolat ou autres actions créatrices de lien social, etc. Il dit aussi dans son rapport *Reconsidérer la richesse* que « La véritable mondialisation ne peut se faire contre la plus grande partie de l'humanité ni contre l'environnement ». [21]

Chaque année des experts indépendants sont mandatés par le PNUD pour réaliser un rapport sur l'IDH. [36] En 1991 la Banque Mondiale, dans son rapport calculant pour la seconde fois l'IDH, exprimait plus explicitement les enjeux :

« Le développement économique tel qu'on l'entend dans le présent Rapport consiste en un relèvement durable du niveau de vie, celui-ci étant mesuré non seulement par le niveau de la consommation, mais aussi par le niveau d'instruction et l'état sanitaire de la population, ainsi que par le degré de protection de l'environnement. Le développement au sens large comprend d'autres éléments encore, notamment des progrès dans le sens de l'égalité

des chances, de la liberté politique et des libertés civiques. Le développement a donc pour but ultime de permettre aux habitants de toutes les régions et de tous les pays, sans distinction de sexe, d'origine ethnique, de religion ni de race, de jouir de droits économiques, politiques et civiques plus étendus. » [6 p.38] [21]

En 2003 cette étude confirmait une chute du revenu de 54 Etats depuis une dizaine d'année, essentiellement en Afrique et en Europe centrale. [36]

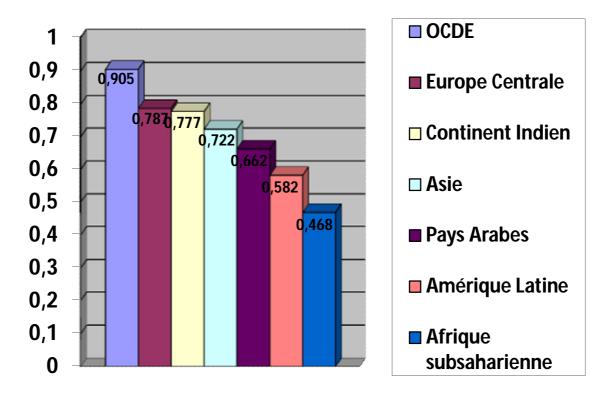


Figure 3 : L'IDH dans les régions du monde en 2003. [36]

NB: L'OCDE est l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, qui comprend les gouvernements de 30 pays attachés aux principes de la démocratie et de l'économie de marché. Elle cherche, *via* des forums, à relever les défis économiques, sociaux et de gouvernance liés à la mondialisation. [105]

4.2 L'empreinte écologique

L'empreinte écologique est un indicateur créé pour évaluer la pression exercée par l'Homme sur sa Planète pour satisfaire ses besoins. Il se traduit en termes de surface nécessaire pour produire les ressources utiles à un être humain et pour absorber les déchets émis.

Sur la Terre 11,4 milliards d'hectares sont ainsi exploitables par l'Homme si l'on exclu les zones désertiques et inhabitables. Ce qui représente en moyenne 1,9 ha par personne actuellement.

Le rapport « Planète vivante 2002 » du WWF (World Wildlife Fund) indique que l'empreinte écologique a quasiment doublé en 35 ans. De plus on note de grandes différences entre les pays riches et les pays en voie de développement, avec un facteur multiplicateur de l'ordre de 6. [36] [49]

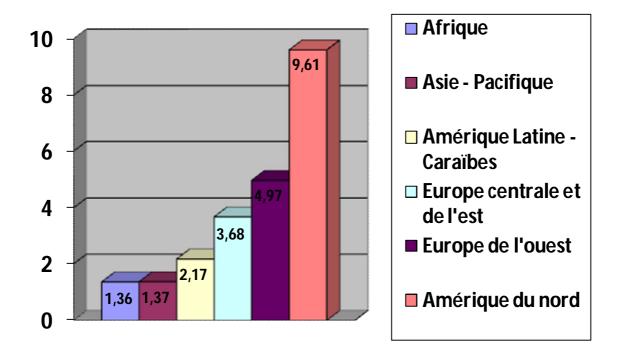


Figure 4 : L'empreinte écologique par régions en 1999 [112].

L'indice de développement humain et l'empreinte écologique sont les deux indicateurs reconnus au niveau international qui aident à mieux cerner le développement durable, et à comparer pays développés et pays en voie de développement.

Nous pouvons pressentir à l'aide de ces graphiques que le développement de pays tels que la Chine, l'Inde et ceux qui suivront dans leur sillage va les amener à une empreinte écologique plus forte, de l'ordre des pays développés. Ce qui ne manquera pas alors d'entraîner une surexploitation très dangereuse de la Planète. Il est donc crucial de permettre aux pays les moins riches d'accéder aux biens et au développement, tout en gardant une empreinte écologique modérée, et de limiter celle des pays où elle est déjà très forte. [36]

Qu'en est-il de l'aide aux plus pauvres et de l'équité?

Lors de la Conférence de Rio en 1992 l'article 5 de la déclaration stipulait : « Tous les Etats et tous les peuples doivent coopérer à la tâche essentielle de l'élimination de la pauvreté, qui constitue une condition indispensable au développement durable afin de réduire les différences de niveau de vie et de mieux répondre aux besoins de la majorité des peuples du monde ».

Ces orientations ont certes entraîné des progrès, mais les objectifs sont loin d'être atteints. Comme celui décidé par les pays riches de consacrer 0,7% de leur PNB à l'Aide Publique au Développement (APD). Ou lorsqu'on voit les inégalités croissantes entre pays riches et

pauvres, l'augmentation du nombre des pays les moins avancés : de 25 à 49 en trente ans. Voici quelques chiffres révélant les défis qu'il nous reste pour lutter contre la pauvreté :

- Presque 3 milliards d'êtres humains vivent avec moins de 2 dollars par jour,
- Un milliard d'habitants n'ont pas accès à l'eau, et 2 milliards à des infrastructures sanitaires,
- Un milliard de personnes des pays les plus riches concentrent 60% des revenus de la planète, contre 20% pour les 3,5 milliards de personnes des pays les plus pauvres.
- On compte plus de 850 millions d'adultes analphabètes, et plus de 300 millions d'enfants non scolarisés. [101] [36]

4.3 Développement durable & Co.

Cette thèse se penche sur un domaine qui peut être recouvert plus ou moins entièrement par les expressions suivantes : développement durable, responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises, entreprise engagée, citoyenneté d'entreprise, etc.

4.3.1 Développement durable et entreprises durables

Le développement durable a été définit en 1987 par le rapport Brundtland comme « un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de même. »

On pourrait s'amuser de la traduction littérale de « sustainable development » : développement soutenable, qui sous-entend que son contraire serait « insoutenable ». Mais le terme développement durable a aussi ses avantages, car il interpelle les dirigeants : tout dirigeant souhaite que ses affaires et son entreprise perdurent. Car ce développement durable est justement axé sur la pérennité, de la planète comme de l'entreprise.

Pour comprendre des leviers de la longévité d'une entreprise, nous pouvons prendre exemple sur les Hénokiens, ces chefs d'entreprise dont les sociétés ont plus de 200 ans. Ils tirent leur nom du patriarche biblique Hénoch et ont plusieurs lignes de conduite :

- « Faire les choses le mieux possible, la meilleure qualité au meilleur prix ».
- La prise en compte du long terme, du temps qui fait la réputation.
- L'éthique de comportement.
- Rigueur, simplicité, prudence.
- Faire passer le travail, l'investissement, l'autofinancement, le salaire des employés avant les bénéfices.
- Rechercher l'intérêt à long terme plutôt que celui propre des dirigeants. [39] [40]

Arie de Geus, professeur à la London Business School et ancien DGA de Shell a consacré une partie de ses travaux à l'étude de la longévité des entreprises centenaires - la durée de vie moyenne d'une entreprise est actuellement de 20 ans. Il a mis en évidence trois facteurs clés :

- L'adaptabilité à l'environnement,
- Une forte cohésion interne,

- La tolérance vis-à-vis des activités externes.

Il en conclut que les entreprises qui se préoccupent du capital humain ont une espérance vie plus longue que celles qui se soucient uniquement de leurs actionnaires. Elles ne sacrifient pas le capital humain au service du profit. [21]

Ces principes sont des guides qui peuvent aider celui qui souhaite s'engager dans le développement durable, et qui fait transparaître la volonté d'amélioration continue. Cette volonté se lit bien dans l'expression « développement durable ». [39] [40]

4.3.2 Les trois piliers

Au Sommet de la Terre à Rio de Janeiro, en 1992, est apparu l'Agenda 21. Il fixe les étapes d'un programme commun pour le 21^e siècle, et explique notamment que le développement durable repose sur trois piliers : économique, environnemental et social. [83] Ils sont appelés de différentes façons suivant le contexte. *Shell* par exemple parle des « trois P » : Profits, Planet & People.

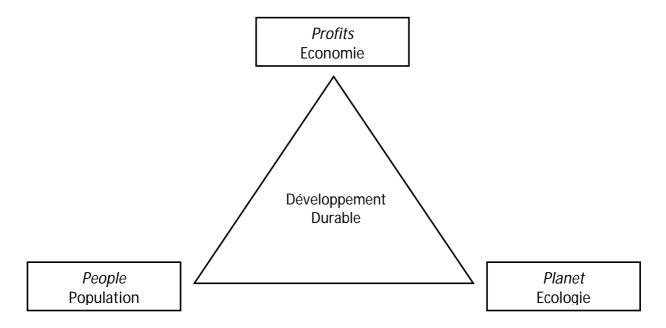


Figure 5 : Le développement durable, au centre des 3 P. [21]

L'objectif économique consiste à créer des richesses pour tous, grâce à des modes de production et de consommation durables. L'objectif environnemental regroupe la gestion et la conservation des ressources. L'objectif social, enfin, se traduit comme la recherche de l'équité et la participation de tous les groupes sociaux. (Annexe 4 : Les principaux axes d'engagements du Comité 21, organe d'animation de l'Agenda 21 en France) [39] [40] [18] [83]

4.3.3 L'interdépendance

L'interdépendance de l'Homme et de son environnement est un concept clé pour comprendre que ce que l'Homme fait aux autres espèces, c'est à lui qu'il le fait. En effet l'Homme fait partie intégrante d'équilibres fragiles que sont les écosystèmes, et il est directement menacé lorsque son écosystème est en péril. La notion d'interdépendance s'applique donc aussi dans le temps : on comprend que les décisions actuelles auront des répercussions pour ceux qui viendront après nous.

Le philosophe Hans Jonas pense que ce souci vient du fait que l'Humanité a développé des technologies mettant directement en péril son existence : par l'arme nucléaire par exemple. L'Homme réfléchit aujourd'hui à adapter ses façons de vivre pour influer sur des conséquences qu'il ne verra pas de son vivant. Les Amérindiens disaient déjà « nous n'héritons pas de la terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants ». Une pensée sur laquelle nous pourrions nous attarder. [39] [40]

4.3.4 La citoyenneté d'entreprise

La citoyenneté d'entreprise est un terme qui n'est plus fréquemment employé depuis les années 1980; mais il permet d'entrevoir que l'entreprise peut prendre en compte non seulement ses intérêts mais aussi ceux de la collectivité. Et pour cela elle peut donner des perspectives nouvelles à des domaines d'activité qu'elle possède déjà : formation, mécénat, certification, qualité, etc.

Ainsi, l'entreprise peut concevoir qu'elle a des devoirs par rapport à son environnement, au sens large ; elle peut également réaliser qu'elle ne peut prospérer dans un environnement décadent. Tout ceci amène à l'idée d'interdépendance (voir supra). [39] [40]

4.3.5 Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) correspond à une responsabilité élargie, qui recouvre les trois piliers du développement durable, et plus seulement la recherche de la performance économique. L'entreprise se demande ce qu'elle veut améliorer pour l'Homme, par ses produits, ses services, etc. C'est un engagement au quotidien, elle choisit de s'en donner les moyens (humains, matériels, financiers, etc.) et d'en rendre compte. Ce qui n'implique pas qu'elle accomplisse parfaitement ses engagements; elle est humaine et imparfaite. Par contre, on attend d'elle qu'elle communique ses performances, avec honnêteté, dans les trois domaines du développement durable.

La RSE implique donc des changements parfois profonds pour l'entreprise, et une réelle motivation. [39] [40]

On peut alors se poser la question « Qui lui demande d'être responsable ? » : c'est l'ensemble des parties prenantes.

4.4 Les parties prenantes ou Skateholders (ou parties intéressées)

De plus en plus, pour être crédible, l'entreprise doit répondre de ses actes –non plus seulement aux actionnaires lorsqu'elle en a, mais- à tous ceux qui sont concernés, plus ou moins directement, par ses activités ; qu'ils aient une influence sur cette activité, ou bien qu'ils soient affectés par elle. Ce sont les parties prenantes, ou *skateholders*, ceux qui ont un intérêt dans l'entreprise. Leur nombre et leur nature peuvent varier énormément d'une entreprise à l'autre. [58]

Une clinique vétérinaire pourra y compter ses salariés (vétérinaires, ASV, personnel d'entretien...), les clients, les laboratoires fournisseurs, les groupements d'éleveurs, le SNVEL, l'Ordre, les éleveurs, les propriétaires, la compagnie d'équarrissage, le voisinage, etc.

4.5 Principes et méthodes liées au développement durable

4.5.1 La bonne gouvernance

La gouvernance est un système de prise de décision, qui ne fonctionne par sur un plan hiérarchique classique. Elle est employée pour des questions complexes, pour lesquelles aucun acteur n'a l'ensemble des réponses au problème posé. Elle peut s'appliquer dans différents cas de figure :

- Pour les institutions et les mécanismes de régulation internationale,
- Pour les prescriptions des institutions financières internationales liées à la « bonne gouvernance »,
- Et ce qui nous intéresse plus particulièrement, pour la coopération des acteurs au niveau local lorsqu'il s'agit de gouvernance territoriale.

Concernant l'entreprise, on parle de « gouvernance d'entreprise », et elle fait donc appel aux parties prenantes, en plus de la direction. Dans ce cadre, il est envisageable que les salariés d'une clinique vétérinaire soient conviés à certaines réunions pour exprimer leur avis. Les autres parties prenantes peuvent être également consultées, invitées, ou bien leurs points de vue rapportés. Ainsi, il est possible de fixer les objectifs et la stratégie de l'entreprise, les moyens nécessaires pour les atteindre, et la façon d'en rendre compte. Pour la PME (Petite et Moyenne Entreprise) qu'est la clinique vétérinaire, cette gouvernance permet par exemple de renforcer son image positive auprès des clients, ou encore d'assoir sa crédibilité face aux partenaires financiers (banques, voire investisseurs...) ou autres.

La gouvernance permet en outre de rendre compte aux parties prenantes de la manière dont sont prises les décisions à la tête de l'entreprise. [23] [24] [25] [36] [39] [40] [58]

4.5.2 Le principe de précaution

Le principe de précaution est apparu dans le droit international de l'environnement en 1985 lors de la Convention de Vienne, pour la protection de la couche d'ozone. En 1992 on le retrouve dans le sommaire de la Déclaration sur l'environnement et le développement, du sommet de la Terre de Rio : « Pour protéger l'environnement, des mesures de précautions doivent être largement appliquées. [...] En cas de risque de dommages graves, irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement. »

Ce principe s'est ensuite étendu au domaine des affaires.

C'est une modification importante des prises de décision. Son apparition découle de la mondialisation, de l'accroissement rapide des connaissances, de la volonté d'obtenir des expertises scientifiques, des perceptions non rationnelles de l'opinion publique.

C'est une méthode de décision qui s'applique en cas d'incertitude scientifique sur un risque et ses conséquences. Il permet de prendre des mesures préventives, et d'élargir le débat aux différentes parties prenantes: scientifiques, Etat, citoyens, ONG, associations de consommateurs, etc. Ce n'est pas un blocage conservateur, mais au contraire une volonté d'accroître des connaissances qu'habituellement on n'aurait pas cherché à développer à ce moment-là. Il correspond donc à la mise en route d'une dynamique, et d'une obligation de savoir. Ainsi, on ne considère plus comme seuls experts les scientifiques, mais toute partie prenante susceptible d'apporter des informations pertinentes au débat.

En ce qui concerne l'entreprise, les perspectives du principe de précaution sont plus larges que dans le domaine politique. Car au-delà des risques sanitaires et environnementaux, l'entreprise est invitée à se pencher sur les risques liés à l'innovation technique (conséquences économiques mais aussi sociales : emploi, solidarité, développement...) et à l'utilisation des ressources naturelles indispensables à l'Homme : eau potable, air, forêts, biodiversité, sol, etc.

En résumé, le principe de précaution s'imprègne réellement d'éthique et de responsabilité sociale : l'entrepreneur réfléchit à la façon dont ses activités entrent dans un cadre social, environnemental et politique, il tente d'anticiper et de mesurer les effets de ces activités, et d'en rendre compte aux parties prenantes. [39] [40]

On peut se demander si la généralisation de ce principe est un signe de sagesse ou de frilosité. Quoi qu'il en soit c'est un signe que notre société rejette de plus en plus la prise de risque, l'à-peu-près. En outre les recours judiciaires se généralisent. Peugeot a même créé un nouveau type d'emploi : le « préventeur », dont la mission est de réduire les risques d'accidents et de maladies professionnelles. [21]

4.5.3 L'éco-efficience

L'application du principe d'éco-efficience permet à l'entreprise de préserver l'environnement et ses équilibres tout en ayant une activité économique dynamique. L'éco-

efficience est atteinte lorsque l'entreprise peut proposer des produits ou services à prix concurrentiel et apportant aux personnes ce dont elles ont besoin, tout en réduisant l'empreinte écologique à un niveau au moins égal à ce que la planète peut supporter. Ce concept, bien que sans notion sociale, fait partie intégrale du développement durable. Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en définit sept moyens:

- Diminuer l'intensité matérielle,
- Diminuer l'intensité énergétique,
- Accroître les capacités de recyclage des produits,
- Limiter la diffusion des déchets et matières toxiques,
- Maximiser l'utilisation des ressources renouvelables,
- Accroître la durabilité des produits,
- Accroître l'intensité des services. [36] [44]

4.5.4 L'analyse du cycle de vie

L'analyse du cycle de vie est une méthode visant à prendre en compte tous les impacts environnementaux et sociaux d'un produit au cours de son élaboration, de sa fabrication, jusqu'à son recyclage ; c'est-à-dire tout au long de sa « vie ».

Elle est difficile à mettre en œuvre pour des produits nouveaux sur lesquels on n'a pas de recul suffisant, pour des produits complexes ou en phase initiale de conception. Cependant sur la plupart des produits déjà existants, pour lesquels on a accès aux données sur les différents moments de sa vie, elle permet d'obtenir des informations pertinentes notamment lorsqu'on se retrouve dans une situation de prise de décision.

Elle permet en outre une réelle analyse globale et évite, par exemple, de simplement déplacer des problèmes de pollution d'une phase à une autre du cycle de production.

Actuellement c'est un bon moyen d'évaluation des possibilités d'amélioration à moyen ou long terme. [36] [29] [43]

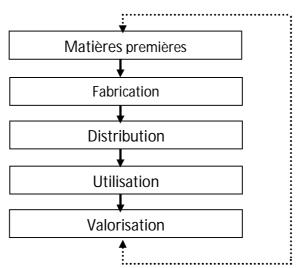


Figure 6 : Cycle de vie du produit. [36]

4.6 Le commerce équitable

Le commerce équitable est apparu dans les années 1960. Son but premier est d'assurer une rémunération et des conditions de travail justes aux producteurs des pays défavorisés. Les buts sont la possibilité de répondre aux besoins essentiels ainsi que l'amélioration des conditions de vie des travailleurs.

Ses objectifs sont :

- Garantir des revenus justes aux artisans et producteurs des pays pauvres, pour qu'ils accèdent à un niveau de satisfaction de leurs besoins élémentaires : alimentation, santé, éducation, logement, protection sociale, etc.
- Assurer le respect des droits de l'Homme et des principes de l'OIT (Organisation internationale du travail): interdiction du travail des enfants, du travail obligatoire, de l'esclavage, etc.
- Permettre des échanges entre les différents partenaires économiques.
- Préserver l'environnement.
- Proposer des produits de bonne qualité.

Un contrat est signé entre les producteurs et les organisateurs du commerce équitable, qui assure les engagements de chaque partie.

En France c'est en 1997 qu'est apparue avec force l'initiative du commerce équitable, introduite par Max Havelaar. Aujourd'hui une trentaine d'organisations nationales en sont des partenaires. Le premier label apparu concernait le café, et depuis d'autres produits y ont été incorporés au sein du marché européen : thé, cacao, sucre, miel, jus d'orange, banane. Ce principe du label avantage d'une part les petits producteurs, et d'autre part les salariés (respect des normes de l'OIT). [36]

A l'issue de ce tour d'horizon et de définitions, nous pouvons mieux comprendre le concept de développement durable. Pour entrer ensuite dans son implication plus concrète au sein d'une entreprise nous devons comprendre le rôle que jouent les parties prenantes. La mise en œuvre du développement durable commence en effet par une étape primordiale d'écoute, pour ne pas faire fausse route au cours des étapes suivantes de diagnostic, de mise en œuvre et de suivi.

5 Le rôle clé des parties prenantes

Les parties prenantes ont un rôle capital pour l'entreprise. Nous allons voir brièvement leurs principales fonctions : elles formulent des attentes diverses ; elles influencent l'activité de l'entreprise en fonction de la façon dont elles la perçoivent ; elles peuvent être un atout majeur dans les évolutions de l'entreprise.

5.1 L'écoute des parties prenantes

Identifier l'ensemble des parties prenantes comme on l'a vu auparavant est bien entendu un préalable nécessaire.

Car à partir de là, l'entreprise peut tenter d'agir dans le but de satisfaire au mieux leurs attentes, ce qui aura un grand effet sur sa réputation, sa crédibilité, son volume d'activité et la confiance instaurée. De plus pour certaines décisions l'entreprise peut difficilement envisager tous les enjeux à elle seule, voire établir les réponses les plus adéquates, et une aide précieuse peut être apportée par les parties prenantes.

Ainsi la communication des entreprises comprend de plus en plus l'écoute aux côtés de la prise de parole, et non plus une volonté unique de s'exprimer.

Par exemple la société Dow, un groupe chimiste, déclarait dans un rapport récent : « Nous reconnaissons que même si les technologies ont sans doute amélioré le niveau de vie mondial, elles ne contiennent pas toutes les réponses. Nous voulons désormais considérer de manière plus large les soucis et aspirations des gens, en intégrant ces points de vue dans nos décisions. [...] Nous ne croyons pas que les scientifiques de Dow, le gouvernement ou les militants des ONG seuls ont toutes les réponses. Mais nous croyons qu'en travaillant ensemble, nous pourrons nous rapprocher des meilleures solutions possibles. » [39] [40]

Grâce à une écoute plus attentive des parties prenantes l'entreprise peut adopter des prises de décision concertées. Ainsi elle cherche à concilier les attentes exprimées avec ses valeurs propres, dans le but de progresser.

5.2 L'image de l'entreprise et les parties prenantes

Ce type de communication semble sensiblement différent de celui que nous percevons des entreprises qui ne font que parler, pour vanter leurs produits ou services: un dialogue s'instaure. Ce dialogue passe également par la publication par l'entreprise d'un rapport annuel sur ses activités et ses résultats, en matières économique, sociale et environnementale. [3]

Ce rapport peut sembler *a priori* risqué pour l'entreprise. En effet, elle sera probablement amenée à partager ses difficultés, ses contradictions.

Mais en réalité tout ce nouveau mode d'échange lui confère un avantage à plusieurs niveaux. Son image devient celle d'une entreprise soucieuse du bien public, attachée à la transparence et qui par son rapport annuel analyse ses progrès et difficultés de façon chiffrée et objective (du moins c'est souhaitable).

Ce dernier permet en outre à l'entreprise de fixer clairement sa politique, ses objectifs et sa stratégie. Sans quoi elle ne pourrait que difficilement progresser. [40] [36] [39]

De façon plus générale, il est intéressant de se demander quelle image le public a de l'entreprise, de la clinique, et quelle image nous souhaitons donner? Pour une meilleure adéquation entre les deux, et pour conserver cette proximité alors même que la vision des parties intéressées évolue, le dialogue est une solution avantageuse et quasiment unique pour la clinique vétérinaire.

En effet, de quel moyen pourrait-elle user pour s'enquérir de ses avis? Ce serait possible grâce aux médias, aux sondages, etc. Mais ils concernent assez rarement les cliniques vétérinaires. Ou alors en des occasions très particulières (installation d'un scanner, procès...); mais de façon générale, la réputation d'une structure vétérinaire ne peut pas vraiment se bâtir de cette manière.

Ainsi vouloir connaître les attentes et les intérêts des parties prenantes implique un double bénéfice :

- Faire progresser l'entreprise en faisant se rapprocher l'image donnée de celle espérée,
- Connaître le degré de satisfaction des clients et donc la qualité de l'offre, pour l'améliorer.

On peut représenter les flux d'images données et perçues et ainsi saisir que cela constitue un cycle fait pour durer d'une part. Et d'autre part saisir que l'entreprise, avec l'expérience, gagnera en efficacité sur la gestion de son image.

Les parties intéressées L'entreprise Image attendue Mesure de la satisfaction Image perçue Image rendue Image rendue Image rendue

Figure 7 : Flux d'images données et reçues entre l'entreprise et les parties intéressées (skateholders). [36]

5.3 Une voie vers une réactivité accrue

Par cette écoute attentive des différentes parties prenantes l'entreprise se donne, entre autres choses, les moyens de mieux connaître l'opinion publique ainsi que les possibles modifications règlementaires. C'est-à-dire qu'elle ne reste pas sourde aux possibles évolutions, et qu'elle saura alors anticiper. Elle pourra plus vite s'adapter, donc plus efficacement et à moindre coût.

En effet, lorsqu'une nouvelle loi contraignante apparaît, le temps est compté pour s'y conformer et l'entreprise n'est pas forcément dans une période où l'investissement est bienvenu. Cela peut même s'avérer dangereux pour elle, lorsqu'elle traverse ce qu'on peut appeler une « crise ».

Par contre, si elle anticipe la règlementation, elle peut choisir le moment le plus propice, et prendre les devants par rapport à d'autres.

En plus de se préparer aux crises, cette communication permet de mieux sentir les évolutions du marché. L'entreprise répond alors mieux et plus vite aux attentes des clients et elle est donc gagnante sur plusieurs niveaux.

On peut également ajouter comme atouts une meilleure attention aux innovations technologiques et méthodologiques, aux codes de conduite de la branche professionnelle, aux démarches sectorielles, etc.

Toutes ces attentions permettent en outre de planifier des investissements judicieux, matériels et/ou humains.

Pour conclure sur ce sujet, il ne faut plus seulement se demander « Que va me coûter telle chose? » et « Qu'est-ce que cela va me rapporter? ». Mais aussi « Combien cela va-t-il me coûter de ne rien faire? ». Car c'est parfois de cette façon que l'inaction se paiera le plus chèrement. [40] [36] [39] [34]

Le rôle des parties prenantes est essentiel, de par leur regard, leurs actions et les conséquences qu'elles engendrent sur l'activité de l'entreprise. Elles ne sont pas à négliger, y compris-pour les vétérinaires. Elles participent à la prise de conscience des responsabilités de l'entreprise. C'est l'objet de notre prochain paragraphe.

6 Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

6.1 Définition

Le terme anglophone « Corporate Social Responsibility » (CSR) a d'abord été traduit par « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE). Cependant l'attribut « sociétale » semblait recouvrir beaucoup plus de domaines que ce que laissait entendre le mot « social » et donc la traduction « Responsabilité Sociétale des Entreprises » lui a été préférée. [36]

La définition en est : « Etre sociétalement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. » [20] [36] [22]

L'expérience prouve que s'engager dans cette voie apporte des avantages conséquents aux entreprises. Que ce soit des investissements financiers dans de nouvelles technologies, le développement de pratiques commerciales durables mais aussi des pratiques de gestion comme une meilleure communication entre les membres de l'entreprise, des conditions de travail et des formations améliorées, etc., tout ceci permet d'une part d'améliorer les conditions sociales et environnementales au sein de l'entreprise et de son environnement, et d'autre part d'accroître la rentabilité économique (cf. *Livre vert de la Commission sur la responsabilité sociale des entreprises*, 18 juillet 2001). [36]

L'entreprise participe ainsi à la préservation de son environnement au sens large, et donc à la sienne propre. Michèle Descolonges et Bernard Saincy mettent ainsi en lumière deux avantages : « In fine, exiger des entreprises qu'elles deviennent socialement responsables, c'est exiger d'elles qu'elles ne courent pas, en même temps qu'à la destruction des autres, à leur propre disparition ». [Les entreprises seront-elles un jour responsables?]

La gouvernance, telle qu'elle a été définie auparavant (comme moyen collectif de prise décision), rentre complètement dans le champ de la RSE.

On peut notamment se demander si la responsabilité sociétale des entreprises correspond seulement à du mécénat.

Le fait qu'une entreprise consacre une partie de son temps et de ses investissements dans des domaines d'intérêt général, c'est-à-dire le mécénat, n'est certes pas une idée nouvelle. Bon nombre d'entreprises ont même créé des fondations pour agir dans différentes directions, et généralement autres que leur domaine de compétence habituel. Souvent parce que le législateur (loi sur les fondations d'entreprise) a accordé des exonérations fiscales aux fondations dans ce cadre là, pour éviter que cette activité altruiste de l'entreprise ne soit vue comme un moyen de publicité. Or, on comprend qu'ainsi on ne profite pas pleinement des compétences, du savoir-faire, de l'expérience de l'entreprise et que c'est à regretter.

Nous pouvons d'ailleurs souvent sentir une certaine méfiance, presque intrinsèque, de la part du public face à une activité agissant apparemment dans un but d'intérêt général, qui se situe dans le prolongement des activités de l'entreprise. Certains disent « Elle utilise des valeurs morales pour vendre ses produits », d'autres « Elle se donne bonne conscience »... Cette réticence qui semble inhérente à notre culture française, peut trouver sa source dans deux notions :

- La première est un héritage catholique qui est l'apparente contradiction entre le gain d'argent et le Bien. Qui veut suivre le Bien est invité entre autres choses à faire « vœu de pauvreté ». Si l'on entend cela uniquement sous son angle financier et dans le premier sens du terme, on se retrouve a priori face à un dilemme et on peut être taxé d'enrichissement sur le dos des plus pauvres. Mais on peut se pencher aussi de façon plus pertinente sur les manières dont a été gagné et dont sera dépensé cet argent.
- La deuxième provient de l'héritage de Colbert, pour qui l'Etat devait trouver des réponses à tous les problèmes des citoyens. Mais bien que personne ne demande aux entreprises de les résoudre, il peut sembler évident qu'elles doivent participer à la résolution des difficultés qu'elles contribuent à engendrer.

Par conséquent, une entreprise attachée au développement durable peut certes engager une partie de ses forces dans du mécénat, dans une fondation. Mais ce n'est là qu'une partie de ses engagements. En effet, le cœur de la responsabilité sociale se trouve dans le sein même de ses domaines de compétences reconnus. Ceci ne reste pas un chantier marginal ou ponctuel.

Pour mieux comprendre nous pouvons nous pencher sur le cas d'une entreprise textile, qui fabrique des vêtements pour des activités dans la Nature, comme le surf, le kayak, l'alpinisme : Patagonia. L'industrie textile est réputée polluante, et Patagonia a voulu réconcilier ces deux « mondes » textile et environnement, a voulu avoir une empreinte écologique moins marquée que ses concurrents, dans ses produits et ses pratiques quotidiennes. Aujourd'hui ceci est le cœur de ses compétences, et de sa réputation. [39] [40] [42]

Etudions à présent de quelles façons la responsabilité sociétale est promue et encadrée.

6.2 Les cadres de la RSE

6.2.1 Pacte Global ou *Global Compact* des Nations-Unies

Global Compact est le pacte mondial créé par l'ex-secrétaire général des Nations-Unies, Kofi Annan, au cours du Forum économique de Davos en janvier 1999. Le but explicite de cette initiative est d'instaurer une économie plus viable et plus ouverte, et de donner une légitimité sociale aux entreprises et aux marchés. Ceci par la mise en place d'un cadre social et environnemental au niveau international, favorisant le développement économique et le marché mondial tout en respectant des valeurs universelles. Il concerne donc directement les entreprises, comme le montrent les dix principes établis comme piliers de ce plan :

- 1- Soutenir et respecter la protection des droits de l'Homme.
- 2- S'assurer que les sociétés ne soient pas complices d'abus des droits de l'Homme.
- 3- Soutenir la liberté d'association et la reconnaissance du droit aux négociations collectives.
- 4- Soutenir l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire.
- 5- Soutenir l'abolition du travail des enfants.
- 6- Soutenir l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
- 7- Soutenir une approche préventive pour les défis environnementaux (principe de précaution).
- 8- Promouvoir la responsabilité environnementale.
- 9- Encourager le développement et la diffusion des technologies environnementales.
- 10- Lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris les pots-de-vin et l'extorsion de fonds.

Ces principes sont tirés de quatre instruments différents: la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et enfin la Convention des Nations Unies contre la corruption. [99] (Actualités sur www.institut-entreprise.fr)

Les entreprises (d'au moins dix salariés) sont invitées à signer ce pacte, dans une démarche volontaire, avec le désir de respecter et de diffuser ces préconisations là où l'on se trouve. La réponse à cette invitation commence par la rédaction d'une lettre adressée au secrétaire général de l'ONU, actuellement Ban Ki-Moon. Cette lettre exprime la volonté de respecter ces principes et permet l'adhésion au Global Compact. [Voir le modèle en Annexe 5] [36] [21] [99]

Au niveau européen il existe également un cadre que nous ne développerons pas : le Livre vert de la Commission Européenne.

6.2.2 Stratégie Nationale de Développement Durable pour les entreprises et le public

Il est clair que les activités économiques ont un rôle prépondérant à jouer dans le développement durable. Les consommateurs y sont de plus en plus sensibles, tout en étant des acteurs primordiaux. C'est pourquoi l'élaboration de la Stratégie Nationale du Développement Durable (SNDD) a fait appel à la fois aux entreprises et aux particuliers. Cette stratégie s'est fixée cinq objectifs :

- 1- Inciter toutes les entreprises à s'engager dans des démarches de développement durable.
- 2- Intégrer le développement durable dans les modes de production et de consommation des biens et des services.
- 3- Développer l'innovation et la création d'entreprises dans les domaines d'activités liés au développement durable.

- 4- Développer la responsabilité sociale et environnementale des entreprises : condition de leur bonne gouvernance.
- 5- Mettre en place au niveau de l'Etat un dispositif financier incitatif.

De plus, cette stratégie inclut une volonté de promotion du développement durable auprès des concitoyens. Cette promotion doit passer :

- Par la possibilité d'acquisition d'un niveau de connaissance correct du développement durable par tous les publics.
- Par la sensibilisation à l'environnement et au développement durable dans les diverses activités scolaires et extrascolaires, ainsi que dans les filières d'études professionnelles.
- Par la mise en valeur des produits fabriqués dans le respect des principes du développement durable, pour permettre aux consommateurs d'adopter une politique d'achat correspondant à leurs attentes dans ce domaine. [36]

6.2.3 Cadre plus spécifique aux multinationales et aux entreprises cotées en Bourse

Plusieurs supports donnent un cadre plus particulier aux grandes entreprises. Notamment la loi de 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) qui oblige les entreprises cotées à publier chaque année conjointement à leur rapport économique un bilan social et environnemental.

Ceci peut s'adresser à différents partenaires des vétérinaires, en particulier les laboratoires. Mais cela ne concerne pas directement les cliniques vétérinaires et nous ne nous y attarderons pas plus longtemps. [21] [53]

6.3 L'investissement sociétalement responsable

Ce type d'investissement (aussi appelé investissement éthique) consiste à investir de l'argent dans des activités économiques selon des critères dits éthiques ou à redistribuer des bénéfices vers des activités de solidarité. Il s'est enrichi d'autres facettes vues un peu plus loin. Il ne concerne donc pas, *a priori*, directement des vétérinaires, tout comme le paragraphe suivant sur la notation éthique, mais il donne des clés de compréhension des évolutions du monde économique actuel. C'est à ce titre qu'il peut nous intéresser.

Les premiers investisseurs éthiques furent au XVII^e siècle... une communauté protestante britannique aux Etats-Unis. Basés à Philadelphie, ils se dénommaient les Quakers et refusaient de tirer un quelconque profit des domaines de l'esclavage et de l'armement, par leurs investissements.

Puis, au début du XX^e siècle ce fut le tour de l'église évangéliste aux Etats-Unis, qui créa le Pionner Fund. En 1928, elle lança ce type d'investissement en évinçant les entreprises liées au tabac, à l'alcool, à la pornographie et aux jeux, appelés « sin stocks » (actions du péché). Cela indique déjà une responsabilité individuelle dans la façon d'investir, une certaine responsabilité sociale.

Dans les années 1960-70 une nouvelle vague d'investisseurs éthiques s'est interrogé sur les questions de l'énergie, des droits de l'Homme et du nucléaire. Même le commerce avec l'Afrique du Sud de l'apartheid est boycotté.

Dans les années 1970, Sr Nicole Reille, économe générale de la congrégation Notre-Dame réfléchit au lancement d'un fonds d'investissement. L'intérêt est double. Assurer le financement des communautés, moins nombreuses, et permettre aux personnes d'accéder à des conditions de vie meilleure, notamment les plus démunis. Elle comprend ainsi qu'investir dans des entreprises cotées en bourse peut avoir des effets très contrastés suivant le choix réalisé: cet investissement peut favoriser le développement des plus pauvres, comme il peut accroître les inégalités Nord-Sud. En 1983, elle lance avec trenteneuf autres congrégations l'association Ethique & Investissement.

Ainsi, les fonds éthiques ont encouragé les démarches socialement responsables et soucieuses de l'environnement, à partir des années 1980. Cette tendance augmente partout.

Ainsi en Grande-Bretagne 50 milliards de livres sterling ont été investis dans des fonds socialement responsable en 2001. Ce chiffre atteint aux Etats-Unis 2 300 milliards de dollars, ce qui représente un dollar sur 8 investi (12%). La France est en retard, avec 1% seulement soit 5 milliards d'euros, mais la tendance est à l'augmentation, depuis son apparition en 1998. Une tendance retrouvée partout en Europe selon une étude datant de 2001 (entretiens téléphoniques réalisés auprès de 208 gérants et 111 analystes financiers). [62] Ainsi se développent l'équilibre entre capital humain et financier, le respect de l'environnement et l'intégration de valeurs éthiques : ce sont des critères qui intéressent de plus en plus ces investisseurs.

Cependant, il faut reconnaître certaines limites actuelles. Les investisseurs ressentent :

- Une diminution de la perception d'efficacité de l'entreprise à court terme,
- Un manque de communication de la part des entreprises sur leurs engagements dans les domaines sociaux et environnementaux,
- Pas suffisamment d'informations sur les performances de ces produits d'investissements,
- Un manque de transparence sur les critères de définition de ces investissements,
- Peu de moyens d'évaluation fiables et applicables à tous.

Pour conclure on peut citer rapidement les trois axes de l'investissement responsable :

- Le choix des entreprises cotées en fonction de critères d'exclusion.
- L'activisme actionnarial. Celui-ci est encore peu développé en France, notamment en comparaison aux Etats-Unis. Il consiste à faire pression sur les dirigeants pour intégrer des mesures en faveur du développement durable. Cela peut aller de la simple incitation verbale à l'adoption de mesures concrètes.
- L'orientation responsable : en investissant dans des secteurs et des initiatives fortement promoteurs du développement durable, comme les énergies renouvelables, le commerce équitable, l'agriculture biologique, le développement local, etc. [21] [54] [24] [25] [36] [39] [40]

6.4 Agences de notation (ou de rating)

Pour que l'investissement sociétalement responsable soit crédible, il est nécessaire de s'assurer des engagements effectifs des entreprises en faveur du développement durable. Pour cela sont apparues les agences de notation (*rating* en anglais).

Tout d'abord les agences de notation financière. Celles-ci, par leur analyse et une note donnée, permettent aux entreprises d'attirer des investisseurs.

Puis sont apparues les agences de notation extra-financière, c'est-à-dire se préoccupant des performances économiques et sociales. Elles peuvent être sollicitées de deux façons.

D'une part par les fonds d'investissement éthiques qui désirent avoir une évaluation des entreprises qu'elles veulent soutenir, sur des critères non plus seulement économiques mais aussi sociaux et environnementaux. C'est l'analyse développement durable. Elle constitue d'ailleurs un gage de sécurité supplémentaire face aux secousses du marché : une approche multicritères est plus rassurante.

Et d'autre part ces agences peuvent être contactées par les entreprises elles-mêmes qui souhaitent obtenir un bilan de leurs activités. Cette deuxième démarche, appelée « notation sollicitée » permet ensuite à l'entreprise de se fixer des plans d'actions. C'est l'analyse crédit.

Ce type de démarche est très répandu aux Etats-Unis. Il est apparu en 1997 en France, avec la création d'Arese (Agence de rating environnemental et social des entreprises), puis celle de CoreRatings. Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT a créé Vigeo en juillet 2002, une société européenne d'évaluation des performances environnementales et sociales des entreprises, et a ainsi repris Arese.

Actuellement ces agences sont nombreuses, ce qui est un signe encourageant de vitalité, mais leurs critères d'évaluation ne sont pas clairement unifiés. Pour une plus grande visibilité et crédibilité il est à souhaiter un certain consensus. D'ailleurs le passage d'Arese à Vigeo marquait une prise en compte d'enjeux plus large, et permettait d'unifier les critères d'investissement responsable. Ceci en passant d'un champ d'action français à européen et en intégrant la possibilité pour les entreprises de demander pour elles-mêmes une notation. Un média spécialisé sur la responsabilité sociale et environnementale a même été créé par la société Novethic, sur www.novethic.fr, et donne des informations actualisées de façon hebdomadaire. Son président, Jean-Pierre Sicard considère que « les spécialistes de l'investissement socialement responsable jouent un rôle de recherche et de développement. Ils défrichent et expérimentent la pertinence de nouveaux critères et les indicateurs, données et méthodes qui permettent de construire des outils de comparaison entre les entreprises dans ces nouveaux domaines ». [21] [30] [33] [36] [71a] [103] [110]

A noter que les entreprises peuvent être notées d'une troisième façon : par les banques avant que ces dernières ne s'engagent dans un plan de financement. C'est l'analyse financière classique. [21] [28]

6.5 Questionnements sur l'éthique

6.5.1 Ethique et engagements

Il existe différents niveaux d'éthique que l'entreprise peut adopter :

- L'éthique de conformité : l'entreprise agit dans le respect des lois,
- L'éthique de considération : respect des lois auquel s'ajoute le respect des autres,
- L'éthique de contribution : troisième stade, où l'entreprise cherche à contribuer à l'amélioration de la société (en luttant contre des problèmes qu'elle n'a pas créés, en émettant des chartes éthiques, etc.) [46]

Mais les chartes éthiques ne garantissent pas des plans d'actions concrets et durables. Souvent à la moindre alerte ou secousse l'exigence économique reprend le dessus. De plus l'entreprise ne peut pas réellement forcer ses salariés à adopter des comportements éthiques, cela révèle du libre-arbitre de chacun. Cependant elle peut l'inviter, et les dirigeants ont là aussi à être leaders.

A noter que c'est souvent la peur d'une atteinte de l'image qui va pousser les dirigeants à changer leurs comportements, ainsi que les sanctions (amendes, emprisonnement, etc.). Dans notre métier de vétérinaire des fautes professionnelles peuvent nous exposer aux sanctions de l'Ordre, qui peuvent se traduire par des avertissements, des réprimandes et des interdictions d'exercice plus ou moins longues, allant jusqu'à 10 ans (Article L.242-7 du Code rural) [104][106].

On remarque qu'il est fréquent d'entendre de la part des entreprises leur forte implication dans une démarche éthique, et ce n'est parfois qu'une façade. Certains vont même jusqu'à dire que « Plus une entreprise se tait sur l'éthique, plus elle en fait » [27]. On peut toute fois comprendre les conséquences positives que peut avoir une communication claire et honnête, reflétant les réels engagements et efforts entrepris par la clinique. [Voire Annexe 6 : sept types d'éthique] [14] [21]

6.5.2 Ethique et dilemmes

On peut être amené à se poser plusieurs questions sur l'éthique et sur les investissements. En effet, il existe certaines situations complexes lorsqu'on est investisseur éthique. Prenons quelques exemples :

- Considérant l'industrie de l'armement, on peut se demander s'il faut la condamner alors qu'elle permet à des pays de se défendre. De plus, souvent les conflits ont des causes complexes et pluripartites, les torts sont rarement l'apanage d'un seul des belligérants.
- Le travail des enfants est certes condamnable. Mais il semble bien préférable à l'alternative de la prostitution.
- Si l'ont souhaite interdire la diffusion de certains produits, faut-il aussi prendre des mesures envers le buraliste en bas de chez nous, envers les bars à vins...

Bien souvent nous appliquons les principes éthiques que nous avons hérités de notre culture chrétienne et occidentale. Bien que cela semble normal et même justifié, nos modes de pensées ne semblent pas universels ni éternels, et l'on rencontre des dissensions au sein même de nos compatriotes contemporains.

- En Grande-Bretagne par exemple, les distributeurs de tabac et d'alcool ne sont pas compris par les critères d'exclusion des investisseurs éthiques.
- En 2005 Roselyne Bachelot qui venait d'accéder au Ministère du Développement, de l'Ecologie et du Développement Durable disait « L'industrie la moins polluante, c'est l'industrie nucléaire », concédant que le problème des déchets est à « maîtriser ». Elle considérait que les énergies renouvelables « qu'il faut certes promouvoir, ne sont pas à la hauteur des enjeux de notre pays » [France Inter, 8 mai 2002]. Le lendemain Corinne Lepage, ancienne candidate à l'élection présidentielle jugeait ces propos « ahurissants », et Noël Mamère leur attribuait la valeur d' « acte d'allégeance au lobby nucléaire ». Il n'est pas toujours évident de se situer entre nécessité énergétique et faible emploi des énergies éoliennes et solaires, entre impact neutre sur les gaz à effet de serre et gestion des déchets radioactifs...
- Si le tabac et l'armement sont aujourd'hui montrés du doigt, ils étaient bien mieux considérés au XXe siècle, de même que le travail des enfants étaient un fait de civilisation.

L'avenir nous réserve probablement d'autres évolutions imprévisibles.

Le travail des enfants est certes à proscrire, mais certains pays pauvres peuvent-ils réellement faire autrement ? Un réel effort de financement est-il entrepris ? La France qui s'était engagée en 1970 à consacrer 0,7% de son PIB aux pays en voie de développement a été rappelée à ses promesses peu avant les élections présidentielles de 2002 par le CCFD (Comité catholique contre la faim et pour le développement), car ce chiffre n'a jamais atteint et était à ce moment là de 0,34%.

De même, nous sommes sensibilisés à de réels dilemmes par François Fatoux, délégué général de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises). « Difficile d'exclure d'un indice boursier un groupe hôtelier comme Accord parce qu'il possède des casinos, la Seita à cause du tabac et Areva pour son activité nucléaire. Ou Total, première capitalisation boursière de la place de Paris, en raison de l'Erika ». [21]

6.5.3 « L'éthique sera-elle rentable pour moi? »

Se poser cette question indique qu'on est peut-être disposé à poser des choix, des orientations économiques qui vont dans le sens de l'éthique, mais pour *in fine* gagner plus. On ne saurait dire que ce sont des actions dictées par la morale, donc que ce sont des pratiques à valeur morale, qui sont elles caractérisées par leur désintéressement selon Kant.

Il semble acquis que l'éthique rapporte. Certains américains en sont convaincus et affirment « Ethic pays » : l'éthique améliore l'image et se traduit donc en gain économique. Les agences de notation, les cabinets de conseil, etc. argumentent pour montrer le lien réel entre performance économique et prise en compte de l'environnement. Ceci s'appuie sur la baisse de consommation des matières premières, de l'énergie, la baisse du coût de

traitement des déchets par la diminution de leur volume, le recyclage ou d'autres formes de valorisation, etc. Qu'écologie rime avec économie, cela est avéré.

Mais concernant les placements, une étude datant de 2003 montre qu'il n'y a pas de différence significative de performance entre les fonds d'investissement classique et les fonds éthiques.

Il existe un fonds (texan) dont le portefeuille comprend des actions réparties à parts égales dans les domaines de l'alcool, du tabac, des jeux d'argent et de la défense. Il porte le nom de Vice Fund, et appartient à la société Mutuals.com. Son choix se porte sur « les entreprises qui tirent une part significative de leurs résultats d'activités souvent considérées comme socialement irresponsables ». Et leur résultat n'est pas moins bon. [Chiffres de 2002 et 2003]

Ce contre-exemple de l'investissement responsable peut nous questionner sur le bien-fondé des enjeux économiques liés à l'éthique et à la responsabilité sociale de l'entreprise. Cependant, si les considérations précitées peuvent en effet nous interpeller, c'est essentiellement sur le court terme. Les opportunités à long terme sont prometteuses. En effet, même si l'éthique ne semble pas rapporter aujourd'hui, demandons-nous qu'est-ce que l'absence d'éthique risque de coûter à l'avenir.

Plusieurs exemples ont déjà donné un début de réponse ; nous allons seulement en exposer deux ici.

Tout d'abord, en avril 2001 : Danone annonce des résultats très positifs et dans le même temps gère assez maladroitement une restructuration. L'affaire est mise sous le feu des projecteurs, les médias lancent le débat qui touche l'opinion publique. Au point qu'un boycott est réalisé par une part des consommateurs. Boycott en partie réussi en terme comptable, car il a eu des conséquences financières. De plus, l'image de Danone est durablement affectée (le terme durable ne va pas forcément avec une acception positive). Deuxième exemple, en juin 1996 Life magazine publie la photo d'un enfant pakistanais en train de coudre un ballon de football de l'équipementier Nike, et payé 6 cents de l'heure [Photo en Annexe 7]. Ceci a eu gros retentissement dans la presse, et en 1998 l'équipementier sportif concède que cette affaire a diminué ses ventes. Un peu plus tard il dira que cela a surtout eu un impact sur l'image de la marque.

De façon plus générale ce genre d'évènements produit un faible impact commercial, mais une profonde atteinte à la réputation de l'entreprise. Aujourd'hui, l'éthique est de plus en plus mise en avant et considérée comme un bien.

A l'avenir, l'entreprise sera plus attractive et source de dynamisme pour ses salariés si elle intègre ce principe. L'investissement se développe envers les entreprises sociétalement responsables, et le public y est de plus en plus sensible dans ses choix. De plus, ce dernier exige de l'entreprise non plus seulement une efficacité économique mais aussi la prise en compte des attentes de ses salariés et de la société.

La Finlande est considérée par Transparency International comme le pays le moins corrompu au monde. Ce qui ne l'empêche pas d'être un des plus efficaces: vertus et efficacité ne s'opposent pas, bien au contraire. [21]

Pascal Bello, qui était alors directeur de l'agence de notation Arese s'interrogeait :

« Y a-t-il cependant des preuves que les entreprises qui s'engagent dans le développement durable sont plus rentables et plus performantes que les autres? A ce jour, aucune étude scientifique n'en a fait la démonstration, pas plus que la démonstration inverse. Mais à performance économique identique, si une entreprise apporte des satisfactions sociales, sociétales et environnementales supérieures aux autres, le bon sens, l'esprit de responsabilité et de citoyenneté ne nous amènent-ils pas naturellement vers elle? » [63]

6.6 Quatre niveaux de responsabilité

Pour conclure sur la responsabilité sociétale des entreprises, on peut évoquer quatre niveaux de responsabilité :

- Economique : l'entreprise a pour objectif de produire des biens et des services, de donner un revenu à ses travailleurs, de perdurer.
- Juridique : elle doit se conformer aux lois et règlementations,
- Ethique : ses activités doivent être en accord avec des valeurs morales, qui n'apparaissent pas forcément de façon évidente mais qui sont souvent très répandues,
- Philanthropique : elle est invitée à répondre à certains défis, touchant de plus ou moins loin ses activités (lutte contre le chômage, l'exclusion, la pauvreté, l'oppression au travail, etc.)

Pour se convaincre de l'importance de ces différents aspects, évoquons Total et les accidents de l'Erika et d'AZF. Certes la compagnie respectait les conditions légales. Mais l'opinion publique a reçu de sa part un message de dénis des souffrances causées et la vision d'une entreprise égoïste voire cynique. Lorsque Danone a licencié des employés de l'usine LU d'Evry, il lui en a coûté 100 000 € par salarié, et une série de sept décisions de justice pour venir à bout de cette affaire. Certes Danone a gagné mais cette affaire lui a coûté cher. [14] [22]

Si le sentiment d'omniprésence ressenti par le public est avant tout l'apanage des multinationales, qui doivent se battre contre un certain nombre de réticences, ces quatre niveaux de responsabilités s'appliquent tout à fait aux PME comme une clinique vétérinaire.

« Les entreprises deviennent les acteurs majeurs de la société moderne. Cela leur confère en fait plus de devoirs que de droits, plus d'exigences que de facilités » reconnaissait Catherine Ladousse, directrice de communication chez IBM France jusqu'en 2005. [21]

Si nous avons à présent mieux cerné le concept de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises, il est à présent nécessaire de se demander en quoi cette démarche concerne la clinique vétérinaire. Il semble logique d'émettre des doutes ou de manifester certaines réticences ; la prochaine partie tentera d'y répondre.

7 Sept résistances fréquemment rencontrées chez les vétérinaires

Comme souvent face à un changement important, surtout lorsque l'idée n'est pas née de sa propre réflexion, on a tendance à voir des contraintes insurmontables. C'est une réaction normale, que les psychologues appellent la courbe du changement, où l'on passe d'abord par une phase de rejet, de déstabilisation voire de colère, puis d'acceptation et de dynamisme. [39] [40]

Ces résistances sont d'autant plus nombreuses que les formations des manageurs sont encore peu ouvertes au développement durable dans leur tronc commun; et surtout parce que l'immense majorité d'entre nous vétérinaires n'a suivi que peu, voire aucune formation en ce sens. Aujourd'hui des journées axées sur le marketing, la gestion, le management apparaissent dans les Ecoles vétérinaires françaises, mais nous en sommes encore au stade du balbutiement.

Quoi qu'il en soit, les questions que se posent les vétérinaires se retrouvent probablement dans les prochains paragraphes.

7.1 « C'est facile à faire dans les grandes entreprises, mais pas dans une petite clinique comme nous »

La phrase inverse est également souvent entendue, de la part des dirigeants de grandes entreprises. Cette réciprocité montre bien que l'application est possible pour tous, grands groupes comme PME (Petites et Moyennes Entreprises).

Dans tous les cas, les enjeux sont planétaires, et chacun est invité à être acteur dans cette démarche, en tant que citoyen comme en tant qu'entrepreneur. Ernest Antoine Seillière, ancien président du MEDEF, soulignait d'ailleurs que « Le développement durable est en réalité au cœur même du métier d'entrepreneur. Il privilégie la pérennité de l'entreprise face aux exigences du cours terme ». Et le vétérinaire libéral joue bien le rôle d'entrepreneur, de dirigeant, de manageur dans sa clinique. [36]

En outre, une PME possède plusieurs avantages pour une telle démarche.

Tout d'abord, le fait qu'elle soit centrée sur un ou quelques vétérinaires fondateurs ou du moins dirigeants, permet de donner rapidement à tous les employés un même cap.

Le nombre limité d'employés permet aussi de s'adapter plus vite, d'avoir une réactivité plus grande.

De plus, le développement durable peut apporter une image plus favorable auprès des clients, ce qui peut constituer un avantage profitable à un échelon local.

Enfin, sa proximité avec ses parties prenantes due à son implantation locale favorise des échanges rapides et solides.

Or, la mise en place du développement durable n'est pas forcément plus onéreuse. En particulier grâce à l'aspect éco-efficacité qui permet d'importantes économies par la réduction de l'utilisation des matières premières et de la quantité de déchets émis.

En 2003, plus de deux tiers des dirigeants de PME affirmaient que la protection de l'environnement était une préoccupation importante. Pourtant, seuls 29% prétendaient savoir ce qu'est le développement durable (contre 74% dans les grandes entreprises), et plus de la moitié d'entre eux considéraient que le manque d'information sur le sujet était la première cause de leur absence d'actions en ce sens.

Depuis quelques années plusieurs initiatives en ce sens ont été lancées et plusieurs documents sont parus. Citons quelques exemples :

En 2001, les Nations-Unies ont publié un calendrier et un guide de l'entrepreneur efficace en direction des PME. En 2003 la stratégie nationale pour le développement durable a choisi la sensibilisation des PME comme une priorité (voir supra).

Le MEDEF a également fait paraître un ouvrage : *Développement durable et PME* en 2003. L'ADEME a édité en 2004 un livret de sensibilisation: *Développement durable : les PME se mobilisent*. [40]

Pour information, et selon une recommandation de la Commission Européenne en 2003, une petite entreprise est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. Une micro-entreprise est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros. [Journal officiel L 124 du 20.05.2003, 108]

7.2 « Ce n'est pas à nous de sauver la Planète » ; « L'Etat est là pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux, ce n'est pas notre souci »

Longtemps les entreprises ont vu les ressources naturelles uniquement comme un vivier inépuisable dans lequel elles pouvaient se servir pour assurer leur développement économique. Or, elles ont largement participé à la survenue des menaces et donc des questions environnementales et sociales que nous avons aujourd'hui. Et quelque soit le rôle effectif de la clinique vétérinaire lambda dans l'origine ou la participation à ses problèmes, l'engagement des entreprises dans ces défis est de plus en plus attendu.

De plus, l'entreprise possède des ressources humaines, intellectuelles et matérielles potentiellement très utiles ; il faut bien sûr y inclure la structure vétérinaire. Et comme toute entreprise, on peut considérer qu'il fait partie de ses rôles d'améliorer en partie la vie des gens et de résoudre les problèmes qui lui sont posés.

Certes, l'Etat peut encadrer par des lois la gestion des questions environnementales et sociales, en posant des contraintes aux entreprises. Et on comprend alors l'avantage concurrentiel qu'apportent des innovations volontaires, sans attente d'une obligation légale. Une obligation est bien entendu non choisie, donc moins stimulante pour les employés, et elle améliore moins l'image donnée au public. L'entreprise est alors perçue comme une entité respectueuse de la règlementation. Mais l'image donnée par des initiatives anticipées ou novatrices est d'autant plus glorieuse. [40]

7.3 « Les propriétaires ou les éleveurs s'en moquent, et ils ne seront pas prêt à payer plus pour cela »

Les chiffres montrent au contraire une tendance de plus en plus marquée : le public est constamment plus sensible aux engagements sociaux et environnementaux des entreprises.

En 2000, Paul H. Ray, sociologue américain, a publié un ouvrage: L'émergence des Créatifs Culturels – Enquête sur les acteurs d'un changement de société, qui affirme que 24% des américains sont des « Créatifs Culturels ». Ce sont des femmes et des hommes âgés de 20 à 60 ans, plutôt urbains, ayant fait des études supérieures, sensibles aux problèmes de société, engagés et confiants dans l'avenir. Ils sont plus attentifs à l'écologie que la moyenne de la population, aux cultures, à la psychologie, à la spiritualité. Sur le plan de la consommation et du style de vie, ils sont plus exigeants, lisent plus les journaux et écoutent plus la radio que ce qu'ils ne regardent la télévision, lisant les étiquettes des produits achetés pour connaître leur origine, leur mode de fabrication, les engagements de l'entreprise productrice. Ils ont une consommation qualitative, sont sensibles aux offres alternatives, surtout dans les domaines de l'alimentation, de l'habitat, de la santé et des loisirs.

En France, une frange de la population semble se rapprocher des Créatifs Culturels américains. Ce sont les « alter-consommateurs », qui seraient entre 15 et 25%. Ils sont issus généralement des catégories socioprofessionnelles supérieures, plutôt aisées, et cherchent à avoir un mode de consommation plus responsable et plus durable : ils délaissent souvent les marques au profit d'engagements éthiques, du respect de l'environnement, etc.

Certes, il faut manier ces chiffres avec prudence. D'une part parce qu'ils reposent sur des témoignages et non des achats effectifs, d'autre part parce qu'il est souvent difficile pour le public de connaître précisément les engagements pris par les entreprises.

Cependant année après année, on remarque que ces préoccupations gagnent du terrain sur les critères d'achat plus traditionnels comme le prix ou la marque :

En 2004, 77% des Européens se déclarent sensibles au pays d'origine et aux conditions de fabrication des produits, au moins occasionnellement. Ce chiffre augmente, pour se rapprocher de celui de 85%, correspondant à la part d'acheteurs qui orientent leurs choix en fonction des marques, ce qui reste le premier critère. Et 73% pensent que la modification de leur comportement de consommation peut modifier les préoccupations des entreprises et leurs procédés de fabrication.

- Parmi les consommateurs français, 38% (et 48% des cadres) affirment tenir compte des engagements éthiques des entreprises dans leur choix. Viennent en tête le refus du travail des enfants (46%), la production en France (32%), le respect des conditions de travail (30%), l'engagement à ne pas polluer (24%), l'aide à l'insertion des travailleurs en difficulté (15%) et un engagement envers le tiers-monde (13%).
- De plus, 52% des français se disent prêt à payer 5% de plus pour avoir des garanties d'engagements éthiques des entreprises.
- En 2004, pour la première fois depuis 10 ans, la vente des produits de grande consommation a baissé.

Quelles conclusions tirer de ces chiffres?

On voit que les questions éthiques sont de plus en plus des attentes clairement exprimées de la part des clients, et constituent des nouvelles valeurs de consommation auxquelles ils tiennent. Souvent, s'ils ne semblent pas répondre dans leurs achats à ces aspirations, c'est que l'offre est à la traîne. Ceux qui oseront s'y engager le plus rapidement possible auront un net avantage sur ceux qui auront préféré « attendre encore pour voir » ; une partie de la clientèle de ces derniers sera sans doute déjà perdue, au profit de ceux qui choisissent de proposer de nouveaux critères de choix. Car on a souvent la clientèle qu'on se donne les moyens d'avoir. A chacun de la choisir.

Evidemment, en milieu rural ces questions sont pour l'instant moins pressantes qu'en milieu citadin, comme on peut le pressentir lorsqu'on lit le début de ce paragraphe sur les Créatifs Culturels ou les alter-consommateurs, plutôt urbains. Mais ce qui est de plus en plus vrai aujourd'hui en ville, le sera sans doute demain en zone rurale. [40]

Il est aujourd'hui nécessaire de changer sa vision du développement durable. La responsabilité sociale n'est pas un luxe réservé aux riches, qu'on pourrait seulement se payer une fois le succès acquis, la réputation solide, le compte en banque bien garni. C'est aussi un puissant moyen de réussite.

Prenons l'exemple de la crèche de Patagonia. Des observateurs voyant une crèche à disposition des employés dans les locaux de l'entreprise étaient surpris et pensaient que l'entreprise devait faire beaucoup de bénéfices pour se payer ce « luxe ». Au contraire essayons de comprendre les retombées positives pour l'entreprise : lorsqu'un enfant est un peu enrhumé, au lieu de mobiliser un parent à la maison, ce dernier peut venir travailler avec lui. De même, en cas de travail à finir, il n'aura pas à partir en vitesse pour arriver avant la fermeture de la crèche et sera plus enclin à rester un peu plus tard.

Ce genre de pratiques créé un réel confort pour les employés, qui se trouve être tout à la fois un avantage pour les dirigeants, et pour les clients par la qualité du service rendu.

Il est sans doute nécessaire de changer notre conception des choses. Ne pas s'appliquer à savoir si telle action est menée par pur altruisme ou par une recherche habilement déguisée d'un quelconque bénéfice. Il ne faut pas chercher à discréditer une avancée vers un monde meilleur, mais au contraire l'encourager.

La recherche de l'efficacité économique n'est pas reniée.

Certains pourraient comprendre le développement durable comme un concept prônant une culpabilité de la recherche du profit. Cette recherche du profit serait vue comme secondaire, malsaine voire cynique ou déshumanisante. Mais au contraire, elle est indispensable. Sans cela, l'entreprise risque de ne plus être viable, à plus ou moins long terme.

Henry Ford disait : « L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être. »

De plus, un engagement stimulant comme l'adhésion aux principes du développement durable est un moteur du succès, une source de motivation supplémentaire pour les salariés. Un des aspects de cette motivation peut et doit être une volonté d'assurer la pérennité économique de l'entreprise, et même son développement.

Un développement qui ne se veut pas forcément au détriment des autres. La profession vétérinaire peut bien voir son activité croître avec l'augmentation du nombre d'animaux domestiques et une plus grande volonté de soin.

Le but, répétons-le, n'est pas de sacrifier les bénéfices au profit d'une cause sociale ou environnementale. Le profit est source de dynamisme et le garant de la réussite d'une entreprise, de ses dirigeants, et de retombées positives pour les salariés et les parties prenantes. L'entreprise engagée évolue d'autant mieux dans une « spirale vertueuse », où elle reçoit autant qu'elle donne. Son engagement doit être source de démarcation, de réussite et de prospérité. Certes le défi est plus ardu, car il intègre plus de paramètres (justice sociale, soin à l'environnement) mais l'enjeu est réellement profitable à l'entreprise. [2] [40] [59]

7.4 « Les vétérinaires ne sont pas concernés, ils n'ont pas d'influence sur ces domaines ».

D'autres secteurs sont tentés de répondre de même. Par exemple les banques, qui reconnaissent aisément leur rôle dans le domaine social, mais qui prétendaient pour la plupart ne pas être impliquées dans les problèmes environnementaux : « une banque ne pollue pas » pouvait-on entendre autrefois. Or, ce sont des entreprises qui produisent une grande quantité de papier (mailing, supports commerciaux...), et qui par la taille de leurs bureaux sont très consommatrices en énergie, en eau, etc.

De plus, elles peuvent être pionnières en éco-construction. Par le choix de leurs financements elles peuvent encourager les initiatives éthiques, d'agriculture biologique, etc. Bref, elles ont de nombreuses actions à mener dans tous ces domaines. [40]

Au sein d'une structure vétérinaire, dès qu'il y a au moins deux personnes travaillant dans la clinique, l'enjeu social est à souligner. Sans compter les rapports aux éleveurs, aux clients, aux fournisseurs, aux groupements, aux syndicats, aux associations en lien avec les animaux, au voisinage, etc.

Quant au domaine environnemental, on peut saisir facilement plusieurs leviers d'actions sur les achats de la clinique, sur les installations et le matériel, sur l'utilisation des consommables, de l'eau, de l'énergie, et bien évidemment sur la gestion des déchets.

Tout ceci est source d'améliorations, que nous verrons plus en détail par la suite, dans la troisième partie. [40]

7.5 « Ce n'est qu'une question d'ajustement : il faut juste essayer de polluer moins »

Face aux problèmes que nous rencontrons aujourd'hui, de simples ajustements ne sauraient suffire. Si l'on prend l'exemple du secteur de l'automobile, certes les véhicules consomment aujourd'hui moins qu'hier et émettent donc moins de CO_2 , mais le nombre de voiture ne cesse d'augmenter dans le monde et la production globale de CO_2 également. Le développement durable invite chacun à raisonner d'une façon plus globale, ou holistique, et à changer son mode de raisonnement pour l'entreprise.

Suite à la première révolution industrielle - c'est-à-dire au début du XIX^e siècle en France - un paradigme sur la vision du monde a pris corps et semblait valable jusqu'à aujourd'hui. D'après Ray Anderson, PDG d'Interface (leader mondial de dalles de moquettes de bureaux), il se basait sur plusieurs points :

- Nous pensions que la Terre était une source inépuisable de ressources pour l'Homme, également capable de recevoir et transformer tous nos déchets.
- Nous réfléchissions sur une durée humaine, négligeable à l'échelle de temps géologique, et sans nous soucier des conséquences au très long terme.
- Nous envisagions l'économie mondiale seulement de façon pragmatique, à renfort unique de chiffres et de résultats.
- Nous étions persuadés que la croissance permettait l'abondance, et l'abondance le bonheur.

Pour Ray Anderson il est probable que tous ces éléments soient erronés, et qu'il faille composer un système sur de nouvelles bases pour garantir la survie de la Planète et de ses habitants.

L'éco-architecte Bill McDonough pense lui que le développement durable est une « nouvelle révolution industrielle », tant les changements d'état d'esprit à adopter sont forts. Les nouveaux éléments de cette vision du monde pourraient être :

- La Terre nous procure des ressources limitées et ne peut assimiler tous nos déchets. Nous devons préserver la biodiversité. Il faut abandonner les schémas de pensée linéaires (extraire, produire, jeter) pour des schémas cycliques (énergies renouvelables, recyclage, absence de déchets).
- Il faut résonner sur une échelle de temps géologique, en se disant bien que l'Homme a été créé pour la Planète et non l'inverse.

- Dans nos décisions économiques nous devons accorder un poids aussi important à notre esprit créatif et à nos émotions (hémisphère droit) qu'à notre rationalité et aux mathématiques (hémisphère gauche).
- Le marché doit intégrer des coûts externalisés par le passé, concernant la gestion des déchets et des conséquences négatives dues aux entreprises.
- Enfin, l'accumulation de biens ne fait pas le bonheur.

Albert Einstein disait « aucun problème ne peut être résolu sans changer l'état d'esprit qui l'a engendré ». Et c'est exactement à cela que nous invite le développement durable : envisager nos comportements économiques différemment pour répondre aux défis qui se présentent à nous. La prise de risque peut sembler importante, mais cette nécessité est pressante et les enjeux sont stimulants et encourageants. [40]

7.6 « La clinique vétérinaire n'est pas responsable en dehors de ses murs »

Dans d'autres secteurs, l'histoire a montré récemment que des entreprises pouvaient être traînées en justice pour des faits dont elles n'étaient pas directement responsables, qui s'étaient produits chez leurs fournisseurs par exemple, ou pour un soutien financier qu'elles ont pu apporter, pour le silence gardé sur telle pratique, etc.

C'est le cas de l'enseigne de vêtements DKNY, qui a été attaquée en juin 2000 par les ouvriers new-yorkais d'un sous-traitant, car ils avaient été forcés à travailler jusqu'à quatre-vingts heures par semaine. Ils n'avaient pas été directement employés par DKNY, mais cette entreprise avait signé un contrat avec l'employeur desdits ouvriers.

On commence seulement à incorporer les notions de responsabilité sociale et environnementale au sein de l'entreprise, mais on pressent déjà que la responsabilité de l'entreprise peut être engagée sur l'ensemble de la chaîne de fabrication d'un produit ou de l'élaboration d'un service ; depuis les fournisseurs de premier voire de second rang, jusqu'au consommateur et au traitement en fin de vie des produits.

Aujourd'hui, on comprend qu'il est indispensable d'intégrer les données de la vie du produit de sa conception jusqu'à son recyclage lorsqu'on se penche sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. A partir des réflexions sur le sujet est née l'Analyse du Cycle de Vie (ACV). Ces analyses scannent tous les impacts sociaux et écologiques dus à l'élaboration du produit ou du service, à tous les échelons. Pour l'instant elles sont encore coûteuses et onéreuses, mais sont appelées à se multiplier et à devenir indispensables. (Voir Figure 6) [40] [43]

Comment peut-on envisager ce type de conséquences sur la clinique vétérinaire ? Il n'est pas improbable qu'un jour le vétérinaire doive régulièrement rendre des comptes sur le devenir des médicaments ou du matériel vendu chez le propriétaire d'animaux de compagnie ou

l'éleveur. Les propriétaires de chevaux de sport sont peut-être ceux qui d'ores-et-déjà attirent notre attention sur ce point.

Le cadre de ces conséquences n'est pas forcément légal ou judiciaire, et on peut facilement (et de façon plus imminente que l'exemple précédant) envisager les impacts sur la réputation de la clinique. Comment réagiront des clients recevant des médicaments issus d'un laboratoire publiquement mis en cause pour une violation des droits du travail, investigateur de tests cliniques malsains, ou responsable d'un grave accident écologique? Ou bien imaginons leur réaction face à une compagnie d'incinération avec laquelle travaille la clinique impliquée dans un scandale éthique?

Même si les enjeux ne sont pas forcément pénaux, on comprend qu'ils peuvent se traduire rapidement en terme économique.

7.7 « Si nous faisons appel aux avis extérieurs à la clinique nous perdrons en crédibilité »

Demander aux parties prenantes leur avis sur des questions qui semblent propres à l'entreprise, concernant par exemple la gestion, l'approvisionnement, les déchets, la communication, etc., c'est semble-t-il avouer une certaine faiblesse, une incapacité à prendre seul des décisions. C'est la première impression qui pourrait venir en effet.

Mais force est de constater que des entreprises qui avaient une bonne image auprès du public ont pu voir cette réputation entachée par des affaires auxquelles elles ne s'attendaient pas, notamment à cause de leur ignorance dans certains domaines, et non par volonté de mal faire ou de nuire. Les conséquences peuvent être dramatiques, et on peut rappeler à ce propos le vieil adage « mieux vaut prévenir que guérir ».

Seulement on peut concevoir sans trop s'avancer qu'un vétérinaire, malgré toutes les qualités qu'on peut lui reconnaître, n'a pas toutes les connaissances nécessaires à une gestion parfaite de tous les aspects de la clinique, notamment face aux incidents aussi divers que complexes qu'il peut rencontrer. Et donc, qu'avec un peu d'humilité et beaucoup de bon sens, il peut réaliser que s'enquérir de l'avis des parties prenantes de sa clinique peut être, à plus d'un égard, extrêmement favorable.

Cependant, la tradition de pensée française n'aime pas vraiment l'échec, et cherche plutôt à le cacher. Si l'on s'en réfère à Pascal Baudry, consultant travaillant sur les différences culturelles entre la France et les Etats-Unis et leur impact sur le management. Il nous dit que plusieurs expériences ont été réalisées sur le sujet. Retenons celle-ci : lorsqu'un enfant français tente dans un jardin public de monter à la balançoire et en tombe, et qu'il revient en pleurant vers sa mère, celle-ci a souvent tendance à le consoler en lui disant « tu vois, tu es encore trop petit pour faire cela. Reste ici avec moi sinon tu vas te faire mal, tu essaieras quand tu seras plus grand ». Le même enfant, américain, venant vers sa maman consolatrice en pleurant entendra plus fréquemment « ce n'est pas grave si tu es tombé. Moi je sais que tu peux y arriver ; retourne là-bas et réessaie, cette fois ça va marcher ». Qu'en retenir ? Que

nous autres français assimilons peu les bienfaits de l'échec; échec qui pourtant est un excellent appui potentiel pour une réussite future.

De la part de dirigeants d'entreprises on peut également entendre : « Engager mon équipe dans cette voie me semble nécessaire et stimulant, mais je crains de montrer une image d'avancées laborieuse, alors que nous cherchons toujours à mettre en avant notre réussite. »

Sur la route du développement durable, l'entreprise ne doit pas chercher à être parfaite; et ce n'est pas ce qui lui est demandé. Ces orientations encore jeunes ne sont pas facile à cerner et à adapter à chaque cas. Par contre, l'entourage - les parties prenantes - sera sans doute sensible à la volonté de progresser et à la transparence mise en œuvre, pour affirmer, pas après pas, les succès acquis, ainsi que la reconnaissance des incompréhensions, des difficultés rencontrées. Et également, pourquoi pas, des dilemmes posés.

Le groupe pharmaceutique Novo en est un bon exemple. Dans son rapport de développement durable, Novo aborde les sujets épineux rencontrés, comme l'emploi de gènes résistants aux antibiotiques et qui peuvent être libérés accidentellement dans la nature, des essais cliniques comportant des OGM ou des placebos, des expérimentations animales, etc. Là non plus, on ne demandera pas aux responsables d'avoir toutes les réponses en main. Mais la volonté de débattre de ces questions avec différents acteurs (associations, autorités légales, consommateurs, etc.) et l'application du principe de précaution lorsqu'il est nécessaire rentrent vraiment dans le cadre d'une collaboration inhérente à la responsabilité sociétale des entreprises.

Autrefois, les échanges entre entreprises et organismes externes pouvaient se limiter à des contacts règlementaires, marchands ou de mécénat. Aujourd'hui des perspectives nouvelles et exaltantes s'ouvrent. Aussi bien pour les entreprises, souhaitant incorporer les points de vue, l'expertise et les compétences des parties prenantes dans leurs choix, que pour les parties prenantes. Par exemple, pour des associations comptant sensibiliser les entreprises, et qui par elles, et de proche en proche, espèrent entraîner une spirale vertueuse d'amélioration constante et à tous niveaux. [40]

Toutes ces résistances sont bien naturelles, et il est souvent nécessaire d'exprimer ses réticences pour pouvoir avancer plus clairement. Les matérialiser permet de ne pas les laisser nous décourager, et de les relativiser. L'entreprise semble parfois fragile, mais c'est aussi une entité solide et puissante pour porter des changements comme celui du développement durable. Voyons pourquoi et comment.

8 L'entreprise est le lieu idéal du changement.

L'entreprise est une entité très puissante aujourd'hui. Pour Ben Cohen, le cofondateur de Ben & Jerry's, cette puissance vient de la combinaison de l'énergie humaine organisée et de l'argent.

Autrefois, l'institution la plus puissante était la religion; puis ce fut l'Etat. Aujourd'hui certaines entreprises, multinationales, sont tellement riches, présentes sur les cinq continents, avec des impacts économiques (mais pas seulement) tels, que leur puissance visà-vis des populations est prépondérante.

Les grandes entreprises ont ainsi le pouvoir de faire changer les choses, et souvent plus rapidement que les règlementations, et plus efficacement que les politiques.

Certaines sont plus riches que des Etats. Un bon reflet de leur puissance se trouve dans les bâtiments. Les bâtiments les plus imposants furent en premier lieu les édifices religieux, puis ce fut le tour des bâtiments administratifs ou gouvernementaux. Maintenant les plus grands immeubles sont très souvent les sièges sociaux des multinationales. [40] [21] Les grands stades portent de plus en plus des noms d'entreprise, car ils sont financés par eux. Aux Etats-Unis, les entreprises exercent un certain contrôle des élections en finançant les campagnes électorales, de la législation à travers le lobbying, des médias en en étant propriétaires, voire des citoyens (en tant que employés et consommateurs) si on partage l'avis de Ben Cohen. [40]

Quelques exemples en chiffres si pour confirmer cette prédominance : parmi les cent plus grandes puissances économiques mondiales, on ne trouve que 49 Etats, pour 51 entreprises. Le magazine Capital a voulu comparer les chiffres d'affaires de grandes entreprises aux produits intérieurs bruts de certains pays développés (en milliards de dollars) :

- Wal-Mart : 220 versus la Suède : 210.
- Exxon: 191 *versus* l'Autriche: 189.
- General Motors: 177 versus la Pologne: 176. [61]

La politique agit dans un cadre national, et les entreprises multinationales dans un cadre international depuis déjà longtemps. [21]

Cette évolution est indéniable, même si cette puissance peut être vue comme plus égoïste que celle qui appartenait aux religions et aux Etats. En effet, ces dernières institutions ont pour préoccupation (ou du moins peuvent le prétendre plus aisément) l'intérêt général. Certains ont l'impression que l'Etat démissionne d'une partie de ces responsabilités en laissant le champ libre aux entreprises. [56] [40]

Il ne faut cependant pas croire à une puissance indestructible des entreprises. Un levier particulièrement efficace peut les affecter : la réputation. Il n'y a plus seulement la concurrence qui a une influence prépondérante sur leurs activités, mais aussi le « droit d'indignation » auquel peuvent recourir les clients, les salariés, les associations... aisément relayés par les médias et accélérées par les nouvelles technologies de communication.

Cela dit, les Etats et les institutions internationales comme l'ONU comptent bien sur les entreprises : pour cette évolution en faveur du développement durable, comme pour la

modernisation des pays émergents par exemple. Et à l'image de l'ancien président de Shell, Mark Moody Stuart, elles sont bien conscientes de leur rôle et de cette nécessité. M. Stuart déclare en effet qu' « une entreprise ne peut exercer son activité dans un pays qui ne fonctionne pas ». [21]

On perçoit donc fortement que les entreprises peuvent être le relais idéal pour favoriser l'implantation du développement durable dans la société - à la fois au niveau des pratiques et des valeurs. Certes, on peut voir les problèmes posés par les entreprises, mais de façon plus optimiste on peut aussi souhaiter qu'elles soient motrices dans la recherche de solutions. La méfiance et la crainte pourront donc (au moins partiellement) laisser la place au dynamisme et à l'espoir d'évolutions favorables pour tous, dans une perspective « gagnant-gagnant ». [40]

9 Enjeux et perspectives pour la clinique vétérinaire

Les attentes vis-à-vis du monde du travail sont en grande évolution. On peut les récapituler brièvement à travers ce tableau :

	Hier	Aujourd'hui	Demain	
Demandeur	Pays	Marché	Société	
Nature de la	Satisfaction des	Consommation,	Responsabilité,	
demande	besoins de base	précaution	relation, attentions	
Cible	Chacun	L'avenir	Les autres	
Résultat attendu	Equipement,	Développement (dit	Partage, contribution	
	croissance	durable)		
Création	Richesse brute	Richesse non	Richesse utile pour	
		appauvrissante	tous	
Enjeu	Vivre mieux	Vivre mieux sans	Vivre mieux	
		abîmer	ensemble	

Tableau 1 : Chronologie des attentes vis-à-vis du monde du travail. [21]

L'entreprise ne saurait prospérer dans un environnement délabré. La société attend de l'entreprise qu'elle améliore le quotidien, à la fois par ses services ou produits, mais aussi pour ses salariés, et pour les autres parties prenantes, en considérant avec attention l'avenir. Elle est invitée à être plus responsable, plus utile, plus tournée vers l'homme... Finalement à être porteuse de sens et de bien-être. Philippe Détrie reprend l'aphorisme de Rabelais en le parodiant ainsi : « Entreprise sans conscience n'est que ruine de la société ». [21] Nous pouvons nous demander ce qu'il en est des vétérinaires?

La question cruciale qui se pose certainement au vétérinaire maintenant que nous avons mieux cerné ce qu'est le développement durable, est :

« Qu'est-ce que notre clinique peut gagner dans le développement durable ? »

Même si c'est perceptible dans ce qui a été dit précédemment, voici les principales réponses :

- Améliorer l'image donnée par la clinique, accroître la crédibilité et la confiance. Ceci auprès des clients bien entendu ; mais aussi auprès des fournisseurs, des salariés, des collectivités territoriales, du voisinage, des associations, etc.
- Stimuler et fédérer l'ensemble de l'équipe, autour d'un projet innovant et exaltant, auquel chacun participe activement. Le développement durable peut ainsi être source de motivation, d'unité, de valorisation et de progrès autour de valeurs fortes. Ce peut être aussi une force d'attraction pour de futurs confrères sensibilisés.
- Mieux répondre aux attentes (globales et durables) des clients et des parties prenantes, notamment à leurs préoccupations environnementales et sociales. De

plus, la clinique peut ainsi mieux satisfaire la volonté de transparence de la part des parties prenantes cherchant à justifier leurs achats, leurs partenariats, leurs investissements, etc.

- Maîtriser les risques et les coûts environnementaux et sociaux. L'aspect environnemental concerne d'une part la gestion des ressources (économies d'énergie, de matériel...) de l'eau et des déchets (volume et coût de retraitement), et d'autre part les incidents écologiques. Ainsi, l'exposition aux risques de conflits diminue.
- Par la consultation des parties prenantes, être plus attentif, mieux préparé et donc plus réactif face aux mutations de la demande et des exigences légales. [36] [40] [21]

On peut dire que tout cela apporte en outre un avantage concurrentiel. Cependant, l'état d'esprit le plus répandu dans notre profession est celui d'une entente cordiale entre consœurs et confrères, et c'est une chance. Il est donc préférable de raisonner plutôt au niveau collectif, en réalisant que l'image du vétérinaire est généralement associée dans la conscience collective à une proximité des animaux, et de la nature plus généralement. Il est donc souhaitable que le souci du développement durable soit celui de tous, et que chacun comprenne bien les enjeux et les perspectives que nous venons de citer. Ensemble, les vétérinaires peuvent travailler à leur niveau à ériger un monde plus juste et plus enthousiaste. Ensemble, il leur appartient d'ajouter à l'a priori de compétence qu'ont les gens envers les vétérinaires, la vision acquise d'une profession résolument tournée vers la santé et le respect de la vie. Ce qui ne peut que profiter aussi bien aux animaux qu'à la profession et aux employés des cliniques en général.

En plus de tout cela (et pour certains ceci constituera même la raison première de leur engagement) on peut ajouter l'adhésion personnelle aux valeurs du développement durable pour elles-mêmes.

Cependant en tant que dirigeant d'une petite entreprise, le souci de la prospérité économique est naturellement très présent. Et ce qu'il faut bien comprendre, c'est que la clinique a à y gagner sur tous les plans.

Mais comment faire? Par où commencer? C'est ce que nous allons voir à présent. La deuxième partie nous aidera à faire le point sur notre situation propre. Ce diagnostic s'établit en interrogeant les parties prenantes sur le regard qu'ils portent sur différentes performances de l'entreprise. Cette étape est indispensable pour savoir ensuite où aller et de quelle façon, ce qui sera vu dans une troisième partie.

Deuxième partie :

Evaluation de la clinique vétérinaire

En commençant cette deuxième partie, nous pouvons nous interroger sur nos motivations. Elles sont peut-être un mélange, plus ou moins équilibré, entre les deux affirmations suivantes :

- « Je me suis rendu compte qu'adopter les principes du développement durable peut dynamiser ma clinique et que c'est un excellent moyen de progression! »
- « J'adhère profondément aux piliers sociaux, économiques et environnementaux du développement durable qui, pour moi, sont vitaux et doivent accompagner tous nos comportements actuels, à commencer par l'activité de notre clinique! »

Sinon, celle-ci vous correspondra peut-être mieux :

« J'entends dire depuis longtemps que bientôt tout le monde « fera » du développement durable, que je devrai également m'y mettre, que c'est très bien, indispensable même, qu'on peut le faire dans une clinique vétérinaire... J'ai fini par me poser la question : en quoi cela consiste-t-il ?»

Cette partie va nous conduire à l'élaboration d'une enquête, pour faire le point sur la démarche de développement durable dans la clinique vétérinaire. Où en est-elle aujourd'hui? Cette question est envisagée de notre point de vue, de celui des salariés, des clients et des partenaires. Tout ceci constitue un diagnostic initial, qui est indispensable pour nous permettre de nous fixer des objectifs de progrès adaptés, réalistes et pertinents.

S'approprier la démarche, pour pouvoir la réaliser de façon probante, est un parcours relativement long. Dans la démarche de développement durable, comme son nom le laisse supposer, le temps est à considérer comme un allié. Les progrès sont réalisés et mesurés dans la durée.

Les étapes que nous suivrons sont nombreuses et ordonnées.

Tout d'abord, nous rappellerons brièvement les enjeux majeurs du développement durable pour toute clinique vétérinaire.

Puis nous verrons, pour information et pour mieux comprendre la suite, un certain nombre de démarches existantes, destinées aux entreprises. Elles présentent quelques lacunes, et nous étudierons ultérieurement celle que nous adopterons.

Ensuite, nous essaierons de mieux comprendre les attentes communément rencontrées chez les différentes parties prenantes, et les moyens usuels de les recueillir.

Après ces trois premières parties, nous aurons étudié les bases théoriques nécessaires pour mieux appréhender la suite. Nous débuterons alors l'aspect pratique, par une enquête.

Cette enquête est organisée selon quatre finalités, dont chacune est déclinée en cinq domaines d'actions. Son contenu, ses modalités d'utilisations et ses intérêts sont détaillés dans les dernières sous-parties.

C'est à partir des résultats de cette enquête qu'une réflexion plus axée sur les moyens et les objectifs sera lancée. Nous verrons cela dans la troisième et dernière partie.

Notre démarche procèdera donc par étapes ; cela peut sembler long, mais s'avère tout à fait nécessaire. Il est plus efficace, pour des dirigeants, d'entamer un travail d'une telle ampleur en se posant d'emblée les bonnes questions. Ces précautions permettent de mieux cibler ses actions et d'éviter les découragements.

10 Les principaux enjeux pour la clinique vétérinaire

10.1 Le développement durable, une nécessité

Rappelons que par démarche de développement durable, on entend la recherche d'une triple performance :

- Environnementale : compatibilité entre activité de l'entreprise et préservation des écosystèmes. Cela inclut une analyse des impacts de l'entreprise, de ses produits et services au niveau de la consommation d'énergie, de production de déchets, d'émissions polluantes, etc.
- Sociale : effets de l'entreprise sur ses parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs, communautés locales et société en général.
- Economique : performance de l'entreprise, mais aussi contribution à celle des parties prenantes (notamment aux fournisseurs), respect d'une concurrence saine (éviter la corruption, les positions dominantes, etc.).

On peut alors se demander : qu'est-ce que l'entreprise idéale ?

Une réponse compatible avec le développement durable serait : c'est celle qui apporte efficacité et satisfaction à ses clients et dirigeants, qui a une influence positive et utile sur la société civile et l'environnement, et au sein de laquelle les salariés s'épanouissent.

L'entreprise sera de moins en moins jugée sur ses seules performances économiques, elle devra aussi se préoccuper du contentement des salariés, de l'environnement, des relations avec ses fournisseurs, ses voisins, les autorités locales, etc.

L'entreprise ne peut plus se contenter de rechercher uniquement un profit économique. Les attentes extérieures se font de plus en plus pressantes concernant les thèmes de la justice sociale et du respect de l'environnement. Les risques d'atteinte de l'image, la recherche d'accomplissement au travail des salariés, l'évolution du secteur économique, les inégalités de richesse, les menaces environnementales, et bien d'autres facteurs... tout cela pousse les entreprises à une vitale évolution.

Il ne s'agit pas tant de solidarité que de nécessité, de lucidité.

Notre vision occidentale du travail y intègre à la fois la recherche du profit économique et une aspiration idéaliste, qui puise sa source dans la tradition judéo-chrétienne. Nous souhaitons de plus en plus que le travail soit efficace, mais aussi qu'il rende service, qu'il n'écrase pas les hommes et la nature. L'entreprise doit répondre à deux attentes extrafinancières : utilité et épanouissement. On peut donc en tirer trois objectifs principaux, qui sont une déclinaison des trois piliers du développement durable :

- Etre efficace sur le plan économique.
- Etre utile à la communauté au sens large : ne pas nuire à l'environnement social, physique et sociétal, et être vivier d'innovations, d'activités en faveur de l'intérêt

général. Ainsi sont mis en avant deux piliers du développement durable : équité sociale et souci de l'environnement.

- Etre lieu d'épanouissement pour les salariés, autre que financier. [21]

Si les études récentes concernant l'investissement responsable ne montrent pas de franc avantage de rentabilité pour les entreprises soucieuses du développement durable par rapport aux autres, on peut tout de même considérer cette adaptation comme une nécessité. S'engager dans cette voie ne semble pas toujours aboutir à un grand bénéfice ; par contre ne pas s'y engager pénalise. Au même titre que la réussite économique, les questions sociales et environnementales sont un impératif. Sans cela l'entreprise s'expose à de réelles menaces sur son image, son fonctionnement, sa pérennité et bien entendu sur la confiance des parties prenantes. Ceci fait dire à Peter Drucker : « Dans la société de demain, le plus important challenge pour les grandes entreprises pourrait être celui de la légitimité sociale » [79].

Mais bien évidemment, pour influer de façon positive sur la société civile et les salariés, l'entreprise doit être pérenne et prospère, et donc efficace sur le plan économique! Cette performance est tout aussi impérieuse que les autres, et il ne faut tomber dans aucun extrême. D'un côté « tout pour l'argent », de l'autre « tout pour les autres ». Soit l'environnement (au sens large, ce qui entoure l'entreprise) au service de la rentabilité, soit la rentabilité au service de l'environnement... Non, au contraire. Toutes ces préoccupations doivent être sur un pied d'égalité et se superposer. [21]

10.2 Le développement durable, une opportunité

L'intégration du développement durable dans le fonctionnement de l'entreprise est tout aussi nécessaire que prometteur. Nous pouvons citer à nouveau les opportunités principales qu'il offre à la clinique vétérinaire :

- Améliorer l'image donnée par la clinique, accroître la crédibilité et la confiance.
- Stimuler et fédérer l'ensemble de l'équipe.
- Mieux répondre aux attentes des clients et des parties prenantes, économiques, sociales et environnementales.
- Maîtriser les risques et les coûts environnementaux et sociaux.
- Par la consultation des parties prenantes, être plus attentif, mieux préparé et donc plus réactif face aux mutations de la demande et des exigences légales.

Si un consensus se développe sur la nécessité d'intégrer le développement durable dans la gestion d'une entreprise, et si les enjeux sont de mieux en mieux compris, par contre les méthodes divergent et l'on a du mal à y trouver son compte. Ceci parce que la notion de développement durable est encore jeune, qu'elle est complexe, multiforme. [57]

10.3 Quelles conditions faut-il réunir pour réussir dans cette démarche?

Le succès dans la voie du développement durable passe par l'adoption de certains objectifs, appuyés par certains moyens d'actions et surtout un certain état d'esprit : motivation, fidélité, créativité, etc. Tout cela servira la stratégie et les buts fixés par l'entreprise.

Citons par exemple:

- La communication avec les parties prenantes :

Cette communication doit s'orienter vers toutes les parties prenantes, et doit constituer un réel dialogue, non un monologue. Il faut même privilégier le sens ascendant (bottom-up) au sens descendant (top-down). Par contre, il est souvent utile de hiérarchiser les parties prenantes. C'est-à-dire d'accorder plus ou moins d'importance aux exigences de chacune, en fonction de leur poids et des priorités de la clinique vétérinaire.

- L'éco-efficience :

Elle permet à l'entreprise de proposer une offre satisfaisante tout en préservant l'environnement. Cela passe par les économies d'eau et d'énergie, une bonne gestion des déchets, etc.

- Le souci des pratiques sociales :

L'aspect social, qui est à prendre en compte, doit être vu dans toutes ses dimensions. Que ce soit les relations au sein de l'entreprise, l'équité envers les clients et les fournisseurs, l'exigence de transparence envers les pratiques sociales des partenaires économiques... C'est-à-dire d'une part les ressources humaines et de l'autre la responsabilité sociale.

- L'innovation:

L'innovation est un réel moteur, un levier favorable au développement durable. Elle peut concerner tous les niveaux : les services aux clients, les innovations technologiques, les pratiques de gestion, les pratiques sociales, le bâtiment, etc.

- Le reporting global:

Il s'agit ici de communiquer les résultats de l'entreprise en termes environnementaux et sociaux aux différentes parties prenantes. Ces informations doivent être ciblées en fonction des destinataires. Elles donnent l'occasion en outre de faire un bilan.

- La protection de l'environnement au niveau global :

Ce doit être un souci constant que de veiller à ne pas accroître les menaces existantes sur l'environnement. [36]

11 Tour d'horizon d'outils intéressants mais incomplets

Face aux nouvelles questions qui se posent à l'entreprise, il n'est pas toujours évident d'y voir clair. Répondre aux attentes des salariés, à celles de la société civile... n'est pas chose facile. La clinique vétérinaire a plutôt l'habitude de soigner, de diagnostiquer, d'opérer, de conseiller. Tout cela, elle a appris à bien le faire, c'est le cœur de son activité. Quant aux autres attentes et exigences, ce n'est pas aussi simple.

L'entreprise en général (et donc la structure vétérinaire en particulier) est invitée à répondre à trois attentes :

- Se rendre utile vis-à-vis de la société civile,
- Etre performante sur le plan économique,
- Satisfaire ses salariés.

Pour intégrer la démarche du développement durable, il existe fort heureusement des cadres, des guides. Cependant, tous n'ont pas le même intérêt. Beaucoup ne répondent pas à ces trois attentes, d'autres mélangent moyens et résultats, d'autres encore se basent sur l'auto-évaluation. Avant de nous attarder sur un modèle, faisons rapidement un tour d'horizon de ce qui existe déjà. Cela nous permettra de nous familiariser d'ores-et-déjà avec les méthodes d'évaluation, les référentiels.

11.1 Agences de notation extra-financière

Pourrions-nous nous appuyer sur les méthodes des agences de notation extra-financière, telles que Vigeo, BMJ CoreRatings ou Innovest ? Nous pouvons le déconseiller pour plusieurs raisons. Ces agences se basent sur l'emploi de chartes de sensibilisation, sur la formation, la consultation, le contrôle, etc. Ainsi, elles s'intéressent beaucoup aux moyens, mais n'insistent pas forcément assez sur les résultats. De plus, elles s'adressent essentiellement aux grands groupes et non aux PME ou TPE (Très Petites Entreprises). Le coût de ces analyses (60 000 à 120 000€) ainsi que les moyens humains nécessaires sont dissuasifs. En outre, on ne sait pas exactement comment les critères sont évalués, ni comment la notation est établie. Nicole Notat, PDG de Vigeo parle de « secret de cuisine »... Il nous semble plus opportun de se baser sur des règles claires et explicites; surtout si les résultats sont communiqués en dehors de l'entreprise, mais ce n'est pas obligatoire. Enfin, elles ne vérifient pas toujours la crédibilité des chiffres communiqués par l'entreprise, lorsqu'elle présente un rapport de responsabilité sociétale, ce qui n'est même pas toujours le cas. « Les seuls chiffres fiables de notre rapport sont les numéros de pages » plaisantent certains directeurs financiers... [21]

11.2 Cadres basés uniquement sur une des performances

De nombreux organismes (journaux économiques, agences, radios, etc.) fournissent des palmarès basés uniquement sur les performances économiques, avec en tête des critères la croissance, la rentabilité et le chiffre d'affaires. Par exemple *Le Figaro Entreprises*, Coface SCRL et France Bleu qui décernent les Trophées des PME performantes. Ils ont le mérite de ne pas confier la délibération à un jury, mais utilisent une méthode plus rigoureuse. Ils ont ainsi étudiés 850 000 sociétés en 2002.

D'autres modèles ne s'appuient que sur les attentes des salariés. Ils sont plus récents et tendent à se multiplier.

Le baromètre du capital humain : « *Best Employers, Best Results* » a été lancé en 2002 par Hewitt et Mediasystem. Leur devise comporte trois verbes : attirer, motiver et fidéliser les talents. Ils se basent pour cela sur quatre questionnaires très complets :

- Questionnaire pour les dirigeants, concernant l'efficacité de la politique de ressources humaines pour répondre aux enjeux stratégiques.
- Questionnaire pour la direction des ressources humaines : inventaire des pratiques et des programmes de ressources humaines.
- Questionnaire pour un échantillon d'employés, enquêtant sur leur engagement et leur satisfaction vis-à-vis de l'employeur.
- Questionnaire pour les partenaires sociaux à propos de leur avis sur les pratiques de ressources humaines.

Un cabinet de conseil américain, Watson Wyatt a mis en place en 1999 une corrélation entre la politique de ressources humaines et l'évolution de la valeur boursière : l'indice du capital humain. Une étude a ainsi montré que les entreprises qui gèrent le mieux le capital humain créent deux fois plus de valeur que les autres [70a].

Nombre de référentiels apparaissent chaque année, se basant essentiellement sur la satisfaction au travail. Ce qui ne constitue qu'un aspect de la problématique générale du développement durable. Certains sont mêmes très spécialisés. Par exemple l'association Working Mothers édite un palmarès des 100 meilleures entreprises américaines pour les mères de famille actives.

Les modèles de référentiels uniquement basés sur les attentes de la société civile sont plus rares, et en général cette question est intégrée plus largement dans les enjeux du développement durable. Il existe cependant des normes comme ISO 14000, ou SA 8000 qui concernent la responsabilité sociale et préconisent des conditions de travail décentes. [21] [Voir glossaire]

11.3 Cadres pas assez fondés sur les résultats, au profit des moyens

Ces cadres sont plus intéressants que les précédents, car ils intègrent les trois performances du développement durable : économique, sociale et environnementale. Cependant, ils considèrent trop peu les résultats obtenus.

Prenons par exemple le modèle d'excellence EFQM (European Foundation for Quality Management), qui est le plus utilisé en Europe : 20 000 entreprises s'en sont déjà servies. Il intègre pour 50% les facteurs : *leadership*, personnel, politique et stratégie, partenariats et ressources, processus. Et pour les 50% restants il comprend les résultats : résultats auprès du personnel, des clients, de la société, résultats sur les performances clés. En poussant la caricature à l'extrême, on peut dire qu'une entreprise qui adopterai les meilleurs moyens, mais qui n'aurait aucun résultat positif aurait tout de même la moyenne! Alors qu'elle ne serait absolument pas viable... De plus, ce modèle n'intègre pas les choix des investisseurs, les démissions des employés, la pression de l'opinion publique, etc.

En outre, les moyens peuvent faire partie de l'intimité de l'entreprise, ils n'ont pas forcément à être dévoilés aux parties prenantes. Par contre, les résultats eux, ont plus d'importance et leur communication est plus utile. [21]

11.4 Référentiels très complets mais basés sur l'auto-évaluation

Ces référentiels présentent le grand avantage d'intégrer les avis des diverses parties prenantes. Cependant, ils se basent sur l'auto-évaluation. Cette auto-évaluation est un avantage à plusieurs égards. La direction découvre les enjeux à relever au quotidien, elle peut réaliser un état des lieux au sein de l'entreprise et comparer avec d'autres. Elle apprend à mieux se connaître, elle s'unit autour d'objectifs communs, de volonté d'innovations. Mais d'un autre côté elle n'interroge pas suffisamment toutes les personnes impliquées dans

Citons un modèle très bien construit : la performance globale.

l'activité de l'entreprise : clients, salariés, société civile, autres partenaires.

Elle a été créée par le CJD, le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, fondé en 1938. Il rassemble 2 500 chefs d'entreprises et cadres qui souhaitent concilier économie et service de l'homme. Ils défendent la recherche de la triple performance, la préférence d'objectifs à moyens et long termes, la prise en compte de toutes les parties prenantes, ainsi que des actions menées au quotidien, basées sur une réflexion approfondie.

Le président national, Sylvain Breuzard précise qu' « en 36uestions, l'entreprise (et son dirigeant) pourra, d'une part, évaluer ses forces et ses faiblesses, ses atouts et ses manques par rapport aux exigences de ses responsabilités économique, sociale et environnementale, et d'autre part, définir des axes d'amélioration à mettre en œuvre sous forme de plan d'action. Quoi qu'il advienne par la suite, cet effort d'autodiagnostic, d'analyse de l'existant,

ne peut que lui être profitable puisqu'il constitue une occasion de prendre du recul par rapport aux pratiques quotidiennes » [18].

On peut cependant y trouver deux limites. Tout d'abord, il semble difficile d'intégrer les parties prenantes à des réflexions essentiellement portées sur le fonctionnement de l'entreprise, comme la gouvernance ou les méthodes de concertation. Et d'autre part, la rentabilité n'est pas abordée en profondeur, ni la notion d'innovation.

Quoi qu'il en soit ce modèle est riche et très utile, d'autant plus qu'il a été rendu public. Autres avantages : il a déjà été expérimenté, par 500 jeunes dirigeants. Il intègre les trois performances du développement durable, et il s'adresse à tout type d'entreprise, y compris donc à la clinique vétérinaire.

Tous ces référentiels permettent une prise de conscience du développement durable, et la mise en route de démarches riches et prometteuses. De même que les standards déjà publiés sur des thèmes variés : ISO 9000 par exemple pour la qualité ; HACCP pour la sécurité alimentaire ; ISO 14000, SD 21000 pour l'environnement ; SA 8000, livre vert pour la responsabilité sociétale, etc. [21]

Malgré leurs lacunes ils apportent un réel bénéfice. Mais comment choisir parmi cette multitude, chacun pensant bien sûr avoir une méthode intéressante. Albert Einstein disait « Ce qui caractérise notre époque, c'est la perfection des moyens et la confusion des fins ». Cela est toujours d'actualité. Le modèle que nous allons développer par la suite sera donc un exemple, à vous de juger s'il vous convient totalement, ou de l'adapter.

12 Mieux comprendre les parties prenantes

Le développement durable, nous l'avons vu, se traduit pour l'entreprise par la recherche d'une triple performance : économique, sociale et environnementale. Intégrer cela permet de comprendre quels sont, globalement, les trois principaux objectifs que doit se fixer toute entreprise :

- Utilité à la société,
- Efficacité économique,
- Accomplissement humain.

Aujourd'hui, l'entreprise doit répondre à différentes attentes, qui émanent de ses clients, de ses propriétaires, de ses salariés, de ses partenaires économiques et de la société civile. Toutes ces attentes vont dans le sens d'un ou plusieurs de ces trois objectifs, et c'est ce que nous allons tâcher de comprendre à présent.

Pour mieux cerner la démarche et l'enquête que nous détaillerons ensuite, il est absolument indispensable de s'attarder sur les parties prenantes. Nous allons voir un peu mieux ici qui elles sont et quelles sont leurs attentes généralement. Même si bien évidemment, cela est toujours à adapter en fonction de chaque structure.

12.1 Qui sont-elles?

Il faut tout d'abord cerner les parties prenantes (ou parties intéressées) : qui sont-elles ? Une partie prenante est tout individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences) que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Si une partie intéressée subit les actions de l'entreprise, il semble légitime qu'elle demande des comptes. Et si elle agit sur l'entreprise le besoin d'en tenir compte semble évident. Un individu ou un groupe peut appartenir à différentes catégories simultanément.

On peut les répartir en deux groupes, et donner des exemples pour une clinique vétérinaire :

- parties intéressées internes: les employés essentiellement pour ce qui nous concerne. Ce peut être aussi les actionnaires, un représentant des employés, etc.
- parties intéressées externes: les clients, les éleveurs, les fournisseurs, les autres cliniques ou cabinets vétérinaires, les GTV, l'Ordre, le SNVEL, les services vétérinaires, le ministère de tutelle, les contrôleurs laitiers, les communautés locales, les associations (SPA et autres), les riverains, les pouvoirs publics, les banques, les financiers, etc. Ce peut être

aussi des médias, des distributeurs, des actionnaires, des investisseurs, des agences de rating... [19] [36] [40] [52]

Nous verrons un peu plus loin une classification commune en quatre familles de parties prenantes (propriétaires, salariés, clients et partenaires) et leur composition.

12.2 Quelles sont leurs besoins et leurs attentes?

Les besoins des parties prenantes doivent être connus par l'entreprise, même si elle ne va pas forcément en tenir compte dans sa politique par la suite, ou partiellement. Pour cela elle peut les leur demander d'une manière ou d'une autre ; ce qui est la solution la plus efficace. Elle peut aussi tenter de les imaginer ; en particulier si elles ne peuvent les formuler. [36]

Dans le cas de la clinique vétérinaire, les dirigeants sont les vétérinaires associés. Ils peuvent être propriétaires du cabinet ou de la clinique, gérants d'une société (SELARL, etc.), multiples ou unique. Ils jouent donc le rôle de docteur vétérinaire, mais aussi de dirigeant, de propriétaire, de chef d'équipe, de responsable des ressources humaines, de manageur, etc. Par la suite, ils seront nommés de plusieurs façons, souvent par les termes génériques de vétérinaires, de propriétaires ou de dirigeants.

En plus des attentes de ces dirigeants, il y a celles des autres parties prenantes. L'entreprise doit répondre à trois types d'attentes de leur part :

- Apport de valeur : les citoyens, les clients (et les actionnaires lorsqu'il y en a) attendent les meilleurs services et résultats,
- Responsabilité élargie : l'entreprise ne doit plus seulement répondre aux exigences légales, mais des engagements plus nombreux et plus poussés sont attendus par un grand nombre de partenaires,
- Les attentes des salariés, notamment vers plus de reconnaissance et de liberté.

Nous allons voir ces attentes suivant le type de partie prenante. [21]

12.2.1 Les attentions des dirigeants

Dans une étude menée par Sofres-Topcom il a été demandé à des chefs d'entreprise à quoi ils étaient le plus attentifs :

- La réputation de leur entreprise : 91% (33 + 58)
- La satisfaction de leurs clients : 83% (45 + 38)
- La satisfaction de leurs actionnaires : 75% (38 + 37)
- La sécurité des sites industriels : 56% (38 + 18)
- L'environnement : 45% (34 + 11)
- La satisfaction de leurs salariés : 41% (33 + 8)

(Entre parenthèses, le premier nombre correspond aux réponses « assez attentifs » - le deuxième nombre aux réponses « très attentifs ») [Etude Sofres-Topcom réalisée en 2001]

Le capital de réputation apparaît plus important que le capital client. Il est en effet plus large. Sa prépondérance pousse certains dirigeants à produire des communications plus ou moins fiables en termes d'éthique, de responsabilité sociétale voire de développement durable.

En outre, les vétérinaires attendent bien entendu de leur clinique qu'elle leur procure un salaire conséquent, qu'elle soit en bonne santé financière, que son chiffre d'affaires soit satisfaisant. Il est également souhaitable d'avoir des perspectives de croissance, d'évolution, de développer une bonne image, etc. [21]

12.2.2 Les attentes des clients

Ils souhaitent obtenir des produits et services de qualité au meilleur prix. Ils sont aussi sensibles à la convivialité, à la proximité, à la disponibilité, à la réactivité dont fait preuve l'entreprise... Ainsi qu'à la qualité de l'écoute et des explications du vétérinaire ou de ses assistants, au suivi des soins, à la transparence, etc. Ils sont également attentifs aux nouveautés, aux innovations.

Toutefois, de nouvelles attentes se développent chez eux, et influent de plus en plus leur choix, que ce soient des questions sociales ou environnementales. Ils veulent connaître les conditions de fabrication des produits, les conditions de travail voire de rémunération des salariés, les impacts environnementaux de toute la chaîne de production (de la conception à la distribution) et des activités de service... Ils attendent de l'entreprise des engagements et des résultats. [36] [21]

12.2.3 Les partenaires

Les partenaires sont nombreux et variés. Dans ce travail nous utiliserons parfois le terme de société civile, qui les recouvrira parfois, selon le contexte; mais le plus souvent nous parlerons de « partenaires ». On peut tenter de les classer selon quatre catégories :

 Les fournisseurs: ceux sont ceux qui participent à l'activité économique de l'entreprise, sans appartenir aux catégories propriétaires, clients ni salariés.
 Classiquement on y regroupe les sous-traitants, les prestataires, les entités liées par des contrats ou conventions, les banques, les experts-comptables, les commissaires aux comptes, les diverses agences, les imprimeurs, les assureurs, les sociétés de nettoyage et de sécurité, etc.

- Les professionnels: leur raison sociale est en lien direct avec l'activité de l'entreprise.
 Ceux sont les syndicats, les organisations professionnelles, les associations de consommateurs, les entreprises du même secteur...
- Les locaux : leur influence est due à leur proximité. Ils comprennent les riverains, le tissu économique local, les collectivités territoriales et les politiques proches, les pouvoirs publics, les médias locaux, les écologistes...
- Les sociétaux : leur impact se traduit par leur possible interpellation de l'entreprise.
 C'est-à-dire les ONG, les législateurs, les associations militantes, les médias, les lobbies, les porte-paroles des générations futures, etc.

Nous allons séparer les fournisseurs des autres partenaires pour mieux comprendre leurs attentes.

12.2.3.1 La locaux, sociétaux et professionnels

Les associations, les riverains, les autorités ou les collectivités manifestent des exigences et questionnent de plus en plus l'entreprise sur son positionnement par rapport aux questions sociales et environnementales.

Certains acteurs semblent plus éloignés, semblent ne pas avoir d'influence directe sur la clinique vétérinaire, ni être influencés par elle. Toutefois, ils peuvent être sensibles à l'image générale donnée par l'entreprise, voire par tout le secteur, par la profession.

Ils espèrent de façon plus ou moins consciente, plus ou moins explicite, que l'activité de l'entreprise apporte, à son échelle, quelque chose de positif ou de nouveau à la société. De plus, l'entreprise est-elle respectueuse des lois ? De l'environnement ? Plus largement est-elle citoyenne ?

Comment la société voit-elle la profession vétérinaire ? Semble-t-elle compétente, serviable, arrogante, proche de la nature, cupide, ouverte...? Chaque vétérinaire participe à son échelle à l'image perçue par l'opinion publique. [21] [35] [36]

Ce souci est d'autant plus important à avoir que, selon une étude Sofres-Topcom, à la question : « Les intérêts des entreprises et de la population vont-ils dans le même sens ?», seulement 33% des personnes interrogées ont répondu oui, contre 62 % pour le non. [66]

12.2.3.2 Les fournisseurs

Pour la clinique vétérinaire ce sont toutes les professions qui travaillent en relation plus ou moins étroite avec elle. On y trouve les laboratoires pharmaceutiques, les fabricants de matériel, les coopératives, les laboratoires d'analyse, les banquiers, les comptables, les sociétés d'équarrissage, de nettoyage, d'incinération, etc.

Ils sont sensibles aux relations économiques bien sûr, auxquelles s'ajoutent des attentions sociales et environnementales. Ils sont aussi très attentifs à la qualité des relations : sont-elles bonnes, chaleureuses, ou au contraire tendues voire conflictuelles ? [36] [21] [18]

12.2.4 Les attentes des salariés

Quand on est dirigeant, il faut aussi tenir compte des désirs des employés en faveur du développement durable, et de ce qu'ils attendent de leur entreprise en général. Cela concerne notamment les relations sociales, les rémunérations, les engagements à prendre... [36]

Il est rare de pouvoir faire de sa passion un métier! Une bonne partie des vétérinaires a la chance de le vivre. Mais pour les salariés c'est moins souvent le cas. Par contre, il est possible de faire de son métier une passion, ou du moins une activité professionnelle agréable. Trois points ressortent souvent des études qui se penchent sur les attentes des salariés: ils souhaitent trouver de l'intérêt au travail, diminuer la pression et le stress, et enfin trouver un juste équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. [21]

Une autre étude Sofres-Topcom a posé la question : « Les intérêts des entreprises et des salariés vont-ils dans le même sens ? ». Les personnes interrogées ont répondu oui à 26%, et non à 71 %. [66]

Or, l'implication des salariés, nous ne le nierons pas, est un facteur prépondérant pour la bonne santé de l'entreprise. C'est pourquoi nous allons nous attarder sur ce point, et tenter de mieux comprendre leurs attentes.

12.2.4.1 Trouver de l'intérêt au travail

Si l'on classe la motivation des employés selon trois catégories on peut obtenir les chiffres suivants, en moyenne dans le monde [onze pays, 3º passation annuelle du Gallup Organization's Employee Engagement Index]: 18% sont des employés « motivés solides », un nombre égal sont des employés « démotivés solides », et 64% sont « non-impliqués ». Qu'en est-il en France? Nous sommes lanterne rouge, avec seulement 12% d'employés « motivés solides », 57% de « non-impliqués », et pas moins de 31% d'employés « démotivés solides », en particulier dans le secteur public (39% contre 27% dans le secteur privé). L'institut Gallup considère que cette démotivation est responsable d'une perte économique située entre 74 et 104 milliards d'euros par an ! De plus, ce chiffre est en augmentation (28% en 2001, 31% en 2003).

L'étude montre aussi que les employés désengagés présentent deux fois plus de jours d'absence au travail que la moyenne annuelle (13,8 jours contre 6,7 jours). On en comprend aisément les conséquences néfastes sur les performances de l'entreprise. [21]

Quelles peuvent être les causes de ce besoin et de cette recherche d'intérêt? Dans quoi s'enracine cette quête?

- Le salarié se sent négligé :

Le directeur du développement social au sein de Suez, Dominique Fortin, déclarait que « Pour les salariés, la transformation du travail, la recomposition accélérée des structures et territoires des entreprises (ainsi que la méconnaissance des intentions de ces entreprises), l'émergence d'un actionnariat tout-puissant qui semble être devenu le seul maître du jeu, engendrent une perte de repères, un sentiment de précarité ou d'exclusion, une dilution du lien social d'appartenance. »

Les chiffres montrent que les salariés considèrent que leurs patrons ne font que peu de cas d'eux : dans les grandes entreprises, 93% des personnes interrogées pensent que les dirigeants sont surtout intéressés par leurs avantages personnels, et moins de 20% pensent que les dirigeants ont une grande préoccupation de la satisfaction des employés ou du respect de l'environnement. [Etude Sofres de février 2003]

Les employés souhaitent l'émergence d'un contrat moral. Ils semblent se méfier plus des entreprises, et cherchent à vivre des choses intenses plutôt en dehors que dans l'entreprise. On peut l'observer par le dynamisme du secteur associatif, révélateur d'une volonté d'initiative et d'autonomie. [21]

La responsabilisation individuelle :

Au XX^e siècle de nombreux cadres exigeaient une obéissance proche de la soumission de la part des travailleurs. Avec le développement du secteur tertiaire est venue la nécessité de laisser un champ plus libre aux employés, qui réclament une plus grande prise en compte de leur spécificité et une plus grande liberté de mouvements.

Dans ces conditions les employés peuvent mieux développer leur esprit d'initiative, leur créativité, leur sens du contact avec les clients. Ils apprennent à faire preuve de réactivité, de flexibilité, etc. L'autonomie et la responsabilisation deviennent ainsi sources de forte motivation pour toute l'entité. [21] [53]

De plus, ce nouveau mode de management ne nuit pas forcément à l'« autorité » des « supérieurs hiérarchiques ». Ces derniers peuvent leur demander plus facilement de prendre des engagements avec énergie. Car en contre partie, une plus grande liberté leur est laissée.

Tout cela peut être profitable à l'entreprise, la rendre plus compétitive.

- Le travail comme source de motivation et d'émulation :

Ceci concerne plutôt les grandes entreprises que les PME telles que les cliniques vétérinaires. En effet, dans des petites structures, les travailleurs sentent plus facilement une corrélation entre leur implication au travail et les résultats de la clinique. Sentir

rapidement les effets positifs de son investissement, en temps et en énergie, réconforte et donne envie de poursuivre ainsi.

Dans les grandes entreprises, ce sont plus souvent des motifs externes, comme les cours de la Bourse ou la volonté des actionnaires, qui vont influencer la situation professionnelle des employés, des facteurs sur lesquels ils n'ont aucun pouvoir. Le retour sur investissement, si l'on peut dire, est moins évident.

Des changements d'attentes ont lieu de part et d'autre. D'un côté, l'entreprise fixe de plus en plus d'objectifs et évalue les performances de chacun : la fréquence des contrôles augmente. Et de l'autre côté, les salariés sont en recherche de plus d'attrait, de plus d'écoute au travail. La hiérarchie est nécessaire, mais comme le disait Jean-René Fourtou, alors président de Rhône-Poulenc « le management est d'apporter non plus de l'ordre mais de la vie ». Les employés sont passés du devoir de travailler au plaisir de réalisation [64]. Ils ne cherchent plus tant à trouver un projet personnel à travers leur emploi, qu'à trouver le cadre professionnel qui leur permette de mettre en œuvre ce projet. [7] [13] [21]

12.2.4.2 Plus de confiance et de convivialité

Pour favoriser l'implication des salariés, le vétérinaire en tant que dirigeant peut et doit :

- Mettre en adéquation ses propos et ses actes, c'est-à-dire tenir ses promesses,
- Donner sa confiance, encourager,
- Permettre aux salariés de sentir que les leurs efforts payent. [55]

Donner confiance à ses employés, faire preuve de transparence ne signifie pas forcément communiquer tous les résultats de la clinique, informer les salariés de tout ce que le responsable a à gérer. Il peut être plus judicieux de choisir les informations réellement pertinentes, de donner des explications, de mettre en évidence les corrélations et de donner une direction claire pour tous.

La confiance ne vient pas d'un coup de baguette magique. Elle nécessite un investissement en temps, de la reconnaissance, une écoute et une parole authentiques. Une formation en management peut être à cet égard très utile. Le vétérinaire peut ainsi apprendre à être tantôt pédagogue et prôner un mode de décision participatif. Tantôt directif et donner un cadre clair et rassurant. Ou encore délégataire, en fonction du comportement qui lui semblera le meilleur, suivant la situation et les réactions de l'équipe. Manager une équipe veut aussi dire se remettre en question et s'adapter. [31].

Au travail, les relations sont appelées à introduire une composante affective et non plus seulement la composante rationnelle. Bien sûr, en cherchant un juste équilibre. Car il y a une différence entre ne pas se prendre au sérieux et ne pas être sérieux. Si les salariés dans leur vie personnelle recherchent et apprécient la convivialité, on peut supposer qu'en la trouvant sur leur lieu de travail, leur motivation sera plus forte.

Bien entendu, ne pas être autoritaire ne signifie pas tomber dans un laxisme, une démagogie ou un manque de respect inopportuns. La convivialité ne passe pas par ce type d'attitudes. Par contre des relations chaleureuses bonifient le travail.

Et ce sont bien les comportements que l'on adopte qui vont créer de la convivialité. Un simple effet d'annonce ne peut prétendre y parvenir. Les dirigeants sont les premiers à pouvoir influer sur cette perception de la convivialité par chaque membre de la clinique. Cependant l'authenticité est nécessaire. Les salariés sentent bien si les relations sont artificielles. La complaisance est à proscrire ; le changement ne doit pas conduire au malaise. Prenons l'exemple du tutoiement. Suivant la personnalité de chacun et la situation, celui-ci peut-être vécu comme un facteur de proximité, comme un moyen qui facilite les échanges, qui les rend plus chaleureux, et ceci entre des individus de niveau hiérarchiques et d'âges différents. Mais il peut aussi être vécu comme une agression, un manque de respect ou une familiarité forcée.

Chacun doit donc juger de la pertinence des comportements qu'il souhaite adopter.

Les bénéfices que l'on peut tirer de la confiance et de la convivialité sont nombreux : améliorer la communication, apaiser les tensions, favoriser la créativité et la remise en question, promouvoir les liens et la pédagogie... Le travail devient ainsi source de joie et de satisfaction pour tous. Plus d'un français sur quatre place d'ailleurs le travail en tête des moyens d'accéder au bonheur ! [8] [21]

12.2.4.3 Ressentir moins de pression et de stress

Philippe Détrie parle avec humour de la fin du S.T.O. : Stress, Tension, Oppression. Le stress est-il le mal d'entreprise du XXI^e siècle ? Quoi qu'il en soit, on en entend beaucoup parler, et il est parfois accepté comme une fatalité. Un cadre qui ne se dirait pas stressé serait sans doute considéré comme un fainéant. Cette vision répandue complique d'ailleurs la lutte contre le stress.

Mais qu'est-ce vraiment que le stress ? La Commission européenne le définit comme « un ensemble de réactions émotionnelles, cognitives, comportementales et psychologiques dues à des aspects défavorables et nuisibles du contenu du travail, de son organisation et de son environnement. Cet état est caractérisé par des pics d'agitation et d'angoisse et souvent par un sentiment d'impuissance. »

De nombreux livres sont publiés (et achetés!) sur le sujet. L'Institut français de l'anxiété et du stress (IFAS) estime que 85% des gens se considèrent comme stressés, mais le problème essentiel est lorsque le stress « devient un facteur de risque pour la santé » (ce qu'on appelle le « sur-stress »).

Les causes en sont bien connues : la pression, les changements, la frustration, les relations, l'environnement, la violence. Or, dans l'entreprise bon nombre de facteurs peuvent participer à cela : surmenage, pressions hiérarchiques, conflits, compétition, manque de

confiance et d'autonomie, harcèlement moral, temps de travail inadapté, faibles possibilités d'évolutions, inconfort, rémunération insuffisante...

Ses conséquences sur le travail fourni sont colossales. Le coût du stress est estimé à un milliard d'euros par an par l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles). Il peut provoquer de l'absentéisme, une baisse de productivité et une désorganisation. [21]

Nous pouvons nous attarder sur une étude réalisée par Epsy [65], ayant demandé à 401 salariés : « Parmi les éléments suivants, quels sont les deux les plus décisifs pour expliquer votre intérêt ou votre désintérêt pour le travail ? » Voici leurs réponses :

- Ambiance, esprit d'équipe : 47%

Confiance que l'on vous accorde : 38%
Autonomie et/ou responsabilité : 36%
Reconnaissance de votre travail : 32%

- Contenu et diversité de votre tâche : 26%

- Modernité et qualité des outils de travail : 14%

- Disponibilité de votre hiérarchie : 8%

Il faut cependant relativiser la pénibilité du travail. La majorité des français aiment leur métier et leur travail [71b], et s'ils travaillent peu, ils travaillent efficacement. D'après Eurostat, la production rapportée à l'heure en volume d'indice (qui prend pour valeur de référence 100 pour un travailleur Américain) évalue ce volume d'indice à 106,6 pour le Français, 91,7 pour l'Allemand, et 67,2 pour le Japonais. L'économiste Gilbert donne deux explications à cela: premièrement les jeunes et les séniors qui sont souvent les moins productifs n'y sont pas inclus, d'où un biais. Et deuxièmement une durée du travail plus courte qui implique une accélération des cadences [72].

Il est souvent difficile de rechercher à la fois une motivation collective et un « dé-stress » individuel. Motivation et stress sont en effet souvent confondus par les manageurs. Par ailleurs, il est illusoire de croire qu'on peut donner de la motivation à ses salariés, elle doit venir d'eux-mêmes. Ce que l'on peut faire par contre, c'est mettre en place des conditions qui favorisent la motivation. Les employés sont en fait surtout hostiles au stress inutile, et ils ont besoin de se sentir impliqués.

Ils ne rejettent pas l'autorité, mais l'autoritarisme. Ils n'aiment pas se sentir écartelés entre efficacité et sécurité (par exemple dans une clinique citadine, au cours de la contention, des chirurgies...) Ils n'aiment pas non plus avoir à choisir entre leur éthique et le respect des consignes. Il est par contre primordial qu'ils ressentent du plaisir au travail, grâce à une bonne communication, à une ambiance chaleureuse, à la confiance, comme le souligne Dominique Vastel, directeur de Sociovision-Cofremca. [21]

12.2.4.4 Equilibre entre vie professionnelle et vie privée

Pour de plus en plus de salariés, la clé du bien-être ne passe pas essentiellement par leur activité professionnelle. La volonté d'accorder plus de temps à leur vie privée grandit. Ainsi, ils sont généralement moins enclins à s'investir considérablement dans leur travail, tandis que leur désir d'équilibre entre leur métier et leur vie privée s'accroît.

Au cours d'un sondage BVA, il a été demandé aux personnes interrogées dans laquelle des deux affirmations suivantes elles se reconnaissaient le plus. Premièrement : « L'essentiel est de préserver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée », et deuxièmement : « Il est essentiel d'exercer dans la vie un métier qui vous passionne, quitte à ne pas avoir beaucoup de temps libre ». Pas moins de 84% d'entre eux ont choisi la première, contre 15% pour la seconde! (Sondage réalisé par BVA pour Le Monde Initiatives de juillet-août 2004, auprès de 951 personnes) [71b]

Chez les cadres on retrouve cette nette tendance, notamment chez les jeunes. Leurs priorités ne sont plus tant la réussite financière (45%) ou sociétale (27%) que l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle (77%) (Baromètre réalisé auprès de 6373 jeunes diplômés et jeunes cadres) [75]. D'ailleurs, le congé de paternité rencontre un vrai succès depuis son lacement en 2002 : en 2003 et 2004 ce sont 48% des pères qui en ont bénéficié [96].

Par ailleurs, Hervé Sérieyx affirme que cinq points sont importants pour qu'un salarié se sente bien et reste au sein de son entreprise. Il affirme : « Tant que l'on considèrera que la cause en vaut la peine, que le travail est intéressant, que l'ambiance est sympathique, que l'on continue d'apprendre et que la rémunération est satisfaisante, on demeurera dans l'entreprise. Si l'un quelconque de ces cinq termes vient à disparaître, on n'y restera, profil bas, que le temps de trouver mieux ailleurs. »

En outre, des slogans publicitaires toujours plus nombreux vantent les capacités des entreprises à procurer du bien-être. Et ceci pour des entités appartenant à des secteurs aussi variés que la banque, la distribution de boissons et friandises, le commerce de mobilier, etc.

Dès lors, il est possible de se demander si l'entreprise peut constituer une deuxième famille?

La frontière entre vie professionnelle et vie personnelle s'estompe : tenues identiques au travail et chez soi, téléphone portable permettant d'être joint partout, ordinateur portable utilisé à la maison le soir... Le salarié est plus disponible mais aussi plus soumis au stress.

Des services d'aide aux salariés se créent aussi au sein des entreprises, ce qui transforme le lieu de travail en lieu de vie : garderie pour les enfants, salle de gym, nettoyage de la voiture sur le parking, services pour faire ses courses, coiffeur, etc. L'entreprise semble parfois s'immiscer dans la vie privée. On peut avoir le sentiment de passer du service à l'embrigadement. Les attentions peuvent donner l'impression d'enfermer plus que de fidéliser.

Avec le départ en retraite de la génération « baby-boom » le nombre d'actifs disponibles diminue fortement, et leurs attentes sont plus complexes. La population active va chuter en moyenne, de 30 000 personnes par an, entre 2007 et 2010, et jusqu'à 80 000 par an à l'horizon 2025. On peut donc supposer que pour attirer dans son entreprise les salariés, il faudra mieux prendre en compte leurs désirs, notamment les attentes de plaisir au travail et de confiance. [68]

Finalement, on pourrait dire que les valeurs dites « féminines » que sont l'écoute, la qualité de vie, le dialogue, prennent le pas sur des valeurs plus masculines comme la réussite ou la performance. L'attention portée aux employés n'est plus un luxe réservé à quelques patrons soucieux du bien-être de leurs salariés, mais c'est une nécessité pour assurer la cohésion, la pérennité et l'efficacité, que-dis-je, les efficacités de l'entreprise.

Face à ceux qui gèrent les employés (DRH, vétérinaires libéraux dans une clinique, etc.) se dressent des défis intéressants : accorder la flexibilité avec la pérennité de l'entreprise, fédérer des salariés trop tournés vers eux-mêmes autour d'un projet commun, favoriser leur motivation et leur implication, les évaluer tout en laissant une marge de liberté et de prise d'initiatives. [21]

12.3 Des interactions vertueuses

Avant d'étudier plus précisément une méthode, il faut bien comprendre que l'entreprise doit chercher un équilibre entre les attentes des parties prenantes et les siennes. Le but n'est pas de se plier complètement aux attentes extérieures sans discernement ; qui plus est, ces attentes sont parfois contradictoires. Adopter un tel comportement serait potentiellement dangereux pour l'avenir de la clinique. Elle doit être capable d'exprimer ses propres objectifs, en interne et aux parties intéressées.

Cette communication, couplée à des objectifs communs, permet de créer des synergies, des partenariats qui peuvent être bénéfiques pour chacun. Nous pourrions parler de symbiose pour évoquer le but recherché!

De plus, la structure vétérinaire doit toujours garder à l'esprit une préoccupation pour les initiatives sectorielles, locales et nationales pour que ses activités restent d'actualité. Elle doit être attentive et à l'écoute de ce qui se passe autour d'elle. On pourrait dire que la clinique est soucieuse de suivre une sorte de formation continue dans plusieurs domaines : évolution des pratiques de soins, des pratiques de gestion et de management ; prises de mesures en faveur de l'environnement ; adoption de nouveaux moyens de communication... On peut envisager un nombre de domaines quasi-illimité.

Parallèlement à cela, elle ne doit pas hésiter à avoir recours si besoin à des principes clés, tels que le principe de précaution, le principe de prévention, la participation, la transparence, etc. [4] [35] [36]

12.4 Moyens et modes de communication

Maintenant que nous cernons mieux les attentes des parties prenantes, il nous faut rechercher les moyens, les canaux de communication qui serviront à recevoir l'information (besoins, attentes, préoccupations...). Les moyens nécessaires pour émettre des informations seront plus particulièrement étudiés ultérieurement. Cependant, un certain nombre de modes communication permettent un échange dans les deux sens.

Voyons les canaux déjà existants à travers lesquels la communication peut s'établir :

- En premier lieu les contacts directs avec les clients (individuels, groupements), les laboratoires, les autres fournisseurs et les autres partenaires économiques (SPA, contrôleur laitier, société d'incinération...). Là, les échanges sont déjà quotidiens et ils permettent de mieux entendre ou déceler les attentes. C'est une mine d'informations! Cependant il n'est pas toujours possible de creuser et d'approfondir la discussion, faute de temps ou d'envie.
- Les rapports avec les autorités et collectivités locales. Par exemple, lors de lancement d'actions pluripartites pour le développement durable, auxquelles la clinique aurait décidé de participer.
- Les courriers, les réclamations, les affichages.
- Les contacts avec les partenaires vétérinaires non marchands : l'Ordre, le SNVEL, la DDSV, l'AFVAC, les GTV, l'AVEF, les rencontres avec les consœurs et confrères, etc.
- Les relations avec les associations, avec le voisinage, les forums...
- Eventuellement par le biais de la presse ou d'autres médias.

De plus, il est possible de créer de nouveaux moyens pour aborder les parties intéressées :

- Des enquêtes questionnaires, qu'elles soient associées ou non aux services,
- Des rencontres bilatérales au cours desquelles la discussion peut être plus approfondie, et les échanges plus constructifs grâce à la proximité et la possibilité de dialoguer en direct. Aussi parce qu'on se donne plus de temps et qu'on a pu préparer ces échanges.
- Des rencontres ou consultations collectives, avec plusieurs parties prenantes simultanément. Elles ont l'inconvénient d'être plus difficiles à organiser mais l'avantage est de créer un échange plus constructif et plus vivant. En effet, chacun peut s'exprimer devant les autres et entendre de multiples avis, et ainsi mieux comprendre les enjeux, les contraintes et les progrès possibles. Ce type d'échanges peut constituer un lieu de créativité forte. [36]

13 Présentation de l'enquête d'évaluation

Aujourd'hui, l'entreprise doit répondre à de multiples attentes, qui constituent trois grands objectifs :

- Utilité à la société,
- Efficacité économique,
- Accomplissement humain.

Ces objectifs sont communs à toute entreprise, mais les attentes varient d'une entité à l'autre, d'une partie prenante à l'autre, ainsi que dans le temps.

Pour connaître plus concrètement quelles sont les attentes concernant notre clinique, et comment l'entreprise y répond actuellement, nous allons exposer un mode d'enquête. Il s'agit de recueillir les attentes, de façon aussi exhaustive, précise et fidèle que possible. Le but est de connaître les attentes qui sont exprimées, rappelons-le, par les parties prenantes : salariés, clients, partenaires, et propriétaires qui sont également, dans le cas de la clinique vétérinaire, les dirigeants.

Une telle enquête, si elle est bien conçue, bien menée et bien analysée permettra de poser des bases solides pour agir concrètement. Ce sera un moyen de faire un état des lieux, de poser le socle à partir duquel une démarche adaptée sera mise en place.

Nous allons pour ceci nous appuyer sur une méthodologie proposée par Philippe Détrie. Il est président d'Inergie, un cabinet indépendant de conseil en management et en communication, qu'il a fondé en 1986. Grâce à l'expérience de son entreprise, il a élaboré, testé et amélioré une démarche construite à partir d'une enquête, déclinée en quatre questionnaires. Chacun est édité en plusieurs exemplaires et destiné à l'une des quatre familles de parties prenantes.

Nous verrons tout d'abord autour de quels objectifs forts s'articule l'enquête. Puis comment chacun de ces objectifs peut être évalué grâce à une série de questions, abordant au total une vingtaine de domaines d'action.

13.1 Trois attentes pour quatre finalités

On pourrait *a priori* traduire directement les trois grandes attentes en trois finalités correspondantes : utilité à la société, efficacité économique, accomplissement humain. Cependant l'efficacité économique implique deux types d'acteurs dont les intérêts ne vont

pas toujours dans le même sens. Les clients d'un côté, et de l'autre les propriétaires : les actionnaires lorsqu'il y en a, et pour nous ce sont les vétérinaires, qui sont aussi les dirigeants.

Les dirigeants, dans un souci de pérennité de leur structure, souhaitent répondre du mieux possible aux attentes des clients. S'ils n'en tiennent pas compte, ils condamnent leur

entreprise à plus ou moins long terme. Cependant, lorsque les clients exigent des prix trop bas, incompatibles avec la prospérité de l'entreprise, les intérêts vont nettement diverger.

Ainsi on peut distinguer quatre finalités pour l'entreprise dans le cadre du développement durable :

- Utilité à la société,
- Satisfaction des clients,
- Performance pour les propriétaires,
- Accomplissement au travail des salariés.

Il existe déjà un certain nombre de méthodologies pour aider les entreprises à intégrer le développement durable à leurs pratiques. Généralement, dans les supports qu'elles proposent pour établir un état des lieux, on retrouve 4 à 7 finalités, selon qu'elles distinguent un nombre plus ou moins grand de parties prenantes. En particulier, certaines déclinent le terme « partenaires » en plusieurs acteurs.

Le mot « partenaires » recouvre ici tous ceux qui ne rentrent pas dans les groupes clients, propriétaires et salariés. Même s'ils sont divers, comme nous l'avons vu précédemment, et que leurs attentes sont variées, plusieurs raisons expliquent leur regroupement :

- Pour être précis, il serait nécessaire d'établir de très nombreuses catégories dans cette « famille » de parties prenantes, ce qui semble quasiment impossible. De plus, il serait plus complexe d'établir des objectifs clairs et d'analyser l'enquête.
- Pour chaque domaine d'activité, il serait nécessaire d'établir une démarche différente. Ce serait un travail long et fastidieux. De plus, une démarche adaptée pour la clinique vétérinaire tarderait sans doute à voir le jour. Or, il est possible et plus pertinent de mettre en place une démarche commune. Ce qui n'empêche pas, bien au contraire, de mettre en avant certaines adaptations ou particularités, traduites par des pondérations en fonction du secteur.
- Parmi les quatre classes de parties prenantes, celle-ci est globalement celle qui a le moins d'impact et qui subit le moins les conséquences de l'activité de l'entreprise.

Quant aux autres parties prenantes, on peut dire pour résumer que les attentions des propriétaires concernent essentiellement les résultats financiers et non-financiers, que les salariés espèrent un accomplissement dans leur travail, et que les clients cherchent la satisfaction de leurs besoins et désirs (à un moindre coût), voire un certain émerveillement. [21]

Ces quatre familles de parties prenantes trouvent la réponse à leur attentes propres dans les quatre finalités que nous venons de citer.

De plus, par la satisfaction des autres parties prenantes, elles reçoivent également d'autres bénéfices : ceci est illustré dans le tableau suivant. Pour les nommer ici, on parlera de bénéficiaires.

Bénéficiaires Finalités	Partenaire et citoyen	Client	Propriétaire	Salarié
Utilité à la société	Réponse à ses attentes	Confiance dans l'image	Fierté	Fierté
Satisfaction des clients	Confiance dans l'efficacité	Réponse à ses attentes	Gage de performance	Sentiment d'efficacité
Performance pour les entreprises	Solidité dans le temps	Sécurité d'approvi- sionnement	Réponse à ses attentes	Confiance dans la pérennité
Accomplissement au travail	Fiabilité : moins de désordre	Fiabilité : plus d'efficacité	Plus de performance	Réponse à ses attentes

Tableau 2 : Apports des finalités à chacune des parties prenantes. [21]

Ainsi chaque partie prenante reçoit d'autres contributions :

- Le partenaire et le citoyen peuvent être plus confiants lorsque les propriétaires, les salariés et les clients sont satisfaits des comportements de l'entreprise. Dans le cas contraire il sera alarmé et plus suspicieux.
- Le client est lui aussi plus confiant en l'avenir et conforté dans ses choix lorsque l'entreprise est sociétalement responsable, lorsqu'elle est solide et source d'accomplissement pour ses salariés.
- Les propriétaires peuvent être fiers de la contribution positive de l'entreprise sur la société civile et les clients, ainsi que de l'épanouissement de ses salariés ; ce qui est, en outre, une source supplémentaire d'efficacité.
- Le salarié lui, peut être fier de son entreprise engagée, être heureux d'y travailler, confiant dans l'avenir de l'entreprise, et du sien au sein de celle-ci. [21]

13.2 Quatre finalités déclinées en vingt domaines d'action

Chaque entreprise est invitée à s'approprier ces finalités. A partir de celles-ci, nous pouvons mettre en lumière plusieurs domaines d'action. Pour chaque finalité, nous allons donc étudier quels sont les leviers concernés, et ce qu'ils recouvrent. C'est sur eux que les parties prenantes seront invitées à se prononcer dans l'enquête.

Chaque domaine a été longuement analysé et testé, le but étant qu'ils soient disjoints les uns des autres, et qu'à eux vingt ils soient exhaustifs. Le résultat en est le référentiel suivant.

L'utilité à la société

- 1- **Apport de l'activité :** nature de l'activité, apport à la société civile, contribution au bien public et à l'intérêt général, etc.
- 2- **Citoyenneté**: respect de la loi (Droits de l'Homme, civisme fiscal, droit du travail, parité hommes/femmes...) et contributions volontaires au développement local, éducatif, culturel, humanitaire, etc.
- 3- **Relations professionnelles sauf clients:** fournisseurs, professionnels, locaux, sociétaux.
- 4- **Respect de l'environnement :** impact de l'activité sur l'environnement, maîtrise des risques, préservation et amélioration de l'environnement, sensibilité écologique, urbanisme harmonieux, etc.
- 5- **Innovation :** brevets, inventions, créations de produits, de services et de méthodes, publications, innovations sociales, etc.

La satisfaction des clients

- 6- Qualité des produits et services: offre de base (conformité aux spécificités) et services associés: accessibilité, information, conseil, sécurité, délais, livraison, garantie, après-vente, etc.
- 7- **Chaleur ajoutée:** accueil, contact, écoute, disponibilité, simplicité, souplesse, convivialité, etc.
- 8- **Prise en compte des spécificités :** adaptabilité, réactivité (réponse aux réclamations), anticipation, personnalisation, etc.
- 9- Rapport qualité-prix.
- 10- **Excellence:** satisfaction globale, fiabilité, étalonnage/organisations similaires, différenciation, nouveautés, etc.

La performance pour les propriétaires

- 11- **Réalisation des objectifs financiers :** efficience (résultat net ou respect des budgets), rentabilité des capitaux immobilisés, etc.
- 12- **Réalisation des objectifs non-financiers:** croissance, part de marché, positionnement, compétitivité, fidélisation clients, solidité financière, innovation, etc.
- 13- **Potentiel de l'entreprise**: marché porteur, opportunités de développement, confiance dans les atouts (hommes, techniques, outils, méthodes, management...) et dans l'avenir de l'entreprise.
- 14- **Confiance dans les dirigeants :** prise en compte des orientations, efficacité attendue des dirigeants, gouvernance d'entreprise, éthique et partage des valeurs, information des propriétaires, etc.
- 15- **Réputation de l'entité :** notoriété, image, marques, valeurs véhiculées : performance, sérieux, professionnalisme, service, dynamisme, solidité, créativité...

L'accomplissement au travail des salariés

- 16- **Intérêt du travail :** objectifs clairs, responsabilité, autonomie, initiative, sentiment de sa valeur ajoutée, possibilité d'épanouissement, challenge, plaisir, etc.
- 17- **Rétribution**: rémunération équitable (au plan interne) et compétitivité (au plan externe), avantages sociaux, reconnaissance financière des contributions, partage des résultats, etc.
- 18- **Appui du management**: clarté des orientations, relations hiérarchiques, encadrement de proximité, confiance, respect des engagements, collaboration entre services, équité des décisions, etc.
- 19- **Développement professionnel**: évolution de carrière, perspectives de promotion, diversité des postes, développement des compétences, formation, sécurité de l'emploi, etc.
- 20- **Environnement de travail**: respect de la personne, temps de travail, temps de trajet, équilibre vie professionnelle vie privée, locaux, hygiène et sécurité, dialogue social, cohésion, esprit d'équipe, ambiance positive, etc.

L'ordre des quatre finalités peut avoir une importance, et c'est à chacun de donner une hiérarchie en fonction de son entreprise. Cependant, les quatre doivent être menées de front.

Ce référentiel ne doit pas paraître un cadre figé. Il doit être capable d'évoluer si les critères eux-mêmes ou si leur importance évoluent. D'une part c'est un outil qui peut être modifié, et d'autre part, chacun des vingt critères pourra être pondéré différemment. Nous verrons plus tard quelles pondérations peuvent être apportées à ces domaines d'actions. [21]

Détaillons à présent ces domaines d'actions.

13.2.1 L'utilité à la société

Les deux premiers points font clairement partie du pilier social du développement durable.

13.2.1.1 L'apport de l'activité

Ce critère comprend la nature de l'activité, l'apport de l'entreprise à la société civile, la contribution au bien public et à l'intérêt général... Il est souvent oublié dans les référentiels existants et pourtant il est capital.

Mais comment évaluer, comment graduer la nature des différentes activités? Cela est très complexe et peut être source de grand mécontentement de la part des travailleurs de certains secteurs. Mais pourtant ce critère doit avoir sa place dans un référentiel global. On peut dès lors essayer d'établir cette graduation en s'appuyant sur les grandes valeurs européennes, telles que la paix, la démocratie et la liberté, la santé, la coopération, etc. *A contrario*, les activités économiques touchant à la drogue, à l'escroquerie, à la pornographie, à la cruauté envers les animaux... seront pénalisées.

Toutes les activités professionnelles sont ainsi comprises, il n'y a pas d'exclusion. Avec cette méthode, une entreprise dont le travail principal est particulièrement polluant sera mal notée dans cette catégorie. Néanmoins, si elle met en œuvre avec succès des actions visant à limiter sa pollution, ces efforts seront valorisés dans une autre catégorie. Une vision globale des activités de l'entreprise est donc permise. [21] [42]

13.2.1.2 La citoyenneté

La citoyenneté a deux composantes : premièrement le respect des lois, et deuxièmement les initiatives volontaires en faveur du bien collectif. Ce dernier aspect est ainsi développé par Alliances pour la Citoyenneté des Organisations : il s'agit de « promouvoir les actions utiles et authentiques réalisées par les entreprises au-delà de leur vocation principale, en faveur de leur environnement physique et social ».

Par citoyenneté, on entend citoyenneté de l'entreprise. *Primo*, cela s'oppose à la citoyenneté dans l'entreprise, utopique au vue de la hiérarchie et des liens de subordination. *Secundo*, il ne s'agit pas non plus d'être une entreprise citoyenne. C'est-à-dire que l'entreprise n'a pas pour finalité la citoyenneté, on ne lui demande pas de se montrer citoyenne en décentrant ses activités.

Ce dont il est question en réalité, c'est de faire preuve de citoyenneté au quotidien, dans ses relations avec ses partenaires, économiques ou non.

Le respect des lois inclut ici tous les textes règlementaires locaux, nationaux et internationaux, ainsi que le respect des droits humains fondamentaux : civils, politiques, culturels, économiques, sociaux. Y sont considérés le respect à la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Charte de l'Organisation internationale du travail, la *Global Compact* des Nations Unies...

La citoyenneté implique évidemment l'acquittement des impôts, ce qu'on appelle le civisme fiscal

Quant aux contributions volontaires, elles s'appuient sur l'idée force qu'une entreprise ne peut prospérer que dans un milieu sain. Elles peuvent prendre différentes formes : mécénat (humanitaire, environnemental, social, culturel...), création de fondations, participations à des projets de développement territorial et local, partage de savoir-faire, embauche de personnes handicapées ou étrangères, etc. L'entreprise montre donc son appartenance à la « cité » par ses actions citoyennes internes et externes [5].

Cependant, on peut être surpris de la cible de certains mécénats, et l'opinion publique émet parfois certaines réserves. Si l'on peut néanmoins considérer ces actions comme positives, on ne peut conclure qu'une entreprise est sociétalement responsable du moment qu'elle devient mécène. Et réciproquement, une entreprise non mécène n'est pas forcément sociétalement irresponsable... Ceci est d'autant plus vrai pour une entreprise de taille modeste, telle que l'est généralement une clinique vétérinaire. [21]

13.2.1.3 Les relations professionnelles, mis à part les clients

Nous considérons ici :

- Les fournisseurs ; c'est-à-dire essentiellement pour les vétérinaires les laboratoires et les fabricants de matériel et d'aliments.
- Les professionnels : ceux dont l'activité est en relation directe avec celle de l'entreprise.
- Les locaux : l'entreprise a un impact local sur certaines personnes et entités.
- Les sociétaux : ceux qui peuvent interpeller l'entreprise.

Leurs rapports peuvent être très variés. Ils peuvent en effet se montrer très conflictuels (retards de paiement, non respect des contrats, etc.), ou au contraire progresser dans des relations gagnant-gagnant.

En général, leurs attentes sont moins bien prises en compte que celles des autres acteurs : propriétaires bien sûr, mais aussi clients et salariés. D'après le CJD (Centre des Jeunes

Dirigeants d'entreprise), seules 39% des entreprises intègrent dans leur stratégie les attentes des fournisseurs, contre 81% pour celles des clients. Il reste donc beaucoup à faire. En particulier avec les partenaires lointains, voire ceux dits muets comme les générations futures. Les médias et les ONG se placent comme leurs défenseurs, mais les conditions de dialogue sont encore à établir. [18] [21] [4] [35]

13.2.1.4 Respect de l'environnement

Le respect de l'environnement passe par trois exigences :

- Etre en accord avec la règlementation environnementale,
- Prévention de la pollution,
- Progrès continus, performance environnementale.

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit emprunter plusieurs canaux d'action :

- Le respect de la loi et des règlementations.
- La prévention et la gestion des risques environnementaux.
- L'adoption d'une politique économe pour les ressources naturelles (eau, énergie, air...) et du recyclage, une bonne gestion des déchets, une limitation des nuisances (bruits, émissions, contaminations...).
- L'emploi d'énergies propres et renouvelables.
- La réduction de la pollution par les transports.
- Et également la préservation des ressources naturelles, de la biodiversité, des écosystèmes, la participation à l'amélioration de l'environnement, l'intégration des bâtiments dans leur environnement...

Il faut veiller à ce que les paroles prononcées ne soient pas un écran de fumée destiné à donner une image un peu « écolo » à la clinique, mais que les engagements soient réels.

La France est sensibilisée au respect de l'environnement, et de nombreux progrès sont d'ores-et-déjà acquis. Par exemple, avec 95% d'énergie produite sans rejet de gaz à effet de serre, EDF place notre pays à la 2^e place de l'Union Européenne. Mieux encore, la France est le premier producteur d'énergie renouvelable de l'Union, grâce aux énergies éolienne, photovoltaïque et hydraulique. Grâce à d'autres performances environnementales que nous ne citerons pas ici, EDF est également titulaire du plus gros certificat mondial ISO 14001. Les entreprises de tous secteurs, y-compris la profession vétérinaire, peuvent profiter de cet exemple et participer, à leur niveau, à la construction d'un monde plus respectueux de l'environnement. [21]

13.2.1.5 Innovation

La créativité et l'innovation ne sont pas toujours mises en valeur dans les référentiels. Elles sont pourtant la source de réelles évolutions et améliorations du quotidien de la société.

Actuellement en France, 2% du chiffre d'affaires des entreprises est consacré aux investissements de recherche et de développement.

Nous terminons ainsi ce tour d'horizon des domaines d'actions en faveur de l'utilité à la société. Ils participent particulièrement à deux piliers du développement durable : les aspects sociaux et environnementaux. Il s'agit notamment d'apporter de la valeur, et de protéger ce qui est déjà présent. [19] [21]

Voyons maintenant une deuxième finalité recherchée, la satisfaction des clients.

13.2.2 La satisfaction des clients

Cette finalité se décline également en cinq domaines d'actions :

- La qualité des produits et services,
- La « chaleur ajoutée » : lorsque la bienveillance et la jovialité accompagnent les échanges,
- La prise en compte des spécificités des clients,
- Le rapport qualité-prix,
- L'excellence des produits et services.

L'aspect relationnel est un facteur important dans les échanges commerciaux. En France, comme dans l'ensemble des pays les plus développés, les services sont d'ailleurs le secteur qui emploie le plus de travailleurs, et de loin (75% pour l'Hexagone). La satisfaction des clients est au cœur des objectifs de l'entreprise. [21]

Cette question est largement représentée dans les référentiels existants. Ainsi, les cinq domaines d'actions précités sont assez bien pris en compte dans les démarches actuelles en faveur du développement durable, et ils ont été détaillés précédemment dans ce travail.

13.2.3 La performance pour les propriétaires

Cette troisième finalité regroupe les cinq domaines d'actions suivants :

- La réalisation des objectifs financiers,
- La réalisation des objectifs non-financiers,
- Le potentiel de l'entreprise,
- La confiance dans les dirigeants,
- La réputation.

La performance financière ne doit pas être considérée comme le seul point d'attention. Lorsqu'un individu veut acheter une entreprise, par exemple, il est préférable qu'il ne regarde pas seulement cette composante pour juger de la bonne santé de l'entité, mais plutôt l'ensemble de ces cinq aspects. Pour nous familiariser avec ces cinq critères, nous allons les passer en revue successivement.

13.2.3.1 La réalisation des objectifs financiers

Le profit est indispensable à la vie et au développement de l'entreprise. Il faut être attentif à l'efficience (résultat net ou respect des budgets) et à la rentabilité des capitaux immobilisés. [21]

13.2.3.2 Réalisation des objectifs non financiers

Nous avons dit que la seule observation du résultat net ne suffit pas. Il faut compter également avec la croissance, la part de marché, le positionnement, la compétitivité, la fidélisation des clients, la qualité du service, la solidité financière, l'innovation, l'autonomie, etc. Tous ces points jouent un rôle important dans la bonne santé financière de l'entreprise, et modulent l'analyse des critères précédents. De même, ceux qui suivent sont également importants à prendre en compte. [21]

13.2.3.3 Le potentiel de l'entreprise

Le potentiel de l'entreprise correspond à ses aptitudes à agir au-delà de ses activités actuelles, à ses capacités d'adaptation, d'innovation. Le potentiel est rarement pris en compte, au moment de l'achat par exemple, alors qu'il est fondamental; tout comme les facultés d'évolution et d'adaptation qui le composent.

Comment va évoluer cette structure ? Que va-t-elle devenir ? Comment va-t-elle réagir aux nouvelles exigences ou obstacles qui vont se présenter à elles ?

Il est difficile de répondre à ces questions. De plus, de nombreux paramètres influencent le potentiel de l'entreprise :

- Les outils et les méthodes de travail : qualité, matériel, systèmes d'information, sécurité, procédures, etc.
- Le management de l'entreprise : on cherche à savoir si les objectifs sont clairs et correctement communiqués. Si l'entreprise est bien managée, guidée par les vétérinaires dirigeants.
- **Les clients :** leur nombre, leur fidélité, leur rentabilité et solvabilité, leur notoriété... tout cela a des conséquences sur le potentiel.
- Les salariés: leur rôle est capital. Implication, compétences, savoirs, capacité de progrès, volonté d'apprendre et d'évoluer, créativité, polyvalence, malléabilité, mobilité, etc. Les attentes changent et les compétences clés d'aujourd'hui ne seront peut-être pas les plus utiles demain. On pressent bien des évolutions: dans les modalités de soin des animaux de rente, par exemple, avec le développement d'une médecine à l'échelle du troupeau. On note aussi l'apparition de spécialistes plus nombreux dans les pratiques canines et équines. Les besoins changent. Les employés sont-ils prêts à se lancer dans de nouveaux défis, ou sont-ils plutôt attentistes?

- **Les fournisseurs :** leur qualité, leur loyauté... Ils agissent également, à leur niveau, sur l'avenir de l'entreprise.
 - L'organisation : la structure, sa gestion, les moyens d'information.
- Les savoir-faire : les publications, les brevets, le partage, la transmission des compétences, etc. [21]

Les possibilités d'évolution, d'adaptation, d'innovations n'apparaissent pas dans les résultats. Et pourtant elles sont d'une importance primordiale. L'ancien PDG de Renault, Louis Schweitzer disait : « Même si vous êtes très très bon, vous n'êtes pas irremplaçable, car immanquablement, quelqu'un sera aussi bon que vous un jour. Mais si vous êtes différent, vous devenez irremplaçable. Il faut donc avoir cette capacité de faire ce que personne d'autre ne fait. Et pour cela, l'inspiration, la diversité, la créativité sont des valeurs clés. »

13.2.3.4 Confiance dans les dirigeants

Cette partie questionne sur la prise en compte des orientations dictées par les propriétaires, l'efficacité attendue des dirigeants, la gouvernance, les valeurs, etc. Dans les grandes entreprises, la confiance que portent les propriétaires aux dirigeants de l'entité est primordiale.

Pour les vétérinaires praticiens, ces deux rôles sont confondus. Doit-on parler alors de la confiance en soi des vétérinaires, dans leur management de la clinique? Pourquoi pas. Il est utile dans tous les cas, de se remettre régulièrement en question. Dans tous les cas, ce sera aux vétérinaires de s'évaluer eux-mêmes pour ce critère (ainsi qu'aux salariés).

Les dirigeants assurent deux types de management :

- Un management stratégique. C'est-à-dire qu'ils doivent définir clairement et mettre en route des stratégies adéquates, et évaluer régulièrement les évolutions. Certes, ils n'ont pas à rendre compte à des supérieurs hiérarchiques, mais ils peuvent néanmoins s'astreindre à comparer fréquemment leurs résultats avec leurs objectifs.
- Un management opérationnel. Les dirigeants doivent encourager, soutenir, fédérer. Ils doivent donner des directives, des objectifs et des moyens concrets pour agir sur la réputation, pour donner un cadre aux relations (aux clients et aux fournisseurs). Ils doivent également donner une ligne de conduite à propos de l'éthique et des règlementations, des résultats, de la communication, de la transparence... Bref, sur tout ce qui nécessite une parole claire et définie.

Concernant l'éthique, les dirigeants ont une certaine marge de manœuvre : les règlementations ne prévoient heureusement pas tout. Ils peuvent exprimer ici leur volonté propre, donner une direction et un état d'esprit. Ainsi, on est en droit d'espérer la manifestation d'une certaine morale au sein de l'entreprise. Celle-ci dépend beaucoup des dirigeants mais également des salariés. [21]

13.2.3.5 Réputation de l'entreprise

La réputation peut se décliner sous différents termes : image, notoriété... Lorsqu'on évoque certaines qualités, on fait également référence à cette réputation : sérieux, performance, service, professionnalisme, dynamisme, évolution, créativité, solidité, etc.

La réputation peut même être considérée comme un capital, qui, s'il s'effrite ou se renforce, impacte, entre autres choses, les résultats financiers de l'entreprise. C'est un capital sur lequel toutes les parties prenantes jouent un rôle. Les dirigeants contrôlent les informations communiquées par l'entreprise, ils veillent à leur clarté, leur transparence, leur fidélité. Les clients, les partenaires économiques et la société civile ont une certaine image de l'entreprise, et ils véhiculent une réputation. Les salariés y participent par leur implication ; et réciproquement leur implication peut dépendre de la vision qu'ils ont de leur entreprise.

Une bonne réputation permet d'attirer les meilleurs salariés et de les stimuler, d'avoir plus de clients et une plus grande fidélité de leur part. Evidemment, grâce à elle l'entreprise peut vendre plus et/ou plus cher, mais aussi améliorer les relations avec les parties prenantes. Elle a une importance primordiale et une valeur, même si celle-ci est difficile à évaluer. Une bonne réputation est aussi une sécurité en cas de problème, un matelas qui peut amortir un discrédit. Par ailleurs, il faut du temps pour la construire, mais elle peut très vite être démolie à cause d'un scandale. Il faut la soigner, par ses actions et ses anticipations. [21]

Nous voyons donc que les attentes des propriétaires sont diverses. Elles ne concernent pas seulement le chiffre d'affaires, ou le bilan financier, mais touchent à des aspects aussi divers qu'indispensables. Pour les propriétaires, les critères de performance sont à surveiller pour partie au sein de l'entreprise, comme le management ou le potentiel de l'entité, mais aussi dans le cadre des relations avec l'extérieur, comme l'attention à la réputation ou la qualité du service.

13.2.4 L'accomplissement au travail des salariés

Nous abordons à présent la quatrième et dernière finalité, l'accomplissement au travail des salariés. Celui-ci passe par plusieurs aspects que nous allons détailler ensuite : l'intérêt au travail, la rémunération, le soutien du management, l'évolution professionnelle, et l'environnement de travail.

Arrêtons-nous un instant sur une étude menée par le Dr Sheldon de l'université du Missouri. Il a demandé à des étudiants quels étaient les principaux facteurs qui les rendaient heureux. Les quatre principales réponses furent :

- L'autonomie : avoir décidé par soi-même de ses activités,
- La compétence : sentir que l'on a réalisé efficacement ses engagements,
- La qualité des relations avec les autres,
- Une bonne estime de soi.

Ainsi, ce sont des facteurs personnels qui reviennent en priorité. La satisfaction ne semble pas liée en priorité à des éléments externes tels que l'argent, la notoriété ou l'influence par exemple. [76]

Une étude parue en 2001 [60] se penchait sur les futurs employés et leurs principaux critères de choix d'une entreprise. Les résultats en étaient :

Ambiance de travail : 83%,Intérêt pour le travail : 79%,

- Epanouissement personnel: 72%,

- Rémunération : 63%,

Autonomie et indépendance : 62%,Perspectives de promotion : 51%.

Les études sont très nombreuses, et globalement les résultats se recoupent fréquemment. Le salarié souhaite en priorité que l'entreprise réponde aux aspirations suivantes : que son emploi soit stable, que les conditions de travail soient bonnes, que l'ambiance soit satisfaisante, qu'il puisse progresser et surtout que le travail lui plaise. [21]

Intéressons-nous à présent aux composantes de l'accomplissement au travail. Après la réflexion précédente sur les attentes des salariés, nous allons trouver ici une vision structurée de ce que à quoi l'entreprise doit être attentive.

13.2.4.1 L'intérêt du travail

Cette question vient presque toujours en tête du « hit-parade » des attentes du salarié. L'intérêt trouvé dans son emploi est favorisé par l'expression explicite d'objectifs clairs et partagés, par les responsabilités qui lui sont confiées, par une certaine autonomie et par des possibilités d'initiatives. Il passe aussi par le fait de ressentir les bénéfices et les conséquences de son investissement au travail, par le plaisir et l'épanouissement personnel, par les défis qui lui sont posés... [21]

13.2.4.2 La rétribution

Le double enjeu de la rétribution est qu'elle doit être d'une part équitable et stimulante (du point de vue interne), et d'autre part compétitive (du point de vue externe). Elle se fait de différentes manières, qui concernent ou pourront concerner plus ou moins la clinique vétérinaire :

- salaire fixe,
- bonus, primes,
- régimes sociaux : retraite, prévoyance, frais médicaux...
- association financière : participation, plan d'épargne entreprise...
- avantages en nature : réductions, voiture, logement, etc.

Un adage dit que si l'on paye avec des cacahuètes, on n'obtiendra que des singes. Cette logique est implacable. Comment inciter à plus d'efforts si les retombées financières ne sont pas partagées, si les récompenses ne sont pas justes? Le zèle non valorisé ne dure qu'un temps. [12] [21]

13.2.4.3 L'appui du management

Nous rappelons que dans une clinique ou un cabinet, le vétérinaire (autre que salarié) joue le rôle de manageur, de plus ou moins bon gré d'ailleurs. Quoi qu'il en soit, le management du personnel passe par des orientations claires, de bonnes relations hiérarchiques, la proximité et la confiance, le respect des engagements, l'équité des décisions, etc.

Suivant la façon dont cela sera vécu et ressenti, les répercussions pourront être très diverses. Il ne faut pas négliger la manière de gérer les relations professionnelles, car leur impact est fort. Les conséquences peuvent en être une ambiance bénéfique et stimulante, ou au contraire un sentiment d'oppression et une démotivation générale. Bien sûr, entre ces deux extrêmes toute une gamme d'atmosphères existe.

Le travail en commun peut être favorablement développé par un sentiment d'esprit d'équipe, par une écoute bienveillante des problèmes, une réflexion commune aux solutions, ou encore par une prise en considération réelle de la parole des salariés.

Il existe de multiples ouvrages pour aider les manageurs, et ceux qui se retrouvent en poste de management. Ils apportent des conseils pour encadrer, stimuler, faire travailler ensemble, informer, expliquer, contrôler, faire progresser chacun... mais aussi rappeler à l'ordre lorsque c'est nécessaire. [21]

Nous autres vétérinaires, sommes peu au fait de ces choses-là au sortir des études. Nous nous basons bien souvent sur nos propres facultés (plus ou moins grandes, c'est selon), sans songer ou sans savoir comment mieux agir. Ainsi, ces ouvrages peuvent être d'une grande utilité, si l'on couple ces lectures à une écoute attentive de chaque membre. Les salariés ne s'en porteront que mieux, les vétérinaires et la clinique pareillement.

13.2.4.4 Le développement professionnel

Le développement professionnel se traduit par une possibilité d'évolution, par la formation, par une croissance des compétences et des savoirs, par la promotion, par des entretiens d'évaluation... Il est fortifié par la sécurité de l'emploi.

Chez les cadres, plus de la moitié croient en la nécessité de changer d'entreprise pour progresser plus vite et acquérir plus rapidement des grandes responsabilités. [Sondage SOFRES auprès de 300 cadres pour Enjeux Les Echos, mars 2001]. Cependant, les entreprises qui privilégient la promotion interne par rapport à la recherche de compétences externes

sont plus souvent lauréates dans le classement des entreprises élues « meilleurs employeurs » (65% parmi les entreprises lauréates, 41% parmi les non lauréates). [67] Il en est de même pour celles qui attribuent le plus grand nombre d'heures de formation à leurs salariés, cadres et non-cadres.

Toutes ces pratiques sont une source majeure de satisfaction et d'accomplissement pour les employés. [21]

13.2.4.5 L'environnement de travail

Pour mieux aborder toutes ses composantes, on peut envisager l'environnement de travail selon trois angles de vue :

- **L'ambiance de travail :** celle-ci comprend le climat général, le respect de chacun et de ses différences, la valorisation, la bonne humeur, l'esprit d'équipe, la solidarité...
- Les conditions de travail générales : c'est-à-dire le règlement intérieur, l'hygiène, la sécurité et les accidents, les indemnisations, etc.
- Les conditions de travail plus particulières: les horaires, les déplacements, la proximité du domicile... Sur ce dernier point -la distance entre le lieu de travail et le domicile- l'entreprise n'a guère d'influence. Toutefois, elle doit être consciente des inconvénients générés et des possibles répercussions sur la motivation et la disponibilité de ses salariés habitant le plus loin. [21]

Une enquête auprès de 80 000 manageurs dans douze pays différents, montre que les entreprises qui ont une grande attention à l'environnement de travail sont les plus performantes sur le plan économique [11].

Certaines grandes entreprises, notamment outre-Atlantique, incorporent de plus en plus de services aux salariés en leur sein, comme des garderies d'enfants, des e-services et des services à domicile. Ce qui tend à estomper toujours plus la limite entre vie privée et vie professionnelle.

Cependant, la clinique vétérinaire reste une petite entreprise dans laquelle ce genre de pratiques n'est pas forcément réalisable, ni nécessaire. Notre culture française tient à la séparation entre vie au travail et vie après le travail. Et ce genre d'initiatives n'est pas obligatoire pour que l'entreprise puisse instaurer de bonnes conditions de travail.

Néanmoins, de nombreuses idées peuvent voir le jour dans une PME. Si des initiatives sont réalisables, positives, et trouvent un écho chez les salariés, il ne faut pas s'en priver bien entendu. [21]

Nous venons d'étudier une série de critères qui serviront à réaliser une enquête auprès des parties prenantes. Vingt domaines d'actions ont ainsi été présentés ; ils permettent de faire un tour complet des attentes qui sont formulées autour de l'entreprise.

Maintenant, il nous faut mieux comprendre comment utiliser cette matière première.

14 Mener la démarche d'évaluation

Nous voici en possession de critères éprouvés et organisés, pour l'évaluation des pratiques du développement durable. A partir de cet outil, le but n'est pas de noter l'entreprise soimême, mais de la faire évaluer par toutes les familles d'acteurs. Cette démarche est réalisée grâce à une enquête, qui constitue la première phase de la mise en place du développement durable dans l'entreprise.

Mettre en route cet effort de questionnement nécessite une implication forte de la part des dirigeants. Mais aussi une certaine tolérance, car il n'est pas toujours évident d'entendre ce que les autres pensent de notre travail, de notre façon de faire. Il faut se préparer à des compliments mais aussi à des critiques.

De plus, ce qui est le plus pertinent à évaluer, ce sont les résultats. Bien entendu, les efforts entrepris, les moyens dont l'entreprise se dote sont louables et il faut les promouvoir. Mais beaucoup d'entités se lancent dans des projets qu'elles ne mènent pas à terme. Dès lors, il est difficile d'évaluer cela comme un progrès. Les parties prenantes apprécient les engagements, mais au bilan ce ne sont pas les chartes ou les plans d'actions qui comptent. Ce qui est mesuré, ce que l'on recherche, ce sont encore les résultats.

Il existe une méthodologie d'évaluation qui s'intéresse au management : comment l'entreprise fixe ses objectifs, instaure un plan d'action, se met en action et réalise des ajustements. Cela ne garantit pas le résultat, et a tendance à donner un standard. Le système d'évaluation développé ici, qui mesure les résultats, présente ainsi plusieurs avantages. D'une part, il souligne l'apport concret. D'autre part, il laisse la liberté de méthode et de moyens aux entreprises. Enfin, en privilégiant les faits et non les paroles, il s'expose moins aux effets d'annonce.

Pour être utile, pour ne pas être finalement rejetée et oubliée par les dirigeants, cette démarche d'enquête et d'analyse doit être judicieusement menée et expliquée.

Il est souhaitable qu'elle soit réalisée par une personne étrangère à l'entité et formée à cette méthodologie : généralement un consultant. Cette vision, exercée et extérieure, présente plusieurs qualités. Elle n'est pas biaisée par des intérêts personnels engagés dans la structure. Elle fait preuve d'une certaine neutralité et de pragmatisme. De plus, ce regard expert, véritable valeur ajoutée à l'initiative, apporte son expérience aussi bien dans la genèse de l'enquête, que dans sa conduite et son interprétation ; ainsi que dans les étapes ultérieures de concertation, de mise en œuvre et d'évaluations successives.

Cependant, il ne sera pas toujours possible de financer ce travail ; peut-être dans un premier temps. Malgré tout, cette thèse a pour mission, dans la mesure du possible, d'apporter un support efficace, de donner un guide pour s'engager dans la voie du développement durable. Même si l'analyse faite par soi-même n'est pas la meilleure, avec l'aide d'outils efficaces elle peut considérablement faire progresser l'entreprise.

Que nous puissions ou non faire appel à un consultant, revenons à la démarche exposée. Elle doit également comporter les qualités suivantes : un nombre restreint de critères d'évaluation, une méthodologie accessible et des capacités d'adaptation en fonction de la structure.

Dans cette partie, tout en essayant de comprendre les qualités de l'enquête, nous tâcherons d'apprendre à l'employer. Nous commencerons par donner des clés pour mener l'évaluation de chaque critère. Dans un deuxième temps, nous verrons comment proposer l'enquête à chaque partie prenante. Après cela, nous expliquerons comment les parties prenantes attribuent des notes, puis comment celles-ci seront pondérées pour obtenir une notation finale.

14.1 Un nombre restreint de critères, évalués avec objectivité

A partir des quatre types de questionnaires, l'entreprise récolte les résultats donnés par chaque partie prenante. Ceux-ci sont présentés sous forme quantitative, et pour chaque critère il existe une pondération. Il suffit donc, pour obtenir une note pour un critère, d'établir la moyenne pondérée des réponses. On peut donc compter sur un résultat objectif dans le sens où il est chiffré.

A cela s'ajoute néanmoins une vision qualitative, pour mieux comprendre les résultats obtenus. Ce sont des indicateurs plus traditionnels, ils complèteront l'interprétation, et nous les verrons au fur et à mesure.

14.1.1 L'apport de l'activité

Il n'est pas simple de vouloir évaluer l'apport de l'entreprise à la société! Philippe Détrie et son équipe ont souhaité à l'origine, établir une notation prenant en compte à la fois l'utilité des activités et l'étendue du public à qui elle s'adresse. Ceci en donnant des notes de +1 à +4 pour les activités bénéfiques de ces deux points de vue ; et de -1 à -4 selon qu'elles nuisent faiblement ou fortement au bien-être de l'homme, et qu'elles ont des conséquences plus ou moins globales. La note de zéro étant attribuée aux activités jugées neutres de ce point de vue.

Pour les entreprises qui ont plusieurs activités, il faut alors donner une note à chaque activité, et pondérer ces notes en fonction de la part qu'elles représentent dans le volume d'activités. Pour juger de cette part, on peut se baser par exemple sur la proportion du chiffre d'affaires, le temps consacré, le nombre de salariés occupés à chaque tâche, etc.

Cependant, ils ont été confrontés à leur début à deux grandes difficultés.

La première est que ce système attribue une note qui peut sembler une sentence et qui peut être mal vécue. En particulier pour les salariés qui sont particulièrement fiers de leur travail, et de ce que leurs produits peuvent apporter aux hommes. Car ils occultent parfois une partie de ce que leur travail peut également engendrer. Ceci est vrai par exemple, dans l'industrie, où les machines fabriquées peuvent participer au bien commun, mais dont une ou plusieurs utilisations au contraire nuisent aux personnes. Il ne faut pas confondre fierté et utilité. C'est bien l'utilité à la société qui est ici évaluée.

La deuxième difficulté se joue au niveau de la notoriété. Attention cette fois, à ne pas mélanger l'utilité et la réputation. Il ne faut pas être tenté de mal-noter le critère de l'apport de l'activité, sous prétexte qu'on aurait une mauvaise image de l'entité.

En effet, dans les études de confiance, on remarque la mauvaise place des partis politiques par exemple. Pourtant, combien leur activité peut être considérée comme d'une grande utilité pour les personnes, pour la démocratie, pour la liberté? Et si par ailleurs ils sont critiquables, par exemple en cas de malversations financières, ceci sera vraisemblablement pris en compte, à travers la notation d'un autre domaine d'actions. [107]

Ci-dessous, voici l'échelle représentant l'apport des différentes activités professionnelles à la société. C'est donc avec précaution qu'elle a été établie et qu'il faut la lire.

<u>Note</u>: la dernière colonne représente un exemple : la ligne éditoriale d'un média. Elle peut, par son contenu, être source d'apports très variés à la société. Si l'on cherche les influences extrêmes, son rôle peut être de faire progresser les mentalités et d'inciter à la paix, ou au contraire de faire l'apologie de la haine. Cette illustration permettra de mieux discerner combien il est parfois envisageable de moduler l'impact de son entité sur son environnement.

Note	Type d'apport de l'activité : de la contribution à la nuisance	Illustrations	Exemple : la ligne éditorial d'un média
+ 4	Progrès de l'humanité La raison d'être de l'entreprise est le développement de la paix et de la coopération au niveau mondial.	ONU, Casques bleus, Unesco, OMS, Amnesty international, Médecins du monde, Pharmaciens sans frontières, Instances éthiques.	Inciter à la paix.
+ 3	Bien-être de l'homme L'amélioration du bien-être de l'individu constitue l'activité de l'entreprise.	Médecine. Education, enseignement. CNRS, recherche à des fins pacifiques. Association d'utilité publique. Création artistique.	Faire réfléchir.

+ 2	Développement de la société La raison sociale de l'entreprise n'est que sociale : contribuer au mieux vivre général auprès du plus grand nombre.	Une grande partie du secteur public : pompiers, police, musées, mairies, HLM, ANPE. Economie sociale : coopératives, associations, mutuelles, fondations. La Poste ou la SNCF pour leur activité publique. Partis politiques démocrates.	Informer.
+1	Offre/Vente de produits/Service L'entreprise offre ou vend des produits et services à des clients/adhérents.	La très grande majorité des entreprises privées. Associations réservées, clubs privés, etc.	Promouvoir, distraire.
0	Activités contestées L'entreprise exerce une activité que certains jugent condamnable sans être condamnée pour autant.	Nucléaire : on craint la nuisance potentielle. Armement, spéculation, tabac, alcool. Combats de boxe, corridas, combats de coqs, tests sur animaux, chasse.	Influencer avec partialité.
-1	Dommage à l'homme L'activité nuit à l'épanouissement physique, mental ou moral de l'homme.	Fabrication ou vente de produits toxiques, Pornographie, Violences.	Manipuler.
- 2	Nuisance à la société L'activité de l'entreprise est répréhensible aux yeux de la loi : elle détruit de la valeur.	Travail au noir, travail des enfants. Vol, escroquerie, corruption, concussion, blanchiment de capitaux, sociétés-écran, délit d'initiés. Dégradations.	Falsifier, travestir, désinformer.
- 3	Avilissement de l'homme L'entreprise exerce une activité fortement nuisible à l'homme, voire destructrice.	Esclavage, proxénétisme. Drogues dures. Sectes. Cruauté, torture.	Calomnier, médire, diffamer.
- 4	Crime contre l'humanité L'entreprise exerce une activité conduisant à avilir ou à détruire des populations entières.	Extermination. Massacre. Persécution.	Inciter à la haine.

Tableau 3 : Echelle de notation des activités professionnelles en fonction de leur apport à la société. [21]

14.1.2 La citoyenneté

Pour évaluer avec précision le critère de la citoyenneté, du point de vue des propriétaires, nous ne pouvons nous baser que sur ce que l'entreprise déclare. Vérifier toutes les déclarations fiscales, sociales et environnementales serait très long, coûteux et nécessiterait des compétences particulières. De plus, il serait quand même difficile d'avoir une certitude absolue.

L'entreprise doit dire si elle est en règle avec les contributions obligatoires, les lois et règlementations (droits de l'homme, parité hommes/femmes, respect des minorités et des contextes locaux...). On demande également aux propriétaires quelles sont les contributions volontaires s'il y en a.

Cependant, on doit aussi s'enquérir de l'avis des parties prenantes sur cette question. Elles ont sans doute une opinion, et il sera intéressant de les compiler. Il est demandé aux clients leur point de vue sur le respect des règles commerciales, ainsi que l'avis des salariés sur le respect des règles sociales, et celui de la société civile pour les règles environnementales et civiles.

On évitera par contre d'inclure dans la notation de cette partie les démarches judiciaires, car elles concernent souvent des faits anciens et elles reflètent donc peu l'actualité de l'entreprise. [21]

14.1.3 Les relations professionnelles (sauf clients)

Il s'agit ici d'évaluer la qualité des échanges et la confiance au sein des relations avec les parties prenantes. Elles concernent bien évidemment les salariés, mais il ne faut pas oublier celles entretenues avec les partenaires économiques, et non économiques.

On peut poser les questions suivantes :

Avec quels délais l'entreprise paie-t-elle ses fournisseurs?

Est-elle en litige avec d'autres professionnels, des concurrents, voire des associations de consommateurs ?

Quelle est la qualité des relations entre l'entreprise et les partenaires (facilité, efficacité...)? Quelle est son image en général? Respectueuse de l'environnement, des partenaires, des règlementations, à créditer d'une bonne gestion, innovante...? [21]

14.1.4 Le respect de l'environnement

La question globale est : «L'entreprise respecte-t-elle l'environnement ? » Tous les partenaires ont un avis à donner sur sa politique environnementale.

Plus précisément, on demandera s'il y a eu des incidents écologiques au cours du dernier exercice? Si oui, lesquels ? Si l'entreprise est certifiée ISO 14000 ?

De quelles performances environnementales peut-elle être fière? Existe-t-il des objectifs chiffrés? Quels sont les outils de communication au sein de l'entreprise et à l'extérieur? Quels sont les points qui concernent l'environnement dans le règlement intérieur (par exemple tri sélectif, économie d'énergie et de papier, etc.)?

Comment l'entreprise s'assure-t-elle du respect de l'environnement chez ses fournisseurs? Que fait-elle en cas de manquement? Emet-elle un rapport annuel environnemental?

Cette étude peut en outre s'appuyer sur des documents émis par des organismes publics, des agences de notation, des ONG... Ainsi que sur l'avis des partenaires : les riverains, les associations de protection de l'environnement, des experts, etc. Ces éléments correspondent à des indicateurs qui complètent l'interprétation de la notation, par l'apport d'une vision qualitative.

Pour cette évaluation le premier critère de comparaison auquel se fier est le respect de la règlementation. [21]

14.1.5 L'innovation

Concernant l'innovation, toutes les parties prenantes sont invitées à donner leur avis. Aux dirigeants il est demandé: Quelles ont été les innovations (produits, services, méthodes...) ces trois dernières années? Au cours du dernier exercice, lesquelles ont été communiquées au public (avec éventuellement des brevets, publications, articles...)?

On peut par exemple chercher à ce que le chiffre d'affaires réalisé grâce aux innovations atteigne une certaine proportion du chiffre d'affaires total. [entreprise 3M] Cela paraît certes peu évident et assez limité dans une structure comme la clinique vétérinaire. Mais on peut songer, par exemple, à des nouveaux outils ou techniques de chirurgie pour les vétérinaires qui en ont fait leur spécialité, la mise en place de tel suivi de clients, de tel bilan de santé, etc. [21]

Les indicateurs de l'innovation sur lesquels on peut s'appuyer classiquement sont :

- La part du budget « recherche et développent » par rapport au chiffre d'affaires.
- L'augmentation du chiffre d'affaires (ou de parts de marché) obtenue grâce aux innovations.
- Le nombre de publications ou de brevets obtenus par rapport au nombre de salariés, et comparé aux autres entreprises du secteur ; et éventuellement les récompenses obtenues grâce à cela.
 - Le nombre d'idées qui émanent des salariés. [50]

Ces paramètres sont évidemment à relativiser pour notre profession.

Néanmoins, les connaissances vétérinaires continuent de s'accroître et la formation continue est à considérer comme une priorité. Elle permet d'offrir des soins et des conseils toujours meilleurs. C'est bien le signe que notre profession est source d'innovation. Une innovation qui est à mettre en valeur et à promouvoir.

Ainsi, les paramètres précités peuvent attirer notre attention sur la nécessité de renouveler l'offre régulièrement, et de se donner des moyens pour évaluer les efforts faits dans ce domaine.

Nous venons de faire un tour des points d'attention pour chaque domaine d'action de la finalité « utilité pour la société ». Toutefois, le questionnaire adressé à cette famille de parties prenantes, aux partenaires, ne concerne pas seulement ces cinq critères. Réciproquement, d'autres parties prenantes auront, dans leur propre questionnaire, à s'exprimer sur ces domaines-ci. Nous verrons ultérieurement un tableau indiquant les domaines d'action renseignés par chaque partie prenante.

14.1.6 La satisfaction du client

Les cinq critères que nous avons passés en revue sont :

- Qualité des produits et services,
- Chaleur ajoutée,
- Prise en compte des spécificités,
- Rapport qualité/prix,
- Excellence.

Cette enquête nécessite de faire parvenir un questionnaire aux clients, qui interroge sur :

- la qualité des relations de l'entreprise,
- son image,
- la fidélité des clients,
- la recommandation qu'ils font de l'entreprise.

Les indicateurs qui peuvent compléter les réponses sont : l'évolution du chiffre d'affaires, celle des parts de marché, le délai moyen de réponse aux réclamations...

On peut analyser les notes obtenues à l'aide de plusieurs types de documents, quand ceux-ci existent bien entendu. Citons notamment des études de satisfaction clients, des rapports d'audit ou d'autodiagnostic qualité et productivité, la certification ISO 9000, l'analyse de réclamations, des études de marché et de positionnement par rapport à la concurrence ou encore des revues de presse. [21]

14.1.7 La réalisation des objectifs financiers

Nous nous intéressons à présent à l'évaluation des critères de la performance pour les propriétaires. Encore une fois, les propriétaires n'auront pas à répondre uniquement sur ces questions, et ils ne seront pas les seuls à le faire.

Pour évaluer la réalisation des objectifs financiers, on peut se baser sur le chiffre d'affaires ou sur les bénéfices dégagés, par exemple. Mais aussi sur la rentabilité des fonds propres et sur la rentabilité de l'exploitation.

Concrètement, il nous faut fixer une échelle de notation. Nous avons besoin d'un critère et d'une graduation.

Quel critère choisir? On peut calculer la rentabilité de l'exploitation par le rapport résultat net/chiffre d'affaires. D'après Coface [87], le résultat net des entreprises était de 3,83% en 2002 et de 4,23% en 2003 pour 501 011 entreprises françaises de tous secteurs. On estime que 4% correspond à la moyenne du résultat net pour une entreprise. Partant de là, si son résultat net est supérieur à 4%, elle sera notée positivement. Dans le cas contraire, elle se verra attribuer une note négative.

Pour établir une graduation à partir de cela, nous pouvons décider qu'une note moyenne, dans ce domaine d'action, sera obtenue pour un résultat net (RN) de 4%, à plus ou moins 2,5%. On décide également qu'une différence de 5%, dans un sens ou dans l'autre, correspond à un échelon de 25 points « entreprise durable ». Nous pouvons alors fixer le tableau de notation suivant :

Résultat net/Chiffre d'affaires	Note entreprise durable
RN > 21,5%	100 : exceptionnel
16,5% < RN ≤ 21,5%	75 : excellent
11,5% < RN ≤ 16,5%	50 : très bon
6,5% < RN ≤ 11,5%	25 : bon
1,5% < RN ≤ 6,5% (4% +/- 2,5%)	0 : dans la moyenne
-3,5% ≤ RN < 1,5%	-25 : insuffisant
-8,5% ≤ RN < -3,5%	-50 : mauvais
-13,5% ≤ RN < -8,5%	-75 : très mauvais
RN < -13,5%	-100 : déplorable

Tableau 4 : Echelle de mesure de la performance économique. [21]

Pour étayer ce critère, on peut s'appuyer sur des rapports annuels, des rapports d'audit ou d'agence de notation financière, voire des revues de presse, etc. [21]

14.1.8 La réalisation des objectifs non financiers

Pour établir une notation du critère « réalisation des objectifs non financiers », c'est-à-dire pour savoir dans quelle mesure ces objectifs sont atteints ou pas, les propriétaires doivent évaluer la croissance, le positionnement, la compétitivité, la fidélisation des clients, l'innovation, la solidité financière, etc.

Ils peuvent aussi juger de leur politique de différenciation s'ils en ont une. Elle peut passer par trois choses : l'innovation, l'excellence de ses pratiques et la proximité envers les clients. [21]

14.1.9 Le potentiel de l'entreprise

Nous avons vu précédemment les points d'attention à évaluer pour mesurer et noter ce critère. Ce sont notamment les outils et les méthodes de travail, le mode de management de l'entreprise, le nombre et la fidélité des clients, les qualités et la motivation des salariés, la loyauté des fournisseurs, l'organisation, les savoir-faire... [21]

14.1.10 La confiance dans les dirigeants

Généralement cette question s'adresse plutôt aux propriétaires et aux salariés. Cependant, dans une clinique vétérinaire les propriétaires et dirigeants sont confondus. Reste donc l'évaluation que les vétérinaires font d'eux-mêmes dans leur rôle de manageurs, et l'avis des salariés, pour qui la question se pose simplement : « Ai-je confiance dans mes patrons ? ». [21]

14.1.11 La réputation de l'entreprise

La réputation est évaluée en recueillant l'avis de toutes les parties prenantes.

Pour juger de ce critère, l'entreprise peut s'appuyer sur le nombre de candidatures spontanées reçues. Mais aussi sur les échanges avec les clients, avec les associations, les agences de notation, les fournisseurs et autres partenaires professionnels, avec les riverains, etc.

Il existe d'autres supports, dont la clinique vétérinaire ne bénéficie pas souvent *a priori*, ou qu'elle ne possède pas habituellement. On peut tout de même les citer : les études d'image, les revues de presse économiques, financières ou grand public, des échanges avec des médias, des experts, etc.

La notoriété peut être considérée selon plusieurs angles de vue :

- Social : il s'agit d'évaluer le nombre de candidatures reçues (spontanées ou répondant à des offres), le turn-over non souhaité.
- Commercial : à quel niveau se situe la notoriété de l'entreprise auprès des clients ? On n'oublie pas que la clinique vétérinaire ne peut pas faire de publicité. Ainsi, l'image véhiculée par le bouche-à-oreilles est très importante.
 - Financière : quelles sont les conclusions des analyses financières, s'il y en a ?
 - Sociétale : quel est l'état, la qualité des relations avec les partenaires ? [21]

14.1.12 L'accomplissement des salariés au travail

Pour évaluer les composantes de l'accomplissement des salariés (intérêt du travail, rétribution, appui du management, développement professionnel, environnement de travail), il faut tout simplement interroger ces derniers, au moyen d'un questionnaire.

Pour compléter l'analyse des résultats chiffrés obtenus, pour mieux les interpréter, on peut également s'appuyer sur certains indicateurs. Il s'agit notamment du taux d'absentéisme, du nombre de jours d'arrêt de travail et de leur gravité (voire des jours de grève), du nombre de démissions et de licenciements... Mais il faut souligner aussi l'ancienneté moyenne, l'évolution des rétributions, les avantages sociaux, le budget alloué à la formation par rapport au nombre de salariés, etc. [21]

Nous venons de réfléchir à la façon d'aborder chaque domaine d'action, chaque finalité. Pour aborder ensemble des schémas-types de questionnaires, il nous faut encore comprendre quelques bases. Parmi elles, il y a notamment la question : « Comment chaque famille de parties prenantes est sollicitée ? ».

14.2 Une approche simple et directe

Chez de nombreuses entreprises, il est déjà fréquent de s'enquérir de l'avis des clients et des salariés. La méthode ici s'adresse également aux partenaires (dont la société civile) et aux propriétaires. Le format d'un questionnaire, tel qu'il est développé ici, aborde clairement et sans détour les problématiques essentielles de l'entreprise, dans le cadre du développement durable.

Nous donnerons dans ce paragraphe des conseils concernant la façon de proposer le questionnaire, et de s'appuyer sur d'autres outils.

14.2.1 Comment aborder chaque famille de parties prenantes?

Si l'on s'adresse à un nombre très important d'interlocuteurs, on peut décider de réaliser une étude qualitative, c'est-à-dire de réaliser un échantillonnage. Au contraire lorsque le nombre de personnes est limité, on préfèrera une étude quantitative en interrogeant l'ensemble des personnes. Chaque entreprise doit adapter la méthode en fonction de ses propres réalités.

Parmi les vingt domaines d'actions, nous mentionnerons, pour toutes les familles de parties prenantes, ceux qui sont renseignés dans chaque questionnaire. (Voir le tableau 8 concernant les pondérations, ainsi que le tableau 10)

• Les propriétaires :

Ainsi, dans une clinique vétérinaire il est conseillé d'interroger l'ensemble des propriétaires, très peu nombreux généralement. Sur les vingt domaines d'actions préalablement cités, ils doivent répondre à huit d'entre eux : citoyenneté, respect de l'environnement, innovation, réalisation des objectifs financiers, réalisation des objectifs non financiers, potentiels de l'entreprise, confiance dans les dirigeants, réputation de l'entreprise.

Les clients :

Les clients, quant à eux, sont généralement très nombreux. Si l'on ne souhaite pas tous les interroger, on peut réaliser un choix aléatoire ou bien les choisir selon certains critères : fidélité, ancienneté, poids financier, croissance, etc.

Il existe plusieurs méthodes:

- Questionner l'ensemble des clients ou par exemple 150 d'entre eux à la sortie de la clinique vétérinaire.
- Envoyer un questionnaire par mail à l'ensemble des clients ou par exemple à 150 d'entre eux. Ce type de communication nécessite, bien entendu, le recueil de leurs coordonnées électroniques, ou à défaut de leurs coordonnées postales.
- Réaliser une enquête téléphonique ou bien de *visu*, pour quelques clients seulement. Neuf domaines d'actions sont concernés : citoyenneté, respect de l'environnement, innovation, qualité des produits et des services, chaleur ajoutée, prise en compte des spécificités, rapport qualité/prix, excellence, réputation.

• Les salariés :

Dans une clinique vétérinaire il est préférable d'interroger tous les salariés, à l'aide d'un questionnaire sur support papier ou électronique. A l'aide de questions sur onze domaines d'actions, trois aspects seront ainsi abordés: le travail, le management, la

perception générale de l'entreprise. Les onze domaines d'actions concernés sont : citoyenneté, relations professionnelles, respect de l'environnement, innovation, confiance dans les dirigeants, réputation de l'entreprise; ainsi que les cinq aspects de l'accomplissement du travail, à savoir : intérêt du travail, rétribution, appui du management, développement professionnel et environnement de travail.

• Les partenaires :

Pour les partenaires, on peut réaliser une étude qualitative s'ils ne sont pas très nombreux, comme c'est généralement le cas pour une clinique vétérinaire. Les six domaines d'actions qui les rejoignent sont : l'apport de l'activité, la citoyenneté, les relations professionnelles, le respect de l'environnement, l'innovation et la réputation.

Pour ne pas lasser ses partenaires par des enquêtes trop fréquentes, il est possible d'utiliser des données d'une année sur l'autre, mais de préférence pas au-delà des deux derniers exercices. [21]

14.2.2 Sur quels autres outils s'appuyer?

A ces quatre questionnaires viennent s'ajouter quatre autres sources d'information :

- **Un questionnaire déclaratif** qui permet à l'interrogé de compléter de quelques commentaires les notes qu'il a attribuées. Nous en avons vu quelques exemples :
 - Utilité à la société : récompenses obtenues, litiges, montant des contributions volontaires, incidents environnementaux, innovations...
 - Satisfaction des clients : fidélité, recommandation, délai moyen de réponse aux réclamations...
 - Efficacité pour les propriétaires : résultat net, résultat d'exploitation, endettement, chiffre d'affaires, nombre de candidatures spontanées reçues...
 - Accomplissement au travail des salariés : nombre d'entretiens d'évaluation, de licenciements, de démissions, d'accidents de travail, taux d'absentéisme...

L'analyse de documents internes ou externes :

- Publications de l'entreprise, plaquettes de présentation, projet d'entreprise, charte d'engagement...
- Rapports d'activité, bilans.
- Etudes de satisfaction des clients, d'opinion interne, enquête de réputation.
- Rapports d'audit, d'autodiagnostic qualité et productivité, de développement durable, etc.
- Articles de presse...

- **Entretiens:** cela est plutôt valable pour les entreprises employant un nombre relativement important de salariés. Il s'agit alors d'entretiens avec certains dirigeants et groupes de salariés.
- Visites, appels ou courriers mystères: cette démarche peut être considérée comme un moyen de confirmer des impressions. Elle consiste à jouer le rôle d'un client qui appelle (ou envoie un courrier) pour évaluer concrètement l'accueil, l'amabilité, le rapport avec les clients.

Ainsi, la mise en œuvre de cette démarche d'enquête passe par plusieurs étapes :

- Elaboration et distribution de quatre questionnaires distincts. Chaque type est destiné respectivement à tous les propriétaires, à tous les salariés, à tous les partenaires, et à tout ou partie des clients généralement;
- recueil des réponses (notes) étayées par des études qualitatives : déclaratif, analyse documentaire et appels mystères (voire entretiens) ;
- analyse.

Nous verrons la suite dans la troisième partie. [21]

14.3 Une mesure stimulante et sans concession

Après avoir abordé la manière de poser les bonnes questions pour chaque domaine d'action, après avoir étudié la façon de proposer les questionnaires et de recueillir d'autres outils, voyons maintenant quelle notation sera proposée aux personnes sollicitées. Comment pourront-ils répondre à chaque question?

Premier critère : il est plus efficace qu'une entreprise soit notée avec des valeurs positives et négatives, au lieu d'utiliser une échelle partant de zéro. Une note négative semble avoir un effet de stimulation plus important, qui conduit plus vite l'entreprise à se remettre en question et à vouloir améliorer tel domaine. C'est la marque d'un échec ou d'une lacune dont on ne saurait se satisfaire plus longtemps.

Autre point d'attention : le panel de notes ne doit pas être trop réduit, ni trop large. Dans le premier cas, on risque de perdre en précision ; dans le second, la précision perd en intérêt et les chiffres deviennent difficiles à justifier. Ainsi la note peut s'étendre de -4 à +4, ou si on la réfère à une échelle de cent, de -100 à +100, par tranche de 25. Ceci est proposé pour chaque critère.

En résumé, pour chaque question, la personne interrogée est invitée à donner une note comprise entre -4 et +4, ou entre -100 et +100, par tranche de 25 (c'est-à-dire : -100, -75, -50, -25, 0, +25, +50, +75 ou +100).

Ensuite est réalisée une moyenne arithmétique, ou pondérée. La moyenne est établie à partir des réponses de chaque famille de parties prenantes, et pour chaque domaine

d'action. On obtient alors une note globale de l'entreprise durable, comprise entre -100 et +100. On peut donner à cette note globale une signification générale.

Note globale	Signification
75 à 100	L'approche de l'entreprise durable est totalement intégrée. Elle fait partie intégrale de la culture de l'entreprise. Elle génère des résultats exceptionnels.
50 à 75	La prise en compte simultanée des aspirations des salariés, de l'opinion publique et de l'efficacité économique est une pratique systématique dans l'entreprise. Les résultats sont excellents.
25 à 50	La notion d'entreprise durable irrigue la culture de l'entreprise. Elle est mise en œuvre dans la plupart des fonctions, avec une forte implication de tous. Les résultats et les tendances sont clairs.
0 à 25	La prise en compte des quatre finalités est visible. La culture de la contribution apparaît légèrement. Les résultats restent inégaux.
-25 à 0	L'approche de l'entreprise durable est embryonnaire. La mise en œuvre d'actions pour agir sur les vingt critères commence. Les résultats ne sont pas encore au rendez-vous.
-50 à -25	Faiblesse de la sensibilité aux enjeux de l'entreprise durable. Les quelques résultats positifs, quand ils existent, ne sont pas dus à une volonté spécifique.
-75 à -50	Seulement quelques initiatives très aléatoires face à la volonté de satisfaire les parties prenantes. Tout est en réaction. Manque de vision, de politique, de culture et de résultats!
-100 à -75	L'expression entreprise durable fait rire les dirigeants. Ils ont raison de prendre du bon temps, parce qu'il ne leur en reste vraisemblablement plus beaucoup à leur poste

Tableau 5: Traduction de la note globale. [21]

Les dirigeants de la clinique peuvent même essayer d'évaluer, *a priori*, ce que vont répondre les différentes parties prenantes. Quelle note va être donnée pour chaque critère, par chaque famille de parties prenantes?

Chaque vétérinaire dirigeant peut remplir les quatre questionnaires, l'un après l'autre, en s'imaginant à leur place. Cet exercice ludique peut être riche en enseignements : en comparant ses « pronostics » avec les résultats réellement obtenus ensuite, on peut savoir si l'ont connaît bien le regard que portent les partenaires sur l'entreprise.

On peut ainsi calculer la précision de connaissance de l'opinion des partenaires par les dirigeants : c'est la somme des différences en valeur absolue [\sum (N entreprise – N direction)] divisée par le nombre de questions. Avec N entreprise correspondant aux notes obtenues par les questionnaires (entre +100 et -100), et N direction correspondant aux notes estimées par les dirigeants. On obtient ainsi l'écart « x », qui peut être une note « Entreprise Durable », qu'on intègre dans le critère 14 : confiance dans les dirigeants.

Ecart de points entre les notes issues des quatre études chiffrées et celles estimées a priori par la direction (notes étalonnées de +100 à -100)	Note Entreprise Durable (à intégrer dans le critère 14 : confiance des dirigeants)
0 ≤ x < 5	100 : exceptionnel
5 < x ≤ 10	75 : excellent
10 < x ≤ 15	50 : très bon
15 < x ≤ 20	25 : bon
20< x ≤ 25	0 : dans la moyenne
25 < x ≤ 30	-25 : insuffisant
30 < x ≤ 35	-50 : mauvais
35 < x ≤ 40	-75 : très mauvais
x > 40	-100 : déplorable

Tableau 6 : Ecart entre les notes obtenues et l'estimation des dirigeants. [21]

S'il y a plusieurs vétérinaires associés, on peut également juger de l'homogénéité de connaissance par les vétérinaires dirigeants, de l'opinion des parties prenantes.

Ces estimations permettent de jauger sa connaissance du point de vue des parties prenantes, et de la proximité de vision entre chaque vétérinaire. C'est un diagnostic de lucidité très formateur. [21]

A la note globale obtenue, correspond une interprétation générale, citée dans le tableau 5. Ce commentaire est utile pour avoir une vision large de la situation actuelle de l'entreprise face au développement durable. Mais elle n'indique en rien les objectifs à poursuivre : le travail d'analyse n'est pas terminé pour autant. Et avant d'aborder cela dans la troisième partie, penchons-nous sur la pondération des résultats.

14.4 Une pondération conseillée

14.4.1 Pondération des domaines d'action

Pour que cette enquête soit de la plus grande utilité possible, on peut réaliser une pondération des 20 critères. Il faut donc être capable de donner un niveau d'importance à chacun.

Domaine d'action	Pondération proposée
Apport de l'activité	2
2. Citoyenneté	2
3. Relations professionnelles	2
4. Respect de l'environnement	2
5. Innovation	2
Utilité à la société	10/100
6. Qualité des produits et services	6
7. Chaleur ajoutée	5
8. Prise en compte des spécificités	4
9. Rapport qualité-prix	7
10. Excellence	8
Satisfaction des clients	30/100
11. Réalisation des objectifs financiers	13
12. Réalisation des objectifs non financiers	12
13. Potentiel de l'entreprise	5

14. Confiance dans les dirigeants	4
15. Réputation de l'entité	6
Performance pour les propriétaires	40/100
16. Intérêt du travail	5
17. Rétribution	5
18. Appui du management	3
19. Développement professionnel	2
20. Environnement du travail	5
Accomplissement des salariés	20/100

Tableau 7 : Pondération proposée à la notation pour chaque domaine d'actions. [21]

14.4.2 Pondération globale

Une seconde pondération est nécessaire. En effet, la première concernait les vingt domaines d'action entre eux. Or, certains sont évalués par plusieurs familles de parties prenantes, mais on ne va pas forcément attribuer le même poids à chacune. Voici donc la proposition d'une pondération globale.

portuci attori giosale.	Confiance des proprié- taires	Satisfac- tion des clients	Opinion des salariés	Image des parte- naires	Poids du domaine d'action
1. Apport de l'activité				100 %	2
2. Citoyenneté	20 %	10 %	30 %	40 %	2
3. Relations professionnelles			20 %	80 %	2
4. Respect environnement	10 %	10 %	30 %	50 %	2
5. Innovation	10 %	50 %	20 %	20 %	2
Utilité à la société	0,8	1,4	2	5,8	10
6. Qualité produits/services		100 %			6
7. Chaleur ajoutée		100 %			5
8. Prise en compte spécifique		100 %			4
9. Rapport qualité/prix		100 %			7
10. Excellence		100 %			8

Satisfaction des clients	0	30	0	0	30
11. Objectifs financiers	100 %				13
12. Objectifs non financiers	100 %				12
13. Potentiel de l'entreprise	100 %				5
14. Confiance dans dirigeants	75 %		25 %		4
15. Réputation de l'entreprise	25 %	25 %	25 %	25 %	6
Performance propriétaires	34,5	1,5	2,5	1,5	40
16. Intérêt du travail			100 %		5
17. Rétribution			100 %		5
18. Appui du management			100 %		3
19. Développement prof.			100 %		2
20. Environnement de travail			100 %		5
Accomplissement salariés	0	0	20	0	20
Total pondéré	35,3	32,9	24,5	7,3	100

Tableau 8 : Un modèle de pondération globale, par source d'évaluation et par domaine d'action. [21]

Une fois les résultats recueillis, il peut être particulièrement intéressant de comparer la note obtenue, critère par critère, avec les notes d'une base de données. Cette base de données est d'autant plus utile lorsqu'elle est constituée à partir de chiffres émanant d'entreprises ayant la même activité. Ce moyen de comparaison permet de ne pas baser ses actions uniquement sur les valeurs absolues des notes, mais de mieux cerner les domaines dans lesquels l'entreprise est en retard par rapport aux autres acteurs de la profession.

Si par exemple on obtient une note négative dans un domaine, mais que la moyenne de la base de données est une note encore plus basse, il faudra peut-être considérer d'autres domaines d'actions comme prioritaires. Comme celui, par exemple, où la note est certes positive mais bien inférieure à la base de données : sur ce critère, les parties prenantes ont jugées que l'entreprise était moins performante que les autres, et il est sans doute pertinent de s'atteler à son amélioration.

Une base de données établie à partir des notations de cliniques vétérinaires n'est pas forcément facile à obtenir. Mais on peut imaginer de proposer cette démarche à des consœurs et confrères proches. Cela permettra à la clinique de progresser d'autant plus, avec d'autres, en faisant donc un peu avancer la profession en général.

Conclusion partielle:

A partir de tout ce que nous avons vu, il est possible d'établir un questionnaire pour chaque famille de parties prenantes. Des exemples-types sont donnés en annexe. Cependant, ils ne doivent pas être considérés comme un carcan, ni comme une référence absolue. Chaque entreprise, chaque clinique vétérinaire a ses particularités propres, des réalités et des modes de pensée différents. Il ne faut donc pas hésiter à prendre du recul par rapport à ces exemples, et les adapter à dessein.

Concrètement, cette partie s'achève avec l'établissement par les dirigeants de leurs quatre questionnaires propres. Il faut à présent choisir comment et à qui les distribuer, quels délais donner, etc. C'est aussi le moment de se mettre à la place des parties prenantes, pour pronostiquer leurs réponses. C'est à chaque associé de jouer le jeu.

La troisième partie donne un modèle de déroulement, pour la mise en œuvre pratique de toute la démarche. Elle s'appuie sur l'enquête présentée dans cette deuxième partie, et apporte des exemples concrets. De la même manière que pour l'enquête -et c'est même encore plus vrai ici-, ce recueil de pratiques doit constituer un guide, riche, varié et concret, mais qui n'est pas exhaustif ni impératif. Car à partir de l'analyse des résultats, les objectifs à poursuivre et les moyens à employer sont choisis par les dirigeants. Pour que la démarche porte du fruit, il faut, le plus possible, que toute l'équipe s'approprie les engagements posés.

Troisième partie :

Moyens concrets pour se lancer pleinement dans le Développement Durable

Pour commencer cette troisième partie, nous verrons comment réaliser en pratique la démarche développée précédemment, ainsi que les dispositions à avoir pour réussir son application. Le résultat pour la clinique vétérinaire en est l'élaboration d'un plan d'action propre.

Ensuite seront envisagées un certain nombre de recommandations pour la gestion de l'énergie et pour la préservation de l'environnement.

Enfin, nous étudierons des actions concrètes menées dans le cadre du développement durable. Ces expériences sont tirées de diverses entreprises, françaises et étrangères.

Toutes ces pratiques sont ici présentées pour donner aux vétérinaires des idées et pour susciter des initiatives applicables dans leur clinique. Elles doivent servir de support et de source d'inspiration, sans toutefois perdre de vue qu'elles s'intègrent à une démarche globale et durable.

15 Déroulement de la démarche

Après avoir étudié en détail les composantes des questionnaires à envoyer aux parties prenantes, voyons comment réaliser l'enquête et l'analyse en pratique.

15.1 Réalisation du questionnaire

15.1.1 Recenser les parties prenantes

La première étape consiste à recenser toutes les parties prenantes. Pour cela, on peut réaliser un tableau à quatre cases : propriétaires, salariés, clients, partenaires. Dans chaque case on inscrit toutes les personnes concernées.

Les propriétaires et les salariés apparaissent immédiatement.

Pour les clients le plus simple est de se servir du fichier informatique s'il est à jour, ou bien d'un autre support à partir duquel on peut avoir accès aux coordonnées.

Le moins évident est sans doute d'établir la liste des partenaires. Pour nous aider reprenons les quatre sous-familles de partenaires :

- Les fournisseurs, qui participent à l'activité économique : laboratoires, fabricants de matériel ou d'aliments, coopératives, comptables, banques, assureurs, société de nettoyage et de sécurité, imprimeurs, agences diverses...
- Les professionnels : SNVEL, l'Ordre, AFVAC, AVEF, GTV, consœurs et confrères, DDSV, VDD, ENV...
- Les locaux : riverains, tissu économique local, mairie, fourrière, SPA locale, médias locaux, gendarmerie, conseils général et régional...
- Les sociétaux : législateur, SPA nationale, ONG, médias, associations militantes...

Ce tableau est à remplir de façon exhaustive et personnalisée. Peut-être que toutes ne sont pas citées ci-dessus. De plus, il est possible que plusieurs entités ne soient pas à considérer comme des parties prenantes : certaines n'ont pas d'influence à proprement parler sur la clinique vétérinaire, ou n'en ressentent aucun impact. Elles ne sont donc pas à prendre en compte. Par exemple les GTV pour une clinique citadine ; ou bien les médias, le conseil régional, la gendarmerie... En outre, si une d'entre elles n'est pas considérée actuellement comme un partenaire, il n'est pas impossible qu'elle le devienne à l'avenir ; et réciproquement, certaines parties prenantes ne le seront plus dans le futur ; et ce, quelle que soit leur famille.

Lorsqu'on pense avoir fini de remplir ce tableau, on peut passer à l'élaboration du questionnaire.

15.1.2 Elaborer et faire remplir les questionnaires

Chaque partie prenante devra donner une note aux critères sur lesquels on l'interroge. Elle a le choix entre 9 notes :

Note	Signification
+100	Exceptionnel
+75	Excellent
+50	Très bon
+25	Bon
0	Dans la moyenne
-25	Insuffisant
-50	Mauvais
-75	Très mauvais
-100	Déplorable

Tableau 9 : **Traduction de la note**. [21]

Pour aider à la décision, d'une part il faut fournir ce tableau avec le questionnaire, et d'autre part on peut détailler ce que comprend chaque domaine d'action (cf. supra).

Voici pour chaque famille de parties prenantes, les domaines d'actions auxquels elle doit donner une note :

Finalité	Domaine d'action	Propriétaires	Clients	Salariés	Partenaires
	Apport de l'activité				Х
	Citoyenneté	Х	Х	Х	Х
Utilité à la société	Relations professionnelles			х	Х
3001010	Respect de l'environnement	х	Х	х	Х
	Innovation	Х	Х	Х	Х
Satisfaction des clients	Qualité des produits et services		Х		
	Chaleur ajoutée		Х		
	Prise en compte des		v		

	spécificités				
	Rapport qualité-prix		Х		
	Excellence		Х		
	Réalisation des objectifs financiers	Х			
Performance	Réalisation des objectifs non financiers	Х			
pour les propriétaires	Potentiel de l'entreprise	Х			
proprietures	Confiance dans les dirigeants	Х		х	
	Réputation de l'entité	Х	Х	Х	Х
	Intérêt du travail			Х	
	Rétribution			Х	
Accomplissement	Appui du management			Х	
des salariés	Développement professionnel			х	
	Environnement de travail			х	

Tableau 10 : Evaluation des domaines d'action par chaque famille de partie prenante. [21]

Des exemples de questionnaires sont donnés en annexe [Annexe 8].

Ensuite on doit solliciter les parties prenantes et leur envoyer le questionnaire. Pour qu'elles acceptent de le remplir et de le faire avec application, il faut pouvoir leur détailler la démarche et ses intérêts, y-compris pour elles-mêmes.

Concernant les employés de la clinique vétérinaire, il est *a priori* aisé d'expliquer la démarche et de donner le questionnaire. Encore faut-il prendre le temps de le faire consciencieusement.

Il est envisageable d'inviter toute l'équipe à une première réunion, qui permettra de mieux présenter la démarche, et d'écouter les interrogations et suggestions de tous. On peut commencer par un *brainstorming* où chacun peut dire ce que lui évoque le développement durable. Ensuite, un bref historique de la naissance et de l'évolution du développement durable peut être présenté. Il est important d'expliquer les enjeux pour la clinique. Cette première réunion peut être l'occasion de palper la motivation des salariés, de leur faire comprendre qu'ils seront acteurs dans la démarche et que leur intérêt est recherché.

Les vétérinaires peuvent ensuite remplir chacun des questionnaires en s'imaginant être à la place tour à tour des salariés, des clients et des partenaires. [21]

Concernant les clients, le support du questionnaire est à choisir. Est-il envoyé à tous, ou à un échantillon désigné selon certains critères? Est-il à transmettre par courriel, par courrier? Le distribuer aux clients venant à la clinique durant une certaine période risque d'être long et peu représentatif. Cependant, au cours des échanges il est possible d'encourager les clients à y répondre et de mieux leur expliquer la démarche.

De même pour les partenaires : s'il est conseillé de le proposer à tous, les modalités d'envoi et de retour peuvent être adaptées à chaque entité visée.

Il peut s'avérer pertinent de donner une date de retour plus ou moins éloignée, et si besoin de solliciter ceux qui tarderaient à envoyer leurs réponses, sans toutefois se montrer trop pressant.

15.2 Analyser et mettre en œuvre

Lorsque les questionnaires (ainsi que d'éventuels documents annexes ou commentaires) ont été fournis, y compris par les vétérinaires dirigeants, l'analyse peut commencer.

Il est nécessaire de prendre suffisamment de temps pour cela, sous la forme d'une réunion. Celle-ci doit regrouper tous les vétérinaires dirigeants, et doit être réalisée rapidement et dans de bonnes conditions pour ne pas perdre l'élan donné.

L'ensemble des employés pourra être sollicité dans un deuxième temps, une fois les premières conclusions tirées, pour discuter des actions à mener.

Au préalable, il est préférable d'avoir calculé les moyennes pour chaque critère, en fonction de la pondération donnée précédemment (à ajuster si l'on en ressent le besoin). Si l'on dispose d'une base de données, comme une notation reçue par des confrères, on peut l'utiliser comme référence, domaine d'action par domaine d'action.

Il est utile aussi d'avoir réfléchi aux principes et aux valeurs de la clinique. Comment chaque vétérinaire envisage le travail au sein de la structure, quelles sont ses caractéristiques, quel impact souhaitons-nous avoir sur notre environnement social? Nous détaillerons cela ultérieurement.

Voici un modèle de déroulement pour la réunion d'analyse des résultats et de mise en œuvre :

- 1. Rappel des objectifs et des modalités de la démarche.
- 2. Restitution des résultats :
 - Etude de confiance des propriétaires
 - Etude de satisfaction des clients
 - Etude d'opinion interne
 - Etude d'image des partenaires
 - Notes entreprise durable

- 3. Réactions.
- 4. Quels enseignements tire-t-on de l'étude (modalités et résultats)?
- 5. Quels domaines d'actions retiennent l'attention?
- 6. Elaboration d'une ébauche du plan d'action (vu plus loin en détail):
 - Quelles actions sont décidées ?
 - Quelles sont leurs modalités, les résultats attendus, les échéances?
 - Prévoir l'accompagnement des actions : qui sera responsable de chaque action (une ou plusieurs personnes) ?
 - Quelle sera la communication interne et externe?
- 7. Fixer la date d'une réunion de restitution avec tous les salariés.

Ainsi, sont mis en avant les points forts et les points faibles des résultats de la clinique vétérinaire, sur la voie du développement durable. Les actions menées sont différentes d'une entreprise à l'autre. Certaines ont choisi de favoriser la cohésion au sein de la structure et une plus grande écoute des salariés ; d'autres de combler les retards par rapport à la base de données, en choisissant une action par finalité, etc.

La rencontre de restitution, réunissant tous les membres de la clinique doit être également bien préparée. Le but est que chacun puisse connaître les résultats de l'enquête et de l'analyse faite par les vétérinaires dirigeants. Mais c'est aussi de solliciter leur participation pour qu'ils soient moteurs dans le projet.

Afin qu'ils se sentent à l'aise avec l'initiative, il est donc très important qu'une première réunion à ce sujet ait eu lieu avant le lancement des questionnaires.

Au cours de cette rencontre de restitution il est utile de :

- Rappeler les objectifs et les modalités de la démarche,
- Restituer les résultats,
- Ecouter les réactions,
- Faire part de la réflexion des vétérinaires,
- Discuter ensemble pour mieux définir le plan d'action et toutes ses composantes (actions, modalités, ressources, pilotes, résultats escomptés, échéances, suivi) ainsi que la communication,
- Fixer les dates des prochaines réunions pour faire l'état des lieux, évaluer les progrès et relancer si besoin les projets.

Ce type de déroulement est donné à titre d'exemple et sera aussi adapté pour chaque clinique. Il peut également être envisagé de réaliser une seule réunion en commun avec les vétérinaires et les salariés.

Voici quelques conseils pour choisir les actions à entreprendre :

- Arrêter son choix de domaines en fonction de plusieurs critères : la note obtenue, la note comparée à celles d'autres cliniques ou d'une base de données, la pondération des domaines d'action, les commentaires recueillis, et la notation précédente si elle a déjà été réalisée.
- Limiter le nombre d'actions, sinon on risque de n'en réaliser aucune.

- Tenir informés et faire participer l'ensemble des salariés tout au long de la démarche : communiquer les résultats de l'enquête, les associer à la réflexion et à la mise en œuvre des actions ; expliciter régulièrement l'état d'avancement.
- Ne pas oublier de remercier tous ceux qui ont répondu à l'enquête, et de les tenir informés des grandes lignes d'orientation.
- Intégrer la démarche dans l'activité courante de la clinique ; réaliser un suivi régulier.
- On peut, pour rendre la démarche plus crédible, indexer les primes sur les résultats obtenus.

Il est très important qu'à l'issue de cela les actions soient mises en œuvre et que les rôles de chacun soient clairement définis. [36] [48]

L'enquête permet donc à l'entreprise d'évaluer les risques et les opportunités offertes en faveur du développement durable. Il lui faudra parfois faire le tri entre des attentes contradictoires, et donner un ordre de priorité à ses engagements.

A partir de cet outil, les dirigeants peuvent renouveler la vision de l'entreprise et les objectifs, et se lancer dans un plan pluriannuel : un véritable projet d'entreprise pour la prise en compte du développement durable. L'actualisation de la stratégie est un dividende direct du diagnostic initial.

Voyons maintenant les enjeux et les modalités de la communication que l'entreprise peut établir.

15.3 Communication

La démarche proposée conduit à une double communication : interne et externe. Cette communication se doit d'être transparente : la clinique peut commettre des erreurs, mais elle ne doit pas les camoufler, et au contraire s'en servir comme des moyens de progresser.

15.3.1 Les enjeux de la communication

Les motivations qui poussent généralement les entreprises à s'engager dans la voie de la responsabilité sociétale sont :

- Image et notoriété : 59%. En premier lieu est citée l'image donnée aux consommateurs (devant la conquête de nouveaux marchés par exemple).
- Gestion interne : 58%. Les dirigeants cherchent à mieux mobiliser les salariés, à faire progresser les conditions de travail et à accroître la mobilité.
- Philosophie : 54%. La solidarité est souvent citée comme une des motivations principales.
- Gestion externe : 38%. Amélioration des relations avec les collectivités et les partenaires locaux.
- Service public : 20%.

La conclusion de cette étude précise que les chefs d'entreprise n'ont pas mené d'enquête de retour sur leurs actions sociales. Cela parce que, pour 69% d'entre eux, ils se sont engagés dans des voies de responsabilité sociétales sans fixer au préalable leurs objectifs. Or, pour établir une communication claire, il faut savoir vers quoi on tend. (Etude réalisée auprès de 200 responsables d'entreprise [80])

Les dirigeants qui communiquent sur leurs performances sociales et environnementales font évoluer les mentalités. L'entreprise est souvent perçue comme une machine à faire du profit. Francis Mer, alors président d'Arcelor, déclarait quelques jours avant de devenir Ministre des Finances : « l'entreprise a souvent une mauvaise image, et c'est la faute des entrepreneurs qui n'expliquent pas assez ce qu'ils font, à quoi ils servent, les règles du jeu dans lesquelles ils évoluent et les opportunités qu'ils donnent à leurs salariés, aux consommateurs et aux épargnants. Il faut rassurer et répéter que l'entreprise n'est pas une fin mais seulement un moyen au service de la société, et qu'elle se doit d'être performante pour survivre et satisfaire les consommateurs » [70b]

De plus en plus de chefs d'entreprises souhaitent réaffirmer ou accentuer leur volonté d'agir en faveur de la société, et désirent concilier cette exigence avec les impératifs de performances économique et sociale. Cela passe parfois par des étapes douloureuses, par exemple des boycotts, des accidents écologiques ou sociaux directement imputables aux entreprises...

En outre, ils sont mieux préparés à l'apparition éventuelle d'une contestation. De nombreuses entreprises se font surprendre par des attaques diverses, émanant parfois d'un groupe dont elles ne connaissent même pas l'existence.

Pour éviter cela il est utile de prendre trois précautions : évaluer ses faiblesses, être ouvert au dialogue, et parler le premier. L'évaluation de ses faiblesses exige une certaine lucidité. Il est ainsi nécessaire de repérer ses vulnérabilités avant que d'autres les dévoilent au grand jour. Communiquer en amont permet de prévenir ce risque ; et de placer le dialogue sur un plan rationnel, alors que souvent en temps de crise, seules les émotions dominent, et il est difficile de maîtriser la situation. [21] [9]

Les entreprises commencent à comprendre que leur communication doit chercher à informer plutôt qu'à plaire, à témoigner des mises en œuvre plutôt qu'à séduire. Patrick d'Humières et Alain Chauveau résument ainsi que « la communication sera conçue comme un art de l'être et non du paraître ». [33]

15.3.2 Communication interne et externe

La communication doit être établie tout d'abord en interne. Elle passe par la rédaction de documents de référence, de chartes d'engagements... pour exprimer les missions que la clinique vétérinaire se donne, ainsi que ses valeurs, ses projets, etc. A chacun de trouver des supports adaptés et stimulants, et de les concevoir le plus possible de manière participative.

Avec les dirigeants, les salariés sont les premiers juges de l'engagement réel et des résultats obtenus. S'ils sont convaincus de la démarche, ils la rendront plus crédible aux yeux des clients et des partenaires.

La communication en externe est donc secondaire, chronologiquement et en importance. Il faut éviter de s'exposer aux critiques jugeant que l'entreprise tente de se donner une bonne image, sans avoir de résultats concrets.

Cependant la rédaction d'un rapport destiné aux parties prenantes doit se faire avec attention. Il ne s'agit pas de répertorier une longue liste de toutes les actions menées en faveur du développement durable. Sinon on risque au prochain bilan de paraître décevant. De la même manière que certaines actions ont été ciblées, il est préférable de communiquer sur les voies dans lesquelles on s'est réellement engagé, là où les enjeux ont été clairement évalués. Les communications n'en seront que plus concises et plus pertinentes.

La clinique vétérinaire doit présenter ses résultats avec humilité et expliquer les améliorations qui sont encore à réaliser. Elle expose ainsi ses avancées, mais aussi ses défis, et surtout elle explicite sa ferme volonté de progresser. [21] [48]

Pour les entreprises, établir une communication équilibrée entre une trop grande prudence et des annonces vantardes n'est pas toujours chose aisée. Il peur être intéressant de se demander quelles voies seront les plus crédibles en fonction de l'auditoire. Les agences d'audit et de conseil, et dans certains cas les ONG sont souvent créditées d'une certaine confiance. Cependant il n'est pas évident que la clinique vétérinaire fasse appel à ce type d'agences.

Mais même si les informations sont publiées principalement par les dirigeants, il est intéressant de s'enquérir de l'avis des parties prenantes à la lecture des rapports. Il est courant que les retours soient décevants. Aussi il ne faut pas s'arrêter à l'écoute de ces avis, mais tenter de créer un véritable dialogue. Les rapports peuvent être un nouveau moyen d'échange, pour mieux comprendre en quoi les actions menées ont répondu aux attentes, et en quoi elles ont été insuffisantes ou inadaptées. Ces pratiques permettent une amélioration continue, et une spirale vertueuse de progrès. [48]

15.4 Les apports de la démarche

15.4.1 Outil d'évaluation et prise de position stratégique

La démarche proposée constitue un outil d'évaluation des pratiques de l'entreprise. C'est également une réelle prise de position, portant sur les quatre finalités de l'activité de la clinique vétérinaire : utilité à la société, performance pour les propriétaires, satisfaction des clients et accomplissement des salariés.

Elle est stratégique car elle conduit la clinique à poser des choix, des engagements adaptés. La démarche concerne toute l'activité de la clinique et elle aboutit à l'établissement d'un plan d'action concret, rédigé à partir des attentes des parties prenantes. [21]

15.4.2 Outil de positionnement

Si cette initiative est adoptée par d'autres cliniques vétérinaires de notre connaissance, elle permet de comparer ses propres résultats avec ceux obtenus par les confrères. La comparaison est d'autant plus intéressante que l'on a accès à une riche base de données, grâce au travail d'un consultant par exemple.

Ainsi, on n'obtient plus seulement un éclairage à partir de la valeur absolue des notes, mais aussi par leur valeur relative. On ne cherche plus forcément à agir là où l'on a reçu des mauvaises notes, mais là où celles obtenues sont largement inférieures à la base de données.

Cette prise de conscience permet de se positionner par rapport à l'ensemble de la profession, et de mieux choisir les domaines d'actions à améliorer.

16 Bonnes dispositions nécessaires à la réussite de la démarche

La réussite de la démarche proposée passe, comme nous l'avons vu, par une bonne prise en compte des attentes des parties prenantes, par la compréhension des enjeux du développement durable, ainsi que par l'expression des principes et des objectifs de la clinique.

Mais au-delà de ces inclinations, il faut que l'équipe réfléchisse sur le long terme et de façon globale, et que les dirigeants comme les employés se sentent impliqués.

16.1 Avoir clairement défini ses principes et valeurs

Les principes, les valeurs et les particularités de la clinique vétérinaire sont-ils clairement exposés? Y a-t-on seulement déjà réfléchi? En tant qu'entreprise, la clinique exerce une influence autour d'elle. Est-ce que nous choisissons ou subissons cette influence?

Pour adopter une démarche durable, il est bénéfique d'avoir une idée de ce à quoi la clinique veut ressembler dans 5 ans, 20 ans et plus. Pour cela, les vétérinaires peuvent prendre du temps pour réfléchir aux questions suivantes, tout d'abord individuellement, puis en se concertant :

- Quelles sont les valeurs de la clinique?
- Qu'est-ce qui marque notre différence par rapport aux autres?
- Quelles sont les priorités de la clinique ?

Les réponses sont propres à chacun : recherche de services de qualité, de rentabilité, compétence dans tel domaine, cohésion, utilité, partenariat avec un dispensaire SPA, sensibilisation des élèves de l'école voisine au bien-être des animaux...

Bien entendu, dans une démarche de développement durable, on peut regarder les réponses à la lumière des quatre finalités exposées, et si besoin les adapter.

Pour aller plus loin, on peut se demander :

- A quels enjeux devons-nous répondre ?
- Quelle politique sectorielle devons-nous adopter ? [36]

16.2 Avoir une vision globale et sur le long terme

Dans tous les cas, les décideurs sont invités à réfléchir sur le long terme, en intégrant toutes les notions du développement durable, y compris la lutte contre le réchauffement climatique ou la prise en compte des générations futures par exemple. C'est une évolution

culturelle très importante au sein des PME qui ont souvent une vision à court terme de leurs activités. Cependant cette vision à court terme n'est pas une généralité, ce qui est confirmé par des investissements matériels réalisés sur plusieurs années, qui existent dans une clinique vétérinaire.

L'enjeu ici est d'adopter une réactivité qui corresponde aux exigences du court terme, tout en conservant des objectifs sur le long terme en ligne de mire. En jouant avec les aléas du quotidien l'entreprise peut avancer plus ou moins directement vers les objectifs qu'elle s'est fixée.

Dans l'application du développement durable on peut distinguer des actions :

- Propres au long terme comme la vision de l'entreprise et la mise en place de la stratégie avec ses objectifs,
- Propres au court terme, c'est-à-dire sur une durée annuelle avec la mise en œuvre d'actions concrètes. [36]

16.3 Rôle clé des dirigeants

L'engagement pris doit aller bien au-delà que des mots ou des textes. La prise en compte du développement durable doit être une attention permanente. La constance de l'effort est particulièrement importante au début, tant que la démarche n'est pas encore une habitude.

Le dynamisme des dirigeants impacte de façon décisive les salariés pour le succès sur la voie du développement durable. La démarche doit concerner tous les secteurs de la clinique : gestion du personnel, investissements, achats-ventes, marketing... L'implication se manifeste particulièrement à certains moments clés : dans la communication, la sensibilisation et l'implication des salariés, dans l'utilisation des ressources, lorsqu'elle rend compte de ses résultats, etc.

Grâce à l'enquête, à son analyse et à leur réflexion (en lien avec les salariés), les vétérinaires dirigeants évaluent les différents enjeux qui découlent :

- du développement durable,
- de l'avis des parties intéressées,
- de la règlementation,
- des spécificités du secteur d'activité.

A partir de là, ils établissent la stratégie et les actions à mener, et ils communiquent à bon escient pour favoriser la mise en place du développement durable.

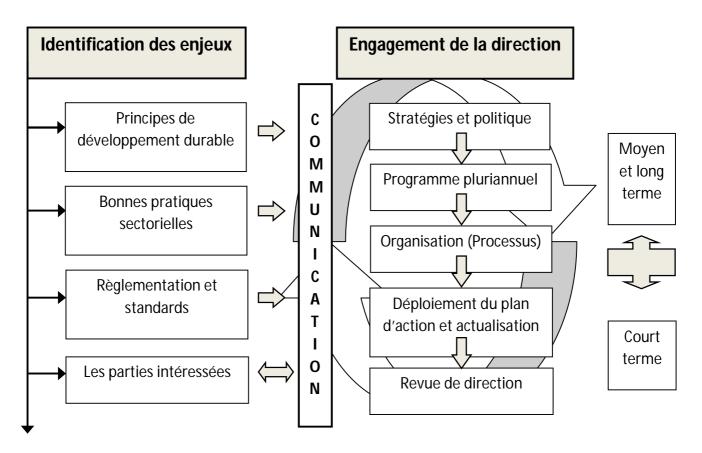


Figure 8 : Les étapes clés de l'implication de la Direction. [15] [36]

16.4 Le plan d'action

16.4.1 Que doit-il contenir?

Le plan d'action est le fruit de la démarche exposée : il s'appuie sur le diagnostic préalablement réalisé.

Il rappelle de préférence les valeurs de la clinique et les objectifs clairement exprimés. Ensuite viennent les orientations concrètes choisies. Elles doivent être classées par ordre de priorité, les moyens à mettre en œuvre doivent être explicitement établis, ainsi que les délais que l'on se donne. Tout ceci est indispensable pour que son application résiste aux contraintes quotidiennes.

Il doit ainsi contenir:

- Les objectifs et les projets,
- La gouvernance, les moyens humains, les responsabilités de chacun,
- Le budget et les ressources jugées utiles pour chaque projet,

- Un calendrier,
- Les moyens de contrôle et d'évaluation de la démarche, pour chaque action prévue,
- Les moyens prévus pour permettre une politique de progrès dès la deuxième année,
- Un plan de communication interne et externe.

Pour plus de visibilité, des publications régulières sous forme de tableaux permettent de jauger l'état d'avancement. L'avancement peut être évalué en attribuant un indicateur chiffré : 0 : pas démarré ; 1 : commencé ; 2 : bien avancé ; 3 : terminé. [48] [36]

	Pilote	Echéance	Suivi
L'utilité à la société ✓ Intégrer la préoccupation environnementale dans la politique d'achat	My.D.	Sept.	2
La satisfaction des clients ✓ Redéfinir l'offre des services en accroissant la personnalisation	A.R.	Nov.	0
✓ Commenter systématiquement en interne les études de satisfaction clients	S.A.	Nov.	1
✓ Définir et mettre en place une politique de réclamations clients	My.D.	Déc.	1
La performance pour les propriétaires			
✓ Assurer la réussite des objectifs de croissance	AM.L.	Déc.	1
L'accomplissement des salariés ✓ Restituer tous les résultats de l'étude présente à tous les salariés pour progresser ✓ Lancer une réflexion pour comprendre le déficit de	AM.L.	Sept.	1
développement professionnel			

Tableau 11: Extrait d'un plan d'action. [21]

16.4.2 Comment le mettre en œuvre?

Il faut clairement établir les responsabilités de chacun. Dans une petite entreprise comme le sont les cliniques ou cabinets vétérinaires, il n'est pas possible de créer un pôle développement durable, et c'est souvent le ou les vétérinaires dirigeants qui vont assurer la mise en place, le fonctionnement et l'évaluation des actions menées. Mais il est tout à fait envisageable que chacun ait la responsabilité de tel ou tel point, y compris les salariés, tout en adoptant une politique concertée.

La prise en charge par des personnes réellement motivées sera garante de l'efficacité de la démarche, pour éviter que les préoccupations du court terme priment sur celles du développement durable. [36]

16.4.3 Comment réaliser son suivi?

Le suivi du plan d'action nécessite de recueillir les données sur l'ensemble des actions, afin d'évaluer les performances économiques, sociales et environnementales. Les procédures d'évaluation doivent donc avoir été clairement établies au préalable.

Il nécessite aussi d'évaluer annuellement les attentes des parties prenantes, pour cerner les évolutions, ainsi que le degré de satisfaction. Pour recueillir et utiliser toutes ces informations il est nécessaire d'avoir une méthode la plus efficace possible.

Le suivi des enjeux varie selon leur classification :

- Pour les enjeux jugés prioritaires il faudra évaluer la performance,
- Pour les enjeux jugés non prioritaires, il faudra vérifier qu'ils ne le sont pas devenus.

[36]

16.5 La gestion du personnel

Celle-ci comprend deux aspects:

- Comment intégrer l'équipe dans le projet ?
- Comment appliquer les principes du développement durable en termes de performances sociales au sein de la clinique ?

Fédérer l'équipe autour du projet de développement durable est un levier clé pour garantir sa réussite. Cela passe par une communication dirigée envers tous les membres de la clinique, quelque soit leur rôle: vétérinaires associés, collaborateurs libéraux, salariés, remplaçants, ASV, voire personnel d'entretien, comptable, stagiaires...

On s'aperçoit souvent que la sensibilisation du personnel a des conséquences sur les pratiques dans la clinique et en dehors : les comportements responsables se développent souvent au-delà des attentes, y-compris dans la vie guotidienne. [36]

16.5.1 Objectifs

Les objectifs sont multiples :

- Sensibiliser l'équipe sur l'ensemble des principes du développement durable,
- Faire mieux comprendre les intentions des vétérinaires dirigeants, pour que chacun comprenne mieux et puisse adhérer aux principes de la clinique, accroître la confiance et l'unité.

- Permettre à chacun de participer de façon active au développement durable, à travers le plan d'action comme dans ses pratiques professionnelles quotidiennes.

16.5.2 Moyens

Les moyens à disposition sont multiples, et à choisir en fonction des préférences, des enjeux, etc. Mais surtout la communication doit se faire dans plusieurs sens : ascendante (des employés vers les dirigeants), descendante, transversale. On peut citer :

- Les affichages internes,
- Les boîtes à idées,
- Les réunions d'informations et de formations,
- La rédaction d'un périodique interne,
- Les portes ouvertes aux familles,
- Un entretien annuel...

Une bonne communication permet l'intégration des principes du développement durable par tous, donc une communion d'état d'esprit, de motivation et d'action. Tout ceci favorise les progrès de chacun et de l'ensemble, et donc l'amélioration des performances dans tous les domaines. [36]

Nous avons à présent fini de présenter la démarche de lancement du développement durable dans l'entreprise. Cela étant, les mesures concrètes ne font que commencer. C'est à chaque clinique de mettre en œuvre ses propres actions.

La suite de cette troisième partie va mettre en exergue des mesures et des recommandations pratiques, qui s'inspirent pour partie d'expériences de diverses entreprises, sur plusieurs continents.

De nombreux conseils pour réaliser des économies financières associées à la protection de l'environnement sont exposés tout d'abord. Ils sont largement applicables à l'ensemble des cliniques vétérinaires, et agissent donc dans le sens d'au moins deux des trois piliers du développement durable : efficacité économique et préservation de l'environnement.

Tous ces exemples ne doivent pas constituer un carcan ou une fin en soi. Il est souhaitable qu'ils soient systématiquement envisagés dans une démarche de progrès global.

17 Economies d'énergie : recommandations et techniques

La clinique vétérinaire peut mener des actions dans de nombreuses directions. Si l'on reprend les quatre finalités, les précautions qu'elle peut prendre sont par exemple :

- Utilité à la société : bannir les pratiques qui apportent peu ou nuisent à la société, les entorses aux règlementations, les relations conflictuelles, les dommages environnementaux, les obstacles à l'innovation et les longs retards de paiement des fournisseurs.
- Satisfaction des clients : lutter contre la perte de compétitivité, le délaissement des clients et la non-réponse aux réclamations.
- Performances pour les propriétaires : éviter la diminution de rentabilité, la perte du capital immatériel, les atteintes à la réputation et les impayés des clients.
- Accomplissement des salariés : se prémunir contre la démotivation, la perte d'intérêt au travail ou d'attraction de l'entreprise et les conflits.

La profession vétérinaire, au travers de ses activités, doit notamment participer à la protection de l'environnement. En effet, les vétérinaires sont plus ou moins directement impliqués dans la gestion des ressources, dans la santé des animaux, la santé publique, le devenir des territoires ruraux, la protection de la biodiversité et dans l'information du public. Concernant les productions animales, le vétérinaire intervient à de nombreux niveaux : traçabilité, sécurité des aliments, diminution de la production de déchets, bien-être animal, bonnes pratiques d'élevage...

Plusieurs axes d'actions en faveur de l'environnement sont envisageables :

- Economies d'eau et d'énergie (par les installations et les pratiques), mesures de radioprotection, choix d'énergies renouvelables ou peu polluantes.
- Suivre le guide des bonnes pratiques d'utilisation du médicament, prévention des résistances aux antibiotiques,
- Préférer l'achat et l'emploi de matières nécessitant peu d'énergie pour leur fabrication et leur transport ; préférer les matières recyclées, recyclables ou peu polluantes lors de leur élimination,
- Contrôler les rejets et les déchets, adopter le tri sélectif,
- Adopter une démarche qualité,
- Préserver la biodiversité. [Livret Bleu]

lci, nous allons voir plus particulièrement des moyens d'économiser l'énergie, tout en diminuant les dépenses.

17.1 Des repères utiles

Pour savoir comment agir pour réduire sa consommation énergétique, il est nécessaire de connaître les aspects règlementaires ainsi que les outils à disposition, en particulier les normes et le diagnostic de performance énergétique.

17.1.1 Règlementation et normes

Depuis le 1^{er} septembre 2006 est entrée en vigueur la Règlementation Thermique RT 2005. Elle vise à améliorer la performance énergétique des constructions neuves de 15% minimum, pour atteindre une baisse de consommation de 40% en 2020, à réduire la climatisation et à contrôler la demande en électricité.

Depuis novembre 2007 est aussi appliquée une nouvelle règlementation thermique pour les travaux réalisés dans les bâtiments existants. Elle exige notamment certains niveaux de performance énergétique.

Les règlementations concernant les travaux ou les constructions de bâtis sont consultables sur www.journal-officiel.gouv.fr et www.legifrance.gouv. [93] [106]

La démarche Haute Qualité Environnementale (HQE) est plus exigeante encore que la règlementation RT 2005, tout comme certains labels, tels que le label BBC (Bâtiment Basse Consommation) ou les labels HPE : « Haute Performance Energétique ».

Lors de la construction ou de la rénovation du cabinet ou de la clinique vétérinaire, confier les travaux à un professionnel qui respecte les normes HQE permet d'améliorer l'impact écologique. Quatre principes fondamentaux guident les constructeurs qui adhèrent à cette démarche :

- Permettre une bonne relation entre le bâtiment et l'environnement proche,
- Limiter les nuisances du chantier,
- Gérer l'eau de façon économe,
- Gérer l'énergie de façon économe.

Si l'on n'a pas recours à ce type d'entreprise, on peut tout de même orienter la construction vers des matériaux de construction et d'isolation performants, faciles d'entretien et respectueux de l'environnement.

Certaines maisons sont même dites « à énergie positive », c'est-à-dire qu'elles produisent plus d'énergie qu'elles n'en consomment. [ADEME]

17.1.2 Le diagnostic de performance énergétique

Le diagnostic de performance énergétique (DPE) est un outil efficace pour estimer les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre des bâtiments. Il permet aussi de connaître les mesures à prendre et les travaux les plus efficaces à réaliser pour réduire sa consommation d'énergie.

Etabli par un professionnel certifié par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation), ce diagnostic est obligatoire lors de la vente d'un bâtiment neuf, d'un logement ou pour la signature d'un contrat de location. Cependant, il peut-être réalisé à n'importe quel moment pour son propre usage; par exemple au moment d'envisager une rénovation ou une installation supplémentaire.

Il comporte une étiquette énergie logement ainsi qu'une étiquette des émissions de gaz à effet de serre : l'étiquette climat.

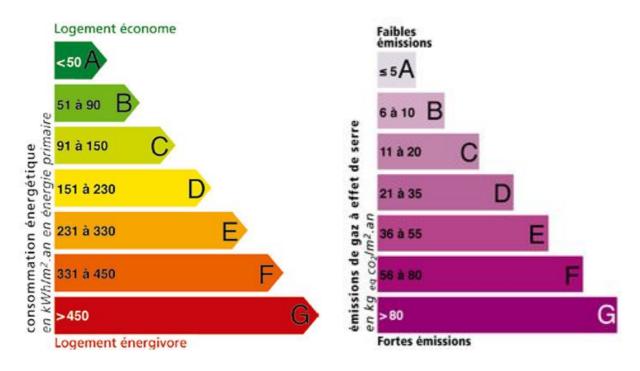


Figure 9 : L'étiquette énergie logement et l'étiquette climat du Diagnostic de Performance Energétique. [81]

Son coût est de 100 à 250 € généralement, il est valable 10 ans et il est payé par le vendeur ou par le propriétaire. [81]

Pour trouver un professionnel du Diagnostic de Performance Energétique, on peut consulter les sites www.cofrac.fr ou www.logement.gouv.fr. [88] [95]

17.1.3 Construction d'un nouveau bâtiment, rénovation

La construction d'un nouveau bâtiment pour la clinique, des travaux ou un déménagement, constituent des occasions idéales pour économiser de l'énergie et de l'argent, pour accroître son confort et pour réduire son empreinte écologique.

Pour cela, il faut penser à divers aspects environnementaux : éviter des lieux marqués par une pollution sonore, atmosphérique, chimique, électrique... actuelle, passée ou potentielle. Vérifier l'accès et la disponibilité des réseaux de transport, d'eau, d'électricité, d'égouts, de gaz naturel, etc.

La conception, l'implantation et la construction ont des conséquences sur la réussite d'un projet de bâti respectueux de l'environnement.

Lors de la construction d'un nouveau bâtiment, l'énergie solaire peut être valorisée par une exposition de la façade principale au sud, par des larges ouvrants et une véranda.

Les pertes de chaleur sont limitées par une bonne qualité d'isolation, une réduction des ponts thermiques et un bâtiment compact. On peut aussi mettre en place des espaces tampons tels qu'un garage, une buanderie, un local à poubelles, orientés au nord. Les pertes de chaleur peuvent également être réduites au moyen de protections efficaces contre le vent ou les zones froides ou humides, grâce à des barrières végétales, au relief du terrain, à une toiture plus basse, etc.

Les coûts plus élevés engendrés par la construction d'un bâtiment économe sont largement amortis au cours de sa vie, grâce aux économies réalisées par l'utilisation.

Les équipements, l'isolation et les habitudes sont aussi des facteurs d'économies importantes. Que l'on réfléchisse à la conception d'un nouveau bâtiment ou que l'on ne change pas son lieu de travail, il existe de nombreuses façons de réduire les consommations de la clinique vétérinaire en chauffage, électricité, etc. C'est ce que nous allons aborder maintenant.

17.2 Les modes de chauffage

Pour réduire les coûts de chauffage, on peut diminuer les pertes et utiliser des énergies renouvelables ou peu onéreuses. Ceci s'applique pour le chauffage des locaux comme pour la production d'eau chaude sanitaire.

Le gaz et le fioul sont des moyens de chauffage très employés en France. Cependant, leur prix de revient est en constante augmentation et leur approvisionnement est parfois soumis à des problématiques géopolitiques délicates. De plus, leurs effets sur l'environnement sont délétères : consommation des ressources, émission de gaz à effet de serre et de polluants, etc. A présent, il existe toutefois du matériel performant pour utiliser ces ressources de

façon économe et qui réduisent la pollution. La règlementation leur impose un rendement minimal.

L'électricité est facile à installer et son coût est modéré. Cependant, une bonne partie de sa production provient d'énergies non renouvelables. Les convecteurs et radiants électriques sont aussi soumis à la règlementation. Ils doivent par exemple comporter un système de régulation électronique performant.

L'objectif ici n'est pas d'expliquer en détail tous les types de chauffage, mais de donner des clés de compréhension pour éclairer le choix des futurs aménagements.

Pour évaluer la pertinence d'un changement de système de chauffage, il faut bien entendu connaître son prix d'achat, mais aussi les coûts d'utilisation, d'entretien, la durée de vie estimée, les conséquences environnementales, etc.

17.2.1 Chauffage au bois

La combustion du bois libère dans l'atmosphère le dioxyde de carbone (CO₂) que l'arbre a emmagasiné au cours de sa vie. Ainsi, si l'on maintient un équilibre entre prélèvement de bois et plantation, les conséquences sur l'effet de serre sont neutres. De plus, pour produire une énergie d'un méga Watt/heure, le chauffage au bois émet 40 kg de CO₂, contre 234 kg pour le gaz, et 466 pour le fioul.

Le bois est la deuxième énergie renouvelable utilisée en France en termes de proportion, après l'hydraulique : il représente 4% de la production totale d'énergie.

Le bois de chauffage se présente sous différentes formes : bûches, plaquettes (morceaux de bois déchiquetés), granulés (ou pellets : sciure compressée). Sa qualité a des conséquences sur le chauffage.

- ✓ Le bois humide chauffe moins bien que le bois sec : il fournit deux fois moins d'énergie ; le bois sec peut faire économiser jusqu'à 30% en volume. De plus, le bois humide libère plus de substances toxiques, il se conserve moins bien et il encrasse plus vite les conduits. Le bois sèche plus vite lorsqu'il est stocké sous abris.
- ✓ On distingue également les feuillus durs (Chêne, hêtre, frêne, châtaigner, noyer, fruitiers...) des résineux et feuillus mous (épicéa, sapin, pin, mélèze, peuplier, saule...). Les feuillus durs se consomment moins vite et sont conseillés, hors-mis le châtaigner qui éclate en brûlant. Cependant les résineux font rapidement monter la température.

Les appareils modernes sont plus efficaces et moins polluants. Ils permettent d'être mieux chauffé et de consommer moins de bois. Pour cela on peut utiliser un insert ou un foyer fermé (poêle), installé par un professionnel. Les conditions de pose et d'utilisation sont primordiales pour l'efficacité et la sécurité.

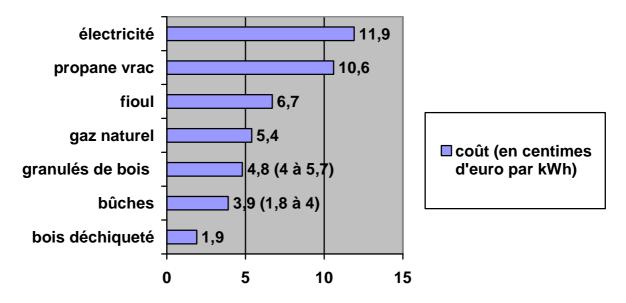


Figure 10 : comparaison des prix des différentes sources d'énergie (en centimes d'euro par kWh). [81]

Plusieurs aides sont allouées pour le chauffage au bois, sous forme de crédit d'impôt (particuliers), d'une TVA réduite à 5,5%, ou encore de subventions, telles que celle de l'Agence Nationale de l'Habitat (ANAH). [82]

Il existe un label « Flamme verte » : les constructeurs signataires fabriquent des appareils de chauffage sûrs, économiques, respectueux de l'environnement et performants. L'ADEME et le Syndicat des Energies Renouvelables y participent. [81]



Figure 11: Logo du label Flamme verte. [90]

Le bois est une source d'énergie renouvelable et d'approvisionnement facile. S'il est conservé dans de bonnes conditions et que l'on utilise des appareils performants et adaptés aux besoins, il constitue un combustible de qualité et bénéfique pour l'environnement.

17.2.2 Chauffage solaire

Le chauffage solaire peut être employé partout en France, et permettre des économies aussi bien dans le sud que le nord ou en montagne. L'énergie solaire est gratuite, renouvelable et non polluante. Dans un bâtiment de la taille d'une maison individuelle et sur plusieurs années, son utilisation permet d'éviter le rejet de plusieurs tonnes de CO_2 par rapport à des sources d'énergie non renouvelables.

Les chauffe-eaux solaires fournissent une partie de l'eau chaude sanitaire utile à un bâtiment : jusqu'à 70%.

Les systèmes solaires combinés peuvent fournir entre 20 et 60% des besoins d'énergie sur une année, pour servir au chauffage de l'eau chaude sanitaire et des locaux (souvent par des planchers chauffants basse température).

Le solaire est donc une énergie d'appoint, utilisée avec un apport plus conventionnel couplé ou indépendant : cheminée, poêle à bois, convecteurs électriques...

Les chauffe-eau solaires et les systèmes solaires combinés utilisent des capteurs thermiques, qui fonctionnent uniquement lorsque l'ensoleillement est suffisant. Un stockage est donc nécessaire.

Les systèmes solaires combinés :

Ils correspondent à un chauffage central, comprenant :

- une « chaudière » : ce sont les capteurs solaires thermiques, identiques pour les chauffe-eau solaires,
- un réseau de distribution (tuyauteries classiques),
- un moyen de stockage, tel qu'un ballon-tampon ou une dalle de béton,
- des émetteurs de chaleurs (radiateurs, dalle chauffante, etc.),
- un système de régulation.

La source d'énergie solaire est utilisable aussi bien dans un bâtiment neuf que déjà existant. Il existe plusieurs systèmes, et on peut choisir le plus adapté à chaque situation : hydro-accumulation (ballons-tampons) ou dalle de plancher chauffant. Le choix est de plus en plus large, et les produits sont facilement accessibles en France. Dans tous les cas, l'installation d'un système solaire est un projet à mûrir, et il ne faut pas hésiter à demander conseil à des professionnels, à des utilisateurs et des organismes tels que les Espaces Info \rightarrow Energie ou l'ADEME.

De plus, certaines communes peuvent établir des exigences, concernant les matériaux, leur couleur, l'inclinaison, etc.

Il ne faut pas oublier de déclarer ce type d'installation à la mairie pour un bâtiment existant, ou de le mentionner sur le permis de construire pour un bâtiment neuf (ceci est vrai pour les systèmes solaires combinés ainsi que pour les chauffe-eau solaires).

Pour une plus grande satisfaction de l'installation solaire, il est conseillé :

- de demander une prévision des performances attendues.
- de se procurer un système complet et reconnu (capteur, régulateur, ballon de stockage, liquide caloporteur...), auprès d'un unique fournisseur. De préférence un signataire de la charte Qualisol établit



par l'association Qualit'EnR. Cette charte comporte dix engagements de bonne pratique et de qualité des services.

- d'opter pour des équipements certifiés, conformes aux exigences fiscales en vigueur,
- de faire intervenir un professionnel qualifié pour l'installation.

Pour assurer l'équipement solaire d'un bâtiment de 70 m², avec 10 m² de capteurs, le coût est d'environ 10 000 €. Ce prix n'inclut pas le système d'appoint indépendant.

Il est de 20 000 à 25 000 € en général pour une surface de 150 m², en incluant une gestion de l'énergie d'appoint par régulation, qui adapte la source d'énergie en fonction de l'ensoleillement et de la demande. Par comparaison, une installation au fioul haut de gamme pour une telle surface représente un coût de 15 000 € environ.

Des aides existent également, pour toute installation d'énergie solaire : crédits d'impôts, subventions locales ou de l'ANAH, TVA à 5,5%, prêts à taux réduits...

Des renseignements utiles sont accessibles par les Espaces Info → Energie, les guides de l'ADEME tels que « les aides financières habitat » (n° 6326), et des sites internet comme www.anah.fr ou www.industrie.gouv.fr/energie/credit-impot.htm. [81] [82] [94]

L'énergie solaire, gratuite, non polluante et renouvelable, est disponible partout en France et tout à fait envisageable pour alimenter la clinique vétérinaire. Elle permet le chauffage d'une partie de l'eau chaude sanitaire mais aussi des bâtiments, grâce aux chauffe-eaux solaires et aux systèmes solaires combinés. La présence de professionnels expérimentés et d'une large gamme de produits permet aujourd'hui de trouver facilement une utilisation bénéfique pour nos bâtiments, ce qui est encouragé par diverses aides financières.

17.2.3 Pompes à chaleur

Les pompes à chaleur (PAC) prélèvent de l'énergie depuis l'air (pompes aérothermiques), depuis le sol ou l'eau des nappes phréatiques (pompes géothermiques) pour le chauffage. Dans tous les cas cette énergie est gratuite et renouvelable car elle provient de l'énergie du soleil. Elle permet de faire des économies et de réduire la production de gaz à effet de serre.

Que ce soit pour une construction de bâtiments ou pour un remplacement de chauffage, il existe diverses possibilités pour utiliser les pompes à chaleur :

- PAC géothermique à capteurs horizontaux : si l'on dispose d'une surface de jardin suffisante.
- PAC géothermique à capteurs enterrés verticaux; il faut envisager certaines démarches administratives.
- PAC sur eau de nappe ; si cela est possible, et elles nécessitent également des démarches administratives.
- PAC aérothermique ; suivant les températures locales, un système de chauffage d'appoint peut être nécessaire.

Les PAC utilisent un fluide frigorigène, liquide ou gazeux. Ces fluides sont de puissants gaz à effet de serre. Autrefois, on employait des fluides potentiellement destructeurs de la couche d'ozone, qui sont aujourd'hui interdits.

Le fluide prélève des calories dans le milieu extérieur en se vaporisant (1); une fois compressé (par un compresseur électrique : 2) et ainsi chauffé (3), le fluide libère sa chaleur au circuit de chauffage ou directement à l'air du milieu à chauffer (4). Cela entraîne une condensation du fluide (5), qui finit son cycle (6) en revenant au contact du milieu extérieur (air, eau ou sol).

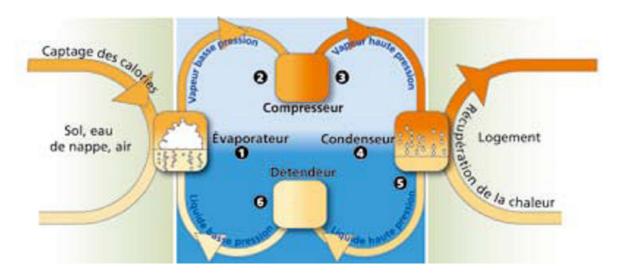


Figure 12 : Principe de fonctionnement d'une pompe à chaleur. [81]

Il existe donc un ou deux circuits ; voire trois lorsqu'est ajouté un circuit contenant de l'eau et de l'antigel, dans certaines PAC géothermiques.

Il est conseillé de vérifier l'état d'isolation du bâtiment auparavant. Dans tous les cas, une bonne isolation permet une réduction significative des coûts de chauffage.

La durée de vie d'une pompe à chaleur est estimée à 15 ans. Cependant les capteurs enterrés fonctionnent généralement plus de 40 ans.

Les émetteurs de chaleur peuvent être :

- Un plancher chauffant basse température,
- Des radiateurs basse température (ces deux premiers systèmes existent également pour l'énergie solaire), y compris ceux d'une précédente installation si leur dimension convient.
- Des ventilo-convecteurs à eau ou à détente directe : ils diffusent de l'air et sont reliés respectivement à un circuit d'eau ou de fluide frigorigène.

En plus de leur rôle de chauffage, les pompes à chaleurs peuvent fournir de l'eau chaude sanitaire. Les PAC réversibles jouent aussi le rôle de rafraîchissement de l'air de 3 à 4°C en été.

Deux coefficients permettent de juger de l'efficacité des PAC :

- ✓ Le coefficient de performance (COP) est le rapport entre l'énergie fournie par la pompe et l'énergie consommée par le compresseur, pour une température d'essai, donnée par le fabricant. Le COP effectif sera inférieur si la température extérieure est plus basse, et supérieur si la température extérieure est plus élevée. Le COP est compris entre 2 et 4 ; il est conseillé d'utiliser des PAC avec un COP d'au moins 3,3. La règlementation fixe maintenant le seuil minimal à 3,2, aux conditions normales d'utilisation.
- ✓ Le coefficient d'efficacité frigorifique (EER) exprime la performance de production de froid par la pompe à chaleur.

Pour les PAC géothermiques à capteurs horizontaux, la surface de capteurs correspond à 1,5 à 2 fois la surface à chauffer.

Pour les PAC géothermiques à capteurs verticaux, les capteurs descendent à 70 m de profondeur, et leur pose est plus coûteuse.

Les PAC sur eau de nappe nécessitent des forages entre 30 et 100 m de profondeur.

Dans tous les cas de forage, il faut au préalable se renseigner sur la règlementation et contacter les organismes spécialistes : un hydrologue agréé, le Bureau de recherches géologiques et minières ou un bureau d'étude spécialisé.

Un certain nombre de PAC aérothermiques cessent de fonctionner lorsque la température extérieure est inférieure à -10 ou -20°C. Un chauffage d'appoint prend alors le relai. Certaines PAC réversibles fonctionnent même à basse température. Quelques-unes sont relativement bruyantes, et cet aspect est à prévoir avec le voisinage.

Pour s'assurer de la qualité des PAC, on peut s'appuyer sur des essais réalisés par des organismes indépendants qui délivrent :

- l'inscription Eurovent : elle garantie l'exactitude des puissances, du COP et de l'EER communiquées par le fabricant, en accord avec les normes internationales.
- la marque NF PAC garantie le COP, la puissance thermique et le niveau de puissance acoustique des PAC aérothermiques et géothermiques de moins de 50 kW.
- enfin, le label Promotelec est accordé aux PAC respectant un certain cahier des charges, notamment à propos des performances.



Il est conseillé :

- de se renseigner au préalable sur les mesures légales et les démarches administratives,
- de vérifier que la pompe à chaleur est certifiée Eurovent et NF PAC,

 de faire appel à des professionnels reconnus, y compris pour l'entretien annuel et le service après-vente. Pour cela on peut se fier à la démarche qualité QUALIPAC (voir www.afpac.org) [84]



Suivant le type, l'investissement représente 60 à 185€ TTC par m², et le fonctionnement coûte entre 2,3 et 3,7€ TTC par m² et par an.

Des aides financières sont allouées pour l'installation d'une PAC. Il s'agit à nouveau de crédits d'impôts, d'une TVA à 5,5%, de subventions de la part des collectivités locales, de l'ANAH voire d'EDF. [81] [82]

Les pompes à chaleur ont pour mission première de chauffer les bâtiments (logements, commerces... cliniques vétérinaires), même si elles servent parfois à les rafraîchir. Elles permettent de chauffer à moindre coût. Pour cela, leur installation et leur entretien nécessite l'intervention de professionnels.

Après avoir fait un tour d'horizon de différents systèmes de chauffage, voyons un autre moyen efficace de réduire sa facture énergétique en préservant l'environnement : l'économie d'électricité.

17.3 Economiser de l'électricité

17.3.1 Chauffage

Une température de 19 à 20°C peut être suffisante dans les locaux de la clinique vétérinaire. Diminuer d'un degré la température permet d'économiser 7% d'énergie. Il n'est pas utile de mettre les convecteurs à pleine puissance pour chauffer la pièce : la température s'élèvera à la même vitesse, mais ils continueront à produire de la chaleur quand la température sera bonne.

Il est conseillé d'utiliser des robinets thermostatiques, qui maintiennent une température constante. Des systèmes de programmation permettent également de diminuer la température la nuit ou lorsque la clinique est fermée.

Il n'est pas nécessaire de régler la température de l'eau chaude sanitaire au-delà de 55 ou 60°C.

L'entretien régulier des chaudières permet des économies allant de 8 à 12% de la consommation d'énergie ; cela permet d'allonger la durée de vie et de prévenir les pannes. C'est d'ailleurs une obligation annuelle. Lorsqu'une chaudière atteint l'âge de 20 ans, il devient judicieux de la remplacer. Des économies de 15 à 40% sont facilement réalisables, sans compter les effets bénéfiques pour l'environnement.

Une véranda orientée vers le sud procure de la chaleur en hiver, et peut réduire la consommation de chauffage de 15 à 30%. Il faut prévoir un toit ou bien un volet protecteur ainsi qu'une ventilation performante pour éviter les surchauffes en été.

17.3.2 Isolation thermique

L'isolation est un levier important pour économiser l'énergie produite pour le chauffage ou la climatisation. Elle permet en outre d'accroître le confort, d'éviter les dégradations, et elle s'avère bénéfique pour l'environnement en économisant les sources d'énergie et en réduisant la production de gaz à effet de serre. Enfin, l'isolation acoustique peut être favorisée par des mesures d'isolation thermique.

Elle concerne les fenêtres (le double vitrage peut engendrer des économies d'énergie de 10%), mais aussi les murs, le toit, le plancher, les conduits d'eau chaude, etc. Sans une bonne isolation, les parois sont froides en hiver du fait de leur contact avec l'extérieur, et chaudes en été, ce qui créé une sensation d'inconfort : l'effet de paroi froide (murs, fenêtres).

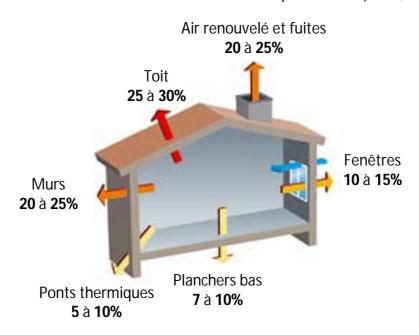


Figure 13 : Pertes de chaleur d'une clinique vétérinaire non isolée. [81]

La règlementation thermique fixe depuis novembre 2007 un certain niveau d'exigences à respecter lors de la rénovation des bâtiments : changement de fenêtre, de matériel de chauffage, installation d'une isolation thermique, etc.

Elle n'oblige pas à réaliser des travaux mais elle fixe des performances à atteindre pour diminuer les besoins en énergie, pour accroître l'efficacité des appareils et l'usage des énergies renouvelables.

Pour assurer une bonne isolation, il est fortement conseillé :

- de veiller à ce que la performance de l'isolation ne nuise pas à une ventilation correcte.
- de ne pas isoler des parois humides,
- d'éviter les ruptures de continuité d'isolation, qui créent des ponts thermiques,
- d'inclure tous les composants du bâtiment dans l'isolation : murs, fenêtres, toitterrasses, planchers...
- de choisir des matériaux isolants performants : cela est dû à leur épaisseur et leur résistance thermique,
- de s'orienter vers des produits certifiés : ACERMI pour les isolants, NF ou CST Bat pour les produits d'isolation (béton cellulaire, briques et monomur en terre cuite).





L'isolation des murs peut se faire à l'intérieur ou à l'extérieur.

	Isolation interne des murs	Isolation externe des murs
Avantages	- pas de modification des façades - coût restreint	 plus fiable si les revêtements extérieurs sont détériorés double action : isolation et ravalement conservation de la surface habitable lutte contre plus de ponts thermiques protection des façades contre les intempéries
Inconvénients	 perte de volume possibles gênes pour les fenêtres, les prises, canalisations n'évite pas tous les ponts thermiques 	 coût plus élevé déclaration de travaux ou permis de construire nécessaire

Tableau 12 : Avantages et inconvénients de l'isolation des murs par l'intérieur et l'extérieur. [81]

Il est aussi possible au cours d'une construction ou d'une rénovation de grande ampleur, d'isoler les murs dans leur épaisseur. Il existe pour cela deux systèmes : les monomurs en terre cuite, ainsi que les blocs et panneaux hauteur d'étage, en béton cellulaire. Ce sont des systèmes qui permettent un gain de temps, un grand confort et une réduction efficace des ponts thermiques.

L'isolation des combles et des toitures est particulièrement efficace : en effet, en moyenne un quart des déperditions d'un bâtiment se font par le toit. Il faut également penser aux toitures-terrasses (à isoler impérativement de l'extérieur) et aux planchers.

Pour les parois vitrées, différents composants interviennent dans la qualité de l'isolation : menuiserie, performances du vitrage, installation, qualité des fermetures durant les absences (volets, persiennes).

Il existe quatre possibilités pour accroître l'isolation des fenêtres.

	Survitrage	Double vitrage de rénovation	Changement de fenêtre avec conservation du dormant existant	Remplacement de toute la fenêtre
Principe	Pose d'une vitre rapportée. Au préalable, il faut vérifier l'étanchéité.	Au nt sur la aut fenêtre du	Lorsqu'il faut menuiseries. Instal vitrage par des p (Vitrage à Isolat conse	llation de double professionnels ion Renforcée
			Le dormant de l'ancienne fenêtre doit être en bon état : il est recouvert par une nouvelle fenêtre complète (ouvrant + dormant).	Technique de choix pour des fenêtres en mauvais état.
Avantages	Coût faible.	Coût modéré.	Préserve la décoration autour des baies.	Meilleure isolation thermique et acoustique. Solution la plus performante.
Inconvénients	Efficacité limitée Alourdit la structure : bien vérifier qu'elle puisse supporter ce surpoids.	Efficacité non optimale Alourdit la structure.	Il faut veiller à la bonne ventilation du premier dormant.	Intervention plus lourde.

Tableau 13 : les quatre techniques d'isolation d'une paroi vitrée. [81]

La nouvelle génération de double vitrage est le double Vitrage à Isolation Renforcée (VIR). La qualité de son pouvoir isolant (deux à trois fois celui d'un double vitrage classique) tient à la présence d'une fine couche invisible à base d'argent qui empêche les pertes de chaleur en hiver. En plus de permettre des économies de chauffage allant jusqu'à 10%, ce système très confortable supprime l'effet de paroi froide, et il peut réduire la surchauffe en été.

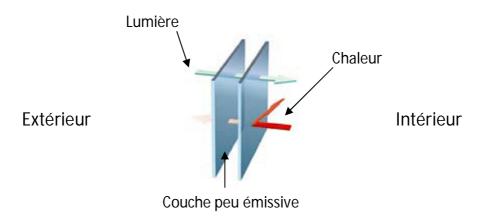


Figure 14 : **Double vitrage à isolation renforcée (VIR).** [81]

Pour l'aménagement des ouvrants, comme pour la plupart des solutions d'isolation, il est souhaitable de faire appel à des professionnels.

Pour évaluer l'investissement il faut s'intéresser une nouvelle fois au coût d'installation, aux économies d'énergies, mais aussi à la valorisation du patrimoine immobilier ; sans oublier les aides financières. Les professionnels auxquels on fait appel bénéficient généralement d'une TVA à 5,5% pour ce type d'ouvrages. Il existe également des subventions (collectivités locales, ANAH...), des crédits d'impôts, des prêts à taux réduit : prêt du Livret Développement Durable, prêt à taux 0%, prêt « Pass-travaux » ... [81] [82]

Toutes les techniques d'isolation ne sont pas détaillées ici, et il est recommandé de solliciter l'avis de spécialistes.

L'isolation est un moyen très performant pour améliorer le confort des bâtiments tout en réduisant les coûts énergétiques. De nombreuses techniques et de nombreux matériaux sont à comparer avant de réaliser des travaux, afin qu'ils répondent au mieux aux attentes. Enfin, des aides financières rendent ces investissements plus rentables.

17.3.3 Eclairage

Les ampoules à incandescence et halogènes produisent certes de la lumière mais aussi beaucoup de chaleur, certaines jusqu'à 90% de l'énergie consommée. Les ampoules à incandescence sont interdites progressivement depuis le 1^{er} janvier 2009.

Les lampes basse consommation ou fluo-compactes consomment cinq fois moins d'énergie à luminosité égale. De plus, leur durée de vie est de 8 000 à 10 000 heures environ, contre 2 500 pour les halogènes et 1 000 pour les lampes à incandescence. Leur coût d'achat plus élevé (entre 4,50 et 15€) est largement compensé durant leur durée de vie. Elles sont particulièrement intéressantes pour les éclairages de longue durée.

De plus, leur temps de chauffage est aujourd'hui grandement réduit, et l'éclairage est optimal dès l'allumage. Elles résistent aux allumages fréquents. Leurs formes sont de plus en plus nombreuses et elles s'adaptent quasiment à tous les luminaires (sauf halogènes).

Pour bien choisir, il faut se référer à l'étiquette-énergie : y est indiquée l'efficacité énergétique, mais aussi la durée de vie, le flux lumineux et la puissance. Une lampe basse consommation de 15 W équivaut à une lampe classique de 60 W, et fait économiser au cours de sa vie 360 kWh.

En fin de vie, 93% d'une lampe basse consommation est recyclable. Elles peuvent constituer des déchets nuisibles à l'environnement et ne doivent donc pas être jetées mais récupérées par les magasins ou déchèteries. Depuis novembre 2006 et en deux ans, 43 millions de lampes ont ainsi été recyclées.

En outre, certains comportements permettent de limiter les dépenses d'éclairage tout en conservant un même confort voire en l'améliorant :

- positionner les tables de consultation et de soins selon l'éclairage naturel par les ouvrants,
- éteindre la lumière en quittant une pièce,
- dépoussiérer les lampes. [81]

17.3.4 Veille des appareils électriques

La clinique vétérinaire comporte de nombreux appareils électriques. La mise en veille d'un four à micro-ondes ou d'un téléviseur sont inutiles et consomment une quantité d'électricité non négligeable. On considère par exemple que sur une année, un téléviseur qui reste en veille systématiquement en dehors de son fonctionnement double sa consommation électrique. Dans une maison, les veilles peuvent consommer jusqu'à 500 kWh d'électricité par an.

Une rallonge munie d'un interrupteur suffit à éviter ces veilles.

17.3.5 Consommation des appareils électroménagers

Bien souvent les cliniques vétérinaires sont munies de réfrigérateurs, congélateurs, lavelinge... et bien sûr d'ampoules. Tous ces appareils possèdent une étiquette-énergie qui indique le niveau de performance énergétique. Les classes A et B sont les plus économes. Les différences sont parfois considérables : la consommation peut être quintuplée d'un appareil à un autre.

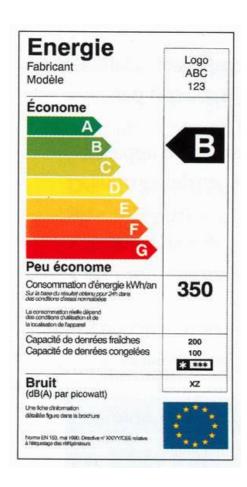


Figure 15 : Exemple d'étiquette-énergie pour un appareil électroménager. [89]

17.3.6 Adopter les bons réflexes

Une épaisseur de givre de plus de 3 mm dans le réfrigérateur ou congélateur de la clinique peut entraîner une augmentation de la consommation de 30%. Il est donc utile de dégivrer régulièrement ces appareils.

D'autres réflexes simples et efficaces :

- Faire sécher le linge de la clinique dans un local aéré, plutôt que le sèche-linge.
- Utiliser la fonction éco, du lave-linge par exemple.

- Acheter du matériel informatique portant le logo Energy Star, gage d'économie d'énergie au cours des fonctionnements et des veilles.
- Eviter les éclairages inutiles ou trop consommateurs de la clinique, par exemple les éclairages d'intérieur lorsqu'elle est fermée.



Figure 16 : Le Logo Energy Star, signe de matériel informatique économe en énergie. [81]

Par ces différents modes de réduction de la consommation d'électricité, d'importantes économies peuvent être réalisées. Une nouvelle fois, nous voyons que les notions d'économie et d'écologie peuvent aisément aller de pair. [81]

Mais si l'on veut aller plus loin encore dans les économies d'énergie, il est possible de produire soi-même de l'électricité.

17.4 Produire de l'électricité

Produire de l'électricité permet de réduire ses achats d'électricité, et même de vendre sa propre production, grâce à des cellules photovoltaïques.

Avec un toit photovoltaïque de 10 m², il est possible de produire 1 000 kWh d'électricité par an. Par comparaison, la consommation moyenne d'électricité d'un ménage est de 3 000 kWh par an pour les usages « captifs » (c'est-à-dire en excluant le chauffage, l'eau chaude et la cuisson), et pourrait être réduite à 2 300 kWh en évitant le gaspillage.

Les cellules photovoltaïques peuvent être utilisées pour divers types de bâtiments (dont les cabinets et cliniques vétérinaires) et dans toute la France, même si l'énergie du rayonnement solaire annuel n'est pas le même suivant les régions. La différence peut être comblée par une surface de capteurs plus importante.

L'effet photovoltaïque a été découvert par Edmond Becquerel en 1839 : c'est la capacité de certains matériaux, les semi-conducteurs tels que le silicium, de générer de l'électricité lorsqu'ils reçoivent de la lumière du soleil. Cette production est silencieuse et non polluante. Les modules fabriqués comportent de nombreuses cellules, et ils ont actuellement une durée de vie moyenne de 20 à 30 ans.

Leur fabrication consomme bien entendu de l'énergie. On estime qu'ils produisent une quantité équivalente entre 4 et 10 ans. Les fabricants doivent en outre prendre en charge la récupération et le recyclage des effluents, et tous les composants sont recyclables.

Leur implantation se fait préférentiellement sur la toiture. Ainsi les modules sont moins accessibles et donc plus protégés. De plus, ils ont une inclinaison souvent satisfaisante, proche de la valeur optimale de 45°. Ils doivent être orientés vers le sud, ou à défaut vers le sud-est ou sud-ouest, et si possible sans être cachés du soleil durant toute la journée, et suivant la saison. Les panneaux peuvent être inclus durant la construction ou bien ajoutés à une structure déjà existante.

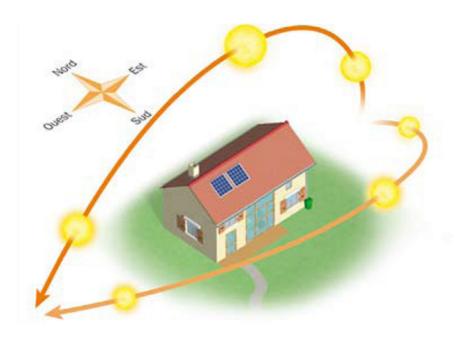


Figure 17 : Modules photovoltaïques et trajectoires différentes su soleil entre hiver et été. [81]

Pour l'installation sur une clinique vétérinaire existante, il est nécessaire de faire une déclaration de travaux. Au cours d'une construction, il est souhaitable de mentionner les modules dans le permis de construire, et de chercher si la commune expose certaines exigences.

La production dépend non seulement de la région et de la surface, mais aussi de l'inclinaison, de l'orientation, des ombrages et des caractéristiques du matériel. Il est aussi vivement recommandé de demander conseil aux Espaces Info → Energie, à l'ADEME ainsi qu'à d'autres utilisateurs. ■

L'association Qualit'EnR qui travaille à la qualité d'installation des systèmes d'énergies renouvelables a créé la charte QualiPv, qui regroupe les professionnels soucieux de fournir des produits de qualité. [85]

Quant à la rentabilité de l'investissement, elle est en partie assurée par des aides financières : cela passe par une TVA à 5,5%, et des possibles crédits d'impôts et subventions, qui s'ajoutent à la vente du courant. De plus, les frais d'entretien sont en général peu élevés.

En 2008, le tarif de base de vente d'électricité était fixé à 31,193 centimes d'euros par kWh, en France métropolitaine. Et ceci pour tous les producteurs, qu'ils soient particuliers ou non. Pour les installations intégrées au bâtiment, un supplément augmentait le tarif à 57,187 centimes d'euros par kWh. Ce tarif permet d'amortir l'investissement entre 8 et 20 ans, en fonction de la situation, de l'ensoleillement et du prix initial.

En plus de l'intérêt économique, la démarche de production d'énergie grâce à l'énergie solaire permet :

- de réfléchir à sa consommation d'énergie,
- de participer à un effort général de protection de l'environnement,
- de travailler à la production électrique et au perfectionnement des techniques énergétiques d'avenir. [81]

Enfin, l'entretien est peu exigeant, et des aides financières de l'Etat ou des collectivités locales encouragent ce type d'investissements.

17.5 Usage des véhicules

L'emploi d'un véhicule est pratique et très utile. Cependant il est source de nuisances et de pollution.

Une bonne organisation de ses trajets, le covoiturage, une conduite souple, l'éviction d'accessoires consommateurs de carburants, le choix de carburants peu polluants, d'autres modes de transport... sont autant de pratiques bénéfiques sur les plans économique, environnemental voire social. D'autres comportements y participent, que ce soit lors du choix d'un nouveau véhicule ou de son entretien.

Si l'on est amené à intervenir en tant que conférencier, on peut imaginer d'établir des téléconférences, pour réduire les déplacements.

L'étiquette énergie existe maintenant pour tout véhicule neuf vendu en France.

Des aides financières peuvent nous inciter à adopter de nouvelles technologies plus économes et plus vertes. [Livret bleu] [81]

La maîtrise de l'énergie dans les bâtiments permet de préserver l'environnement et de faire des économies financières majeures. Le chauffage, l'isolation, l'emploi des énergies renouvelables... sont autant de leviers pour y parvenir. De nombreuses aides financières existent pour financer l'achat ou les travaux allant dans ce sens.

Dans tous les cas, pour un aménagement, une rénovation ou une construction, il est conseillé de s'appuyer sur :

- la législation et la règlementation. Les textes sont disponibles sur www.journal-officiel.gouv.fr et www.legifrance.gouv. [93] [106]
- les organismes adaptés, tels que :
 - Les Espaces **INFO ÉNERGIE** qui fournissent des informations gratuitement, à propos de la maîtrise de l'énergie, de l'emploi des énergies renouvelables et des aides financières (téléphone : 0 810 060 050).
 - L'ADEME, l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, qui communique de nombreuses informations par des guides et son site internet www.ademe.fr.
 - L'ANAH, l'Agence Nationale de l'Habitat : elle apporte des informations concernant les rénovations et améliorations des bâtiments existants (www.anah.fr)



Il est ainsi possible de réaliser d'importantes économies d'énergie, tout en réduisant ses impacts sur l'environnement, et en obtenant souvent un meilleur confort.

18 Autres pratiques en faveur de l'environnement

18.1 Gestion de l'eau

Il est nécessaire d'utiliser l'eau de façon raisonnée. En moyenne, nous utilisons en France 150 à 200 litres d'eau potable par personne. Or, tous les usages ne nécessitent pas une eau potable : toilettes, lave-linge, extérieur...

Il existe également des fuites sur les réseaux domestiques. Un robinet qui goutte peut faire perdre 5 à 20 m³ par an, et une chasse d'eau qui coule de 30 à 250 m³ par an.

Quelques conseils pratiques :

- Fermer les robinets entre les usages : à débit moyen coulent 12 litres d'eau par minute d'un robinet,
- Vérifier occasionnellement le compteur d'eau en quittant la clinique le soir puis le matin, pour détecter d'éventuelles fuites,
- Utiliser un lave-linge récent : la consommation d'eau moyenne actuelle est de 40 litres, soit moitié moins qu'il y a 10 ans,
- Réduire le débit des robinets, par exemple avec des aérateurs (brise-jets),
- Utiliser des chasses d'eau à double débit : ils sont souvent de 3 et 6 litres, au lieu de 9 classiquement.
- Changer un robinet mélangeur classique pour un mitigeur économise 10% d'eau; les robinets thermostatiques sont plus onéreux, mais plus confortables et consomment jusqu'à 30% moins.

Pour certains usages, comme l'arrosage d'un jardin si la clinique en possède un, il est possible d'avoir recours à l'eau de pluie, et d'installer pour cela un système de récupération et une citerne. [81] [Livret Bleu]

18.2 Qualité de l'air

L'air contenu dans les bâtiments doit être sain et son taux d'humidité doit être adéquat. Cependant nos activités, les animaux, les produits d'entretien, de décoration voire de soins, les matériaux, le chauffage... peuvent détériorer sa qualité. Cela peut avoir des conséquences néfastes sur les locaux ainsi que sur santé des animaux, des employés et des clients.

L'humidité entraîne une dégradation des bâtiments, esthétique et mécanique. Elle favorise aussi le développement de moisissures, sources d'allergènes, et donc d'asthme et d'allergies respiratoires. Des mesures de ventilation, voire dans certains cas des travaux d'étanchéité s'avèrent nécessaires.

Citons l'exemple du monoxyde de carbone. Ce gaz mortel et difficile à détecter provient de la combustion incomplète de pétrole, du bois, du gaz naturel... et même de la fumée de tabac. Sa présence en grande quantité peut être causée par du matériel de chauffage en mauvais état, une aération déficiente, un problème de raccordement au système d'évacuation des gaz brûlés...

Pour éviter tout risque d'accident, en plus d'une ventilation de qualité, il est utile d'entretenir régulièrement les appareils et d'éviter les usages ininterrompus de chauffage d'appoint au gaz ou à pétrole.

Les symptômes sont des maux de tête, une fatigue, des vertiges, une vision floue, la nausée. Puis une faiblesse et des difficultés de locomotion, voire la somnolence. Au taux de 0,15% les sujets courent un risque de syncope, et de décès au-delà. En 2001, 300 personnes sont décédées d'une intoxication au monoxyde de carbone, 6 000 autres ont été hospitalisées. En cas d'apparition des premiers symptômes, il faut ouvrir les fenêtres, évacuer le bâtiment et prévenir les secours.

Cependant d'autres produits s'avèrent également dangereux pour la santé.

Type de polluant	Effets possibles
Composés organiques volatiles	Irritations (peau, muqueuses), phénomènes allergiques, atteintes du système nerveux ou reproducteur, cancers
Oxydes d'azote	Bronchite, asthme
Fibres minérales artificielles	Mal connus à faible dose (irritations, cancers)
Poussières et particules	Affections respiratoires, allergies, irritations, empoisonnements
Fumée de tabac (plus de 3 000 substances recensées)	Maladies cardio-vasculaires, asthme, autres maladies respiratoires.

Tableau 14 : Effets potentiels sur la santé des substances nocives présentes dans l'air des bâtiments. [81]

Un excellent moyen de prévention est d'éviter l'emploi de produits très toxiques, et de choisir de préférence ceux portant le logo « NF environnement ». Les aérosols sont aussi à éviter lorsque c'est possible.

Une bonne circulation d'air permet d'apporter de l'oxygène, d'évacuer les poussières, les odeurs, l'humidité ainsi que les substances polluantes et nocives. La ventilation ne doit pas causer trop de pertes énergétiques. Inversement une bonne isolation ne signifie pas l'abandon des mesures de ventilation : un équilibre est à trouver.

Pour cela, il faut dégager les grilles d'aération et les nettoyer régulièrement. Elles permettent une circulation d'air sous l'effet de la différence de température et du vent. Cependant les grilles d'aération ne suffisent pas. Il est conseillé de ventiler les locaux en ouvrant les fenêtres au moins dix minutes par jour, et en coupant le chauffage. Dans une clinique vétérinaire, il est souhaitable d'ouvrir les fenêtres après des utilisations de sprays, produits de désinfection... et régulièrement dans les salles de consultation.

Au-delà de cette ventilation naturelle, l'installation d'une Ventilation Mécanique Contrôlée (VMC) peut être envisagée. Ce système permet une circulation d'air continue, modulable et indépendante des conditions extérieures.

Il existe également des VMC particulières. Les systèmes hygroréglables adaptent le flux au taux d'humidité et sont plus économes. La VMC double-flux se sert de la chaleur de l'air vicié pour réchauffer l'ai entrant, et diminue donc les besoins de chauffage.

Le coût d'un tel équipement et de son installation varie entre 400 et 2 000 € hors taxe, suivant le type de VMC, pour un bâtiment neuf. La règlementation oblige depuis 1982 les bâtiments neufs à adopter une aération générale et suffisante. La circulation d'air doit être assurée depuis les entrées d'air dans les pièces principales, jusqu'aux sorties dans les pièces de service. Le meilleur moyen d'y parvenir est l'installation d'une VMC. De plus, il a été décidé d'un plafond pour la consommation de ces appareils : 0,25 Wh/m³ par ventilateur. Pour la rénovation d'un bâtiment existant, il faut multiplier les prix par 1,5 à 2.

L'entretien de la VMC permet d'éviter les dysfonctionnements et le bruit. Il est fait en partie par des professionnels, tous les 3 ans pour un coût de 130€ environ. Et une partie est réalisable soi-même comme pour le démontage et le nettoyage trimestriel des entrées d'air.

L'humidité, la consommation d'oxygène, la présence de substances nocives... rendent la ventilation de qualité indispensable dans une clinique vétérinaire. Et ce d'autant plus que l'isolation et le chauffage sont performants. Une bonne ventilation garantit la santé des personnes et des animaux, ainsi que la préservation des locaux. Elle est permise par l'adoption de réflexes simples et de quelques précautions, mais peut-être grandement facilité par l'installation d'une Ventilation Mécanique Contrôlée.

18.3 Lutter contre la pollution sonore

La pollution sonore génère une gêne et du stress, pour les personnes comme pour les animaux. Elle peut provenir de l'extérieur et de l'intérieur des bâtiments : bruits aériens, bruits de chocs, bruits d'équipements individuels ou collectifs.

Pour l'éviter, il existe plusieurs mesures à prendre :

- placer les appareils bruyants de la clinique dans une pièce isolée (lave-linge, congélateur...),

- se renseigner pour choisir des moyens d'isolation acoustique adaptés, à la fois pour les murs, les fenêtres, les plafonds, les planchers, les coffres intérieurs de volets roulants, les entrées d'air de ventilation, etc.
- Utiliser des appareils et du matériel peu bruyants : appareils électriques, robinetterie, systèmes de ventilation, canalisations... Les performances acoustiques sont indiquées pour de nombreux produits, grâce notamment à l'étiquette énergie.
- Adopter et faire adopter quelques principes simples : éviter les cris, les claquements de portes... En cas de problème avec le voisinage, un simple échange peut souvent conduire à un arrangement à l'amiable ; mais ce n'est pas toujours suffisant et des mesures d'isolation peuvent être nécessaires.

Pour la construction de bâtiments neufs, la règlementation fixe des objectifs d'isolation acoustique. Lors de rénovation, un acousticien permet d'établir un diagnostic complet et de qualité et donne des conseils précieux pour trouver les meilleures solutions.

Il existe des labels pour garantir une isolation acoustique, en particulier dans le domaine des vitrages, tels que la certification Cekal, le label Acotherm, ou encore le « Label Qualitel confort acoustique » pour les bâtiments neufs.







Concernant le double vitrage, l'isolation acoustique est bien meilleure si les épaisseurs des deux vitres sont différentes. Le survitrage est peu efficace contre la pollution sonore.

Souvent isolation thermique et isolation acoustique vont de pair. Il faut vérifier que les systèmes que l'on souhaite adopter ont de bonnes performances dans ces deux domaines.

Le bruit peut causer de nombreuses gênes, y compris dans une clinique vétérinaire. Cependant, ce n'est pas une fatalité et des mesures efficaces existent. Que ce soient des moyens de prévention ou d'isolation, le confort au travail peut être grandement amélioré. Cela passe parfois par des investissements conséquents, mais aussi par un changement de ses habitudes. [81]

18.4 Gestion des déchets

La clinique vétérinaire produit un certain nombre de déchets de par ses activités : examens, hospitalisation, traitements, fonctionnement, etc.

Réduire la quantité de déchets, par exemple des emballages, permet d'économiser les matières premières ainsi que l'eau et l'énergie utiles à leur fabrication. Cela diminue aussi les coûts d'élimination et la saturation des centres de traitement. Durant les quarante dernières années, la quantité de déchets produits en France a doublé : elle est de 353 kg par personne et par an. Seuls 67 kg ont été recyclés en 2004, et 286 kg ont été incinérés ou stockés. Le Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du Territoire a lancé une première campagne « Réduisons vite nos déchets, ça déborde » fin 2005. Une nouvelle semaine de la réduction des déchets a eu lieu fin novembre 2008. Les prochains objectifs sont de ramener la quantité d'ordures ménagères non recyclées à 250 kg par personne et par an en 2010, puis à 200 kg en 2015.

La réduction des déchets n'est pas uniquement permise par le tri sélectif. Dès l'achat, ainsi qu'au cours de l'utilisation, les comportements des usagers sont décisifs sur la production de déchets. [www.reduisonsnosdechets.fr] [81]

Il existe deux sortes de déchets dans une clinique vétérinaire :

- d'une part les déchets banals,
- d'autre part les déchets d'activités de soins qui sont soumis à une règlementation particulière.

On lit ainsi dans le code de déontologie vétérinaire : « Le vétérinaire prend en compte les conséquences de son activité professionnelle sur la santé publique et l'environnement » (Art. R*242-33). [104] [106] [109]

18.4.1 Guide Technique de tri des déchets vétérinaires

En 2000 le Conseil supérieur de l'Ordre des Vétérinaires a publié le Guide Technique de Tri des déchets vétérinaires ; il a reçu l'approbation de la Direction Générale de la Santé et le Conseil Général Vétérinaire.

Ce guide concerne tous les types de déchets produits par l'activité de la clinique vétérinaire. Il insiste sur :

- Le tri raisonné des déchets,
- Le principe de substitution.

Le tri est à réaliser dès l'émission des déchets : c'est le « tri à la source ». Il permet d'éliminer les déchets dangereux (à risques infectieux, toxiques ou radioactifs) par une voie appropriée, pour préserver la santé publique ainsi que l'environnement. Sont aussi mis à part les déchets

banals qui peuvent être valorisés, que ce soit pour leur matière ou pour leur énergie : papiers, cartons, toners d'imprimante, matériel informatique réformé, etc. [104] [109] Le principe de substitution consiste à employer de façon privilégiée les produits chimiques dont les déchets sont les moins dangereux et moins polluants [17].

Il est obligatoire d'utiliser des conteneurs normalisés pour les DASRI (voir plus loin).

En diminuant la quantité de déchets produits, par le tri et le principe de substitution, les coûts de traitement sont ainsi diminués. Ce guide n'inclut pas dans les déchets dangereux ceux qui sont considérés comme à risques psycho-émotionnels (en s'appuyant sur le décret 2002-540 du 18 avril 2002). En effet, le surcoût causé par leur traitement n'est pas justifié par le risque encouru.

Une gestion raisonnée des déchets favorise la sécurité, et ce à double titre : sécurité au cours de l'élimination des déchets d'une part, depuis la clinique vétérinaire jusqu'aux usines de traitement. Et d'autre part pour les activités au sein de la clinique, *via* la recherche de la « santé au travail ».

Ce guide ne s'intéresse pas uniquement à la préservation de l'environnement : il prend également en compte la dimension économique, mais aussi les conditions de travail et la santé des employés. [109]

18.4.2 Comportements

18.4.2.1 Mieux acheter

Le premier moyen de lutter contre les déchets est la façon dont on achète. Pour cela il faut s'intéresser aux produits qui ne comportent pas d'emballage superflu, qui ont une longue durée de vie, qui sont réparables ou rechargeables. Les écolabels constituent un bon repère pour détecter les produits qui ont peu d'impact sur l'environnement. Ils peuvent concerner des produits couramment achetés par la clinique vétérinaire.

De plus, acheter en quantité adéquate permet d'éviter le gaspillage.

Il existe plusieurs logos que nous remarquons souvent, sans toujours savoir à quoi ils font référence exactement :

✓ Le logo ci-contre indique que le fabriquant finance une démarche d'aide aux communes pour développer un système de collecte sélective et de valorisation des déchets d'emballage: les dispositifs Eco-Emballages ou Adelphe. Il ne signifie pas que le produit en question est recyclable. Quasiment tous les emballages peuvent le porter.



✓ D'après les normes internationales, ce seul logo signifie que l'emballage est recyclable. Son recyclage ne sera effectif que s'il est correctement dirigé vers la filière adaptée, grâce au tri sélectif.



✓ Ce logo-ci, visuellement proche du précédant, indique le pourcentage de matières recyclées contenues dans le produit ou l'emballage. [81] [Livret Bleu] [1]



Dans le cabinet ou la clinique vétérinaire, lorsque l'on vend un ou deux produits seulement, il est envisageable de ne pas fournir d'emballage papier ou plastique. La justification de ce geste peut être clairement expliquée aux propriétaires d'animaux.

18.4.2.2 Mieux utiliser

Une fois les produits achetés, l'utilisation devient aussi un levier important de réduction des déchets.

Ceci en employant les doses minimales nécessaires aux effets recherchés. Par exemple en respectant les doses recommandées en produits ménagers.

De plus, il est possible de diminuer les quantités de publicités reçues par courrier, en apposant un autocollant « stop pub » sur la boîte-aux-lettres de la clinique. On estime que si 15% de la population française employait de tels autocollants, ce seraient 100 000 tonnes de papiers qui seraient épargnées.

L'eau du robinet, fréquemment contrôlée, coûte entre 100 et 300 fois moins cher que l'eau en bouteille plastique, et économise des emballages.

Concernant les piles et batteries : il est préférable d'employer lorsque c'est possible des produits sans pile (exemple : calculatrice à cellules solaires), ou à défaut à piles rechargeables. En outre, il est conseillé d'utiliser les appareils sur secteur, pour limiter de produire des déchets dangereux, et coûteux.

Il y a une quarantaine d'années, face au développement de la télévision puis des médias électroniques, on a pensé que les supports papiers allaient nettement se réduire. Bien au contraire, la consommation de papier a été décuplée. En France, 180 kg de papiers et de cartons sont consommés par personne et par an. Une façon de diminuer cette quantité est d'imprimer uniquement les documents nécessaires, si possible recto-verso, et de conserver

les feuilles utilisées comme brouillon. On peut aussi opter pour la numérisation des informations et l'envoi de courriels plutôt que de courrier postal.

D'autres moyens d'utilisation des appareils peuvent être imaginés, en particulier pour les objets dont on se sert occasionnellement, par exemple en ayant recours à la location, ou au partage de machines (entre voisins, confrères, etc.). [81] [Livret Bleu]

18.4.2.3 Moins jeter

En France, entre 16 et 20 kg par personne de matériel électrique ou électronique est jeté chaque année. Or, il est possible de prolonger la durée de vie de nos objets par de bonnes conditions d'utilisation, par un entretien régulier, ou encore en les employant d'une autre manière.

Souvent il est possible d'acheter, de vendre ou de céder du matériel d'occasion, ce qui permet de faire des économies, d'allonger la vie des appareils, et d'en faire profiter d'autres personnes.

Le mobilier, les appareils électriques ou électroniques que la clinique change, peuvent ainsi être vendus, ou bien donnés à des organismes tels que les Communautés d'Emmaüs ou la fédération ENVIE. [81]

18.4.2.4 Mieux jeter

Nous avons vu comment limiter les déchets depuis l'achat jusqu'à l'utilisation des produits. Cependant, il arrive un moment ou l'objet devient déchet. A ce moment-là il peut être orienté vers le recyclage ou la production d'énergie. Pour cela, il faut trier correctement.

Presque partout en France, il est maintenant aisé de trier et de participer aux collectes spécifiques pour le verre, les papiers et le carton, le métal et certains plastiques. La collecte des déchets organiques tend à se développer également (ils représentent un tiers des déchets ménagers).

Il existe aussi plus de 3 000 déchèteries accessibles gratuitement au public en France. Il faut donc y songer pour les encombrants (matériel électroménager, meubles, cartons, gravats, pneus, etc.), les déchets dangereux et les végétaux.

De plus, certains produits courants, considérés plus dangereux, ont des filières d'élimination spécifiques, et ne doivent pas être jetés à la poubelle. Ce sont les piles, les batteries, les solvants, les pesticides, les peintures, les produits de bricolage, l'huile de vidange, etc. Les déchèteries peuvent renseigner à ce sujet. [81]

18.4.2.5 Les déchets potentiellement dangereux

Pour les produits dangereux, les premiers moyens de lutter contre les déchets se situent également aux niveaux de l'achat et de l'utilisation. On peut se poser les questions suivantes :

- cet achat est-il nécessaire?
- si oui, de quelle quantité avons-nous besoin?
- au moment de l'utilisation, quelles sont les doses conseillées?
- En 2006, ont été mis sur le marché français 1 milliard de piles et 90 millions d'accumulateurs. Si elles sont éliminées sans précaution, elles peuvent libérer divers produits toxiques, tels que des acides, du plomb, de l'aluminium, du lithium, du mercure... D'une part, on trouve les piles à usage unique (bâtons cylindriques, plates et « boutons »); et de l'autre les accumulateurs, qui sont rechargeables. La durée de vie moyenne d'une pile est d'un an, et celle d'un accumulateur plomb-acide de 5 ans.

Certaines sont considérées comme des déchets dangereux. Ce sont les accumulateurs au plomb, les accumulateurs nickel-cadmium, les piles contenant du mercure ainsi que les électrolytes de piles et accumulateurs usagés. Les piles salines ou alcalines en fin de vie n'en font pas partie.

La collecte et le recyclage des piles est primordial pour l'environnement, mais c'est aussi une obligation (Décret 97-1328 modifié en 1999). Depuis le 1^{er} janvier 2001, la collecte des piles et accumulateurs est obligatoire par les vendeurs et distributeurs. Ainsi des points de collecte ont été installés, et les fabricants doivent prendre en charge le recyclage. En 2006, 31% des piles usagées ont été récoltées, ce qui représente 9 000 tonnes. [81] [104]

Autres produits : les ampoules.

Les lampes basses consommations (LBC) consomment 5 à 10 fois moins d'énergie que les lampes traditionnelles. Ce sont les lampes à économie d'énergie, les lampes fluorescentes, compactes ou fluocompactes. En fin de vie, elles sont à ramener chez les distributeurs ou en déchèterie, car elles contiennent une faible quantité de mercure, et leur recyclage est donc indispensable. Hors-mis les poudres photoluminescentes, les autres composés sont recyclés (verre, métaux et mercure).

Les ampoules classiques et les halogènes sont à jeter avec les déchets banals, mais surtout pas avec la collecte du verre.

Les peintures, décapants, solvants et autres produits d'entretien.

De nombreux composés sont dangereux pour la santé. Il est préférable de suivre les recommandations suivantes :

- employer à bon escient, uniquement lorsque c'est nécessaire,
- respecter les conseils de sécurité et les doses inscrits sur les étiquettes.
- choisir les composés les moins volatils, en particulier pour le nettoyage du matériel,
- éviter les solvants organiques chlorés,
- se protéger lors des utilisations par des gants, des lunettes et un masque,
- aérer pendant et après emploi,

- conserver dans des lieux suffisamment ventilés,
- avoir recours à d'autres moyens lorsque c'est possible (exemple : vinaigre blanc pour détartrer au lieu de liquide anticalcaire courant),
- mettre hors de portée des enfants, et à distance des produits alimentaires,
- placer à proximité un extincteur.

Ces substances présentent également des risques pour l'environnement. Hors-mis les écolabels (NF-environnement et écolabel européen), qui constituent toujours un repère pour l'achat, il est conseillé de :

- trier les déchets et les apporter à la déchèterie,
- choisir de préférence des substances et des matériaux qui nécessitent peu de produits chimiques pour leur nettoyage,
- ne pas dépasser les doses,
- fermer correctement les conditionnements,
- ne pas jeter les déchets de solvants et de peintures dans le réseau d'assainissement ou sur les sols. [81]

18.4.3 Déchets d'activités de soins

18.4.3.1 Leur classification

Les déchets d'activité de soins comprennent trois types de déchets :

- ✓ Les déchets d'activités de soins à risque infectieux : DASRI. En 1997 est paru un décret qui régit leur élimination. La profession vétérinaire participe depuis cette date à l'élaboration des textes règlementaires et des normes dans le domaine de la gestion des déchets.
- ✓ Les déchets d'activité de soins sans risque. Ce sont ceux qui n'ont pas été en contact avec les animaux, ou qui sont considérés comme « déchets à risque infectieux non systématique » : dans le cas où l'animal n'est pas contagieux, où l'agent pathogène n'a pas contaminé le déchet, où le microorganisme n'est pas résistant dans le milieu extérieur ou encore lorsque l'organisme infectieux dans le déchet ne peut pas être transmis. Ils peuvent être éliminés dans la filière banale.
- ✓ Les déchets d'activité de soins « à autres risques ». Ils regroupent les déchets à risques radioactifs (par exemple le fil d'iridium utilisé dans le traitement du fibrosarcome félin), chimiques et toxiques. La quantité de déchets à risque chimique et toxique peut être réduite en remplaçant les produits les plus dangereux, comme les thermomètres à mercure. On trouve par exemple les films et produits radiologiques, les piles et accumulateurs, les réactifs de laboratoire, les médicaments périmés, les déchets de médicaments anticancéreux, etc.

Les pièces et déchets anatomiques seront traités ensuite.

Tout objet ayant été en contact avec un déchet à risque, est considéré à risque lui aussi. Le classement des déchets, leur tri, et leur devenir jusqu'à la destruction est sous la responsabilité du vétérinaire. [26] [37] [104] [109]

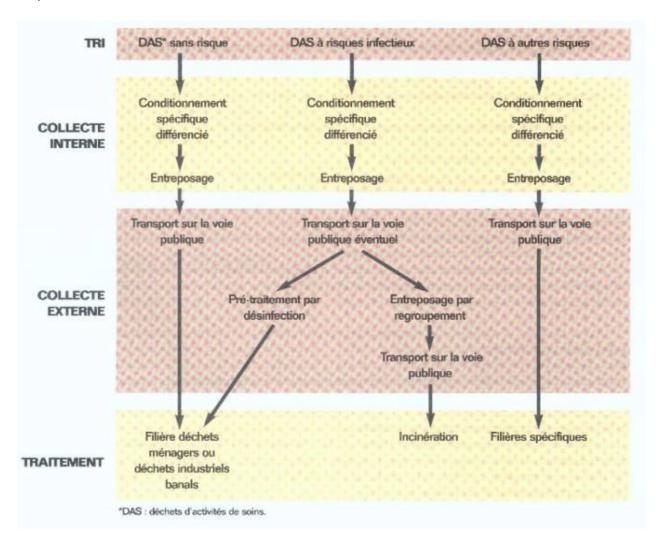


Figure 18 : Filière de traitement des trois types de déchets d'activités de soins. [104]

18.4.3.2 Déchets d'activités de soins à risque infectieux

L'élimination des déchets d'activités de soin à risque infectieux ou DASRI est règlementée. Ils regroupent les objets :

- coupants et piquants : aiguilles, seringues avec aiguilles serties, scalpels, ampoules et verres cassés, broches, trocarts, etc.
- contaminés, tels que les déchets souillés par un animal malade, les vaccins vivants, les poches de sang périmées ou non finies, etc.

Le vétérinaire peut faire subir aux DASRI un traitement de désinfection pour être éliminés avec les déchets banals. Il est possible d'obtenir la liste des appareils de désinfection validés

par le Conseil Supérieur d'Hygiène Publique de France auprès du Ministère chargé de la santé. L'autoclavage n'est pas suffisant.

L'autre possibilité est l'élimination par une filière particulière. Ils sont placés dans les conteneurs jaunes adaptés et à usage unique : boîte à aiguilles et fût en plastique, ainsi que dans des sacs en plastique pour les déchets mous et des caisses. Ces conteneurs doivent respecter des normes AFNOR spécifiques (NF X 30-500, NF X 30-501, NF X 30-505).



Figure 19 : boîte à aiguilles conformes à la norme NF X 30-500.

Le stockage à l'abri de la chaleur dans la clinique doit durer au maximum 3 mois pour une quantité inférieure à 5 kg. Au-delà de ce poids, les délais sont plus courts et les modalités de stockage sont plus contraignantes. Il est interdit de les compacter et de les congeler.

Ils sont récupérés par un prestataire de service ou bien conduits par un membre de la clinique vétérinaire dans les lieux de regroupements et de stockage particuliers. La règlementation encadre ces transports. Il est notamment interdit de transporter plus de 15 kg de DASRI, et les emballages doivent répondre aux exigences de l'A.D.R.: l'Accord européen relatif au transport des marchandises dangereuses.

Les DASRI sont ensuite incinérés ou désinfectés, selon leur nature. Pour les déchets contenant potentiellement des Agents Transmissibles Non Conventionnels (ATNC) l'incinération est la seule solution autorisée. Le vétérinaire doit recevoir des documents de suivi : il est en effet responsable de ses DASRI jusqu'à leur destruction. De plus, chaque année le prestataire doit envoyer à ses clients un récapitulatif des collectes. Le choix des prestataires est donc important. [26] [37] [104]

18.4.3.3 Déchets d'activités de soins à risque toxique et chimique

Les déchets de soins à risque toxique ou chimique, solides ou liquides, doivent être placés dans des conditionnements étanches adaptés, dès leur production. Il faut cependant être prudent en mélangeant différents produits. L'entreposage doit être réalisé dans un local particulier, en veillant aux risques d'incendie. Ils sont ensuite incinérés.

Le transport doit également répondre aux exigences de l'A.D.R., et le traitement de ces produits se fait dans des installations classées pour l'environnement, soumises à autorisation.

Les médicaments anticancéreux en font partie. Ils doivent être manipulés avec grande précaution, et de préférence dans leur emballage d'origine. Dès leur production ils doivent être traités à part pour éviter les contaminations. Les conditionnements doivent être étanches et rigides. La désinfection ou tout autre traitement initial est interdit. Ces produits et ce qu'ils ont souillé sont donc éliminés par incinération. Les tubulures vides et les piquants utilisés sont à éliminer avec les DASRI et à incinérer également.

Il existe quelques particularités :

- les révélateurs, les fixateurs et les films radiologiques doivent être collectés et éliminés par des sociétés spécialisées,
- les débris des thermomètres à mercure (verre et mercure) doivent être recueillis avec précaution, sans contact directe, dans un contenant non métallique et étanche.
- Il est interdit de déverser dans le système de collecte de eaux usées des substances dangereuses pour les personnes, l'environnement et les installations (Décret 94-469). [26] [41] [47] [104]

18.4.3.4 Déchets d'activités de soins à risque radioactif

L'Agence Nationale pour la gestion des Déchets Radioactifs assure la prise en charge des déchets ayant une longue période radioactive et réalise un entreposage et un traitement spécifiques. La collecte doit être autorisée par l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire, IRSN, anciennement appelé Office de protection contre les rayonnements ionisants. [92]

Les déchets radioactifs de période radioactive courte (de 6 à 71 jours) ou très courte (inférieure à 6 jours) subissent un traitement local par décroissance radioactive. C'est-à-dire que le producteur se charge du conditionnement et du stockage jusqu'à ce que les produits soient inertes. Ils sont ensuite éliminés comme les déches banals. [26] [104]

18.4.3.5 Pièces et déchets anatomiques

La différence vient du fait qu'on considère que les déchets anatomiques ne sont pas aisément reconnaissables par le public : un ovaire ou un lambeau cutané, s'ils ne sont pas contaminés sont éliminés comme des déchets banals.

Les pièces anatomiques animales recueillies au cours des activités de soins ou assimilées sont les organes, les membres et leurs fragments facilement reconnaissables par le public. Elles sont éliminées comme les fœtus ou les cadavres, par la filière des DASRI. Elles peuvent être stockées entre 0 et + 5°C jusqu'à 8 jours maximum, ou bien congelées. Autrement ces pièces anatomiques doivent être éliminées immédiatement.

Leur transport doit être effectué dans le respect de la règlementation, et elles sont ensuite incinérées.

Les textes règlementaires de référence qui régissent leur élimination sont le Décret 97-1048 du 6 novembre 1997 et les Arrêtés ministériels du 7 novembre 1999 et du 30 décembre 1991.

Les règlementations évoluent, en particulier pour les déchets à risque radioactif et les pièces anatomiques animales. Il est conseillé de les consulter régulièrement, pour actualiser ses connaissances. Les textes sont facilement consultables grâce au site internet de l'Ordre des vétérinaires : www.veterinaire.fr. [26] [104] [106]

Les déchets que la clinique vétérinaire sont généralement produits dans ses locaux, mais ce n'est pas toujours vrai. Voyons à présent les déchets produits par les éleveurs qui peuvent aboutir à la clinique.

18.4.4 Déchets de médicaments et DASRI produits par les éleveurs

Les éleveurs produisent une quantité non négligeable de DASRI et de déchets issus des médicaments employés dans leurs élevages.

Un Comité Permanent du Médicament Vétérinaire a tout d'abord été créé pour initier un partenariat entre vétérinaires et éleveurs, et pour informer les éleveurs sur cette question, notamment sur les aspects règlementaires concernant les DASRI.

Le SNVEL a ensuite mis en place un groupe de travail vétérinaire pour mettre en valeur les conséquences économiques du tri des déchets. Il a aussi été proposé aux vétérinaires des moyens simples pour regrouper les déchets de médicaments et les DASRI produits par leur clientèle : ils sont exposés dans un document qui résume la situation règlementaire, dans une convention type et au travers de fiches techniques destinées aux vétérinaires, mais aussi aux éleveurs et aux propriétaires.

Ces initiatives ont pour souci de respecter le cahier des charges du Paquet Hygiène. [109]

En outre, il est utile de rappeler que la responsabilité d'élimination des déchets à risque infectieux incombe règlementairement à celui qui les produits, donc à l'éleveur dans ce cas. Le vétérinaire qui souhaite participer à cette élimination offre une démarche qualité, qui ne doit pas le mettre en situation de concurrence déloyale ou de publicité illicite, dans un souci de respect de la règlementation et du Code de Déontologie.

Le vétérinaire doit effectuer une déclaration préfectorale et signer des conventions avec le prestataire et chaque client.

Le transport à la clinique vétérinaire des boites définitivement fermées doit être assuré par l'éleveur, puis par un prestataire de collecte jusqu'au lieu de traitement. L'éleveur reçoit du vétérinaire un bon de prise charge. Le prestataire remplit pour sa part un bordereau de regroupement. Le vétérinaire doit renvoyer tous les mois les bordereaux de suivi à ses clients. La filière d'élimination est celle utilisée classiquement pour les DASRI. [37] [104]

18.4.5 La Compagnie d'Incinération des Animaux Familiers (CIAF)

La Compagnie d'Incinération des Animaux Familiers (CIAF) propose aux vétérinaires une solution autre que l'inhumation ou l'équarrissage pour le devenir des animaux morts : la crémation. Ce procédé confère plusieurs avantages : hygiénique, sanitaire et psychologique. Les centres d'incinération sont des Installations Classées Pour l'Environnement. La règlementation les oblige à appliquer des mesures strictes de protection de l'environnement (contrôle des rejets atmosphériques, des conséquences visuelles et acoustiques...) et de gestion des risques sanitaires, dans une volonté de progrès continus.

La CIAF met également au service de la profession vétérinaire des collecteurs spécifiques, des outils de traçabilité et de suivi, ainsi que des outils pour aider les vétérinaires à recueillir les déchets d'activités de soins de leurs clients éleveurs.

Les déchets collectés de façon spécifique sont les déchets banals (médicament périmés), les DASRI et les déchets à risque toxiques (déchets cytotoxiques, produits de développement radiographique).

Ces outils permettent non seulement aux vétérinaires de respecter la règlementation mais aussi de donner une valeur ajoutée à leurs activités. A partir de là, les vétérinaires peuvent mieux sensibiliser les éleveurs et les impliquer dans la démarche. [109]

18.5 Guide de Bonnes Pratiques de gestion du médicament vétérinaire

La SNGTV a édité un guide de bonnes pratiques de gestion du médicament vétérinaire destiné aux vétérinaires. Celui-ci a pour but d'expliquer de façon claire et complète comment gérer les médicaments de façon correcte et efficace, et en accord avec la règlementation, au quotidien.

Il s'intéresse en particulier à la gestion des déchets des médicaments et à celle des médicaments périmés. Les laboratoires adhérents au SIMV ont participé ensemble à son élaboration.

En outre, depuis 1992 le SIMV cotise à Eco-Emballages, pour favoriser l'élimination des emballages des médicaments produits par ses adhérents. Cette initiative concerne non seulement les médicaments vendus aux particuliers, mais aussi aux professionnels, ce qui constitue une démarche volontaire. [47] [109]

18.6 Norme SQE

Il existe un test nommé FVE (de Qualitévet) qui permet d'évaluer la mise en œuvre d'une démarche SQE : Sécurité, Qualité et Environnement. Elle possède un référentiel qui est le code européen des bonnes pratiques vétérinaires.

Ce test s'appui sur la satisfaction des clients. Il s'intéresse à la sécurité et au respect de l'environnement au sein de la clinique, notamment à la gestion des déchets d'activités de soins vétérinaires. [109]

18.7 Biodiversité

La biodiversité est un terme apparu en 1985 (Walter G. Rosen). Il fait référence au nombre d'espèces vivantes, à leurs caractéristiques (en particulier au patrimoine génétique) et aux écosystèmes dont elles font partie. Lors du Sommet de la Terre de Rio en 1992, les Etats se sont engagés en faveur de la diversité biologique en signant une Convention.

Les écosystèmes constituent des équilibres dynamiques; ils sont exposés à des perturbations diverses. Un haut degré de biodiversité leur permet de mieux s'adapter aux changements de condition de vie.

Les vétérinaires, en travaillant au quotidien sur le vivant, ont un impact sur la biodiversité. Ceci passe par la protection de la santé des animaux domestiques et sauvages, par la lutte contre les agents pathogènes (parasites, bactéries, virus, etc.) et par le choix génétique des animaux domestiques. En outre, les traitements administrés ont fréquemment des conséquences sur des espèces non cibles ; il faut y être attentif.

Les vétérinaires peuvent actionner plusieurs leviers pour préserver la biodiversité :

- Encouragements de pratiques vétérinaires et agricoles en faveur du maintien de la biodiversité en zones agricoles, urbanisés et dans les espaces naturels.
- Gestion des risques dus aux contacts entre la faune sauvage, les espèces domestiques (et les nouveaux animaux de compagnie) et l'Homme. Protection de la faune sauvage.
- Bonnes pratiques d'utilisation des médicaments, notamment des antibiotiques, des antiparasitaires et des hormones.
- Lutte contre la présence de résidus et de substances toxiques dans l'alimentation des animaux d'élevage et dans les produits d'origine animale.
- Information et éducation du public, des éleveurs et des propriétaires, en faveur d'un plus grand respect de l'environnement et de la biodiversité. [109]

19 Exemples d'actions menées dans le monde

Nous allons aborder pour terminer des exemples d'actions concrètes menées par des entreprises. Elles donnent du relief à la démarche de développement durable et peuvent être des sources d'inspiration pour les membres de la clinique vétérinaire.

19.1 Les centrales d'achat vétérinaires

L'ANSVADM est l'Association Nationale des Sociétés Vétérinaires d'Achat et de Distribution de Médicaments. Elle a pris plusieurs mesures en faveur de l'environnement :

- L'ANSVADM a décidé d'optimiser les moyens d'approvisionnement des entrepôts en utilisant au maximum des camions entiers notamment. L'émission de CO₂ a été prise en compte à la fois pour les véhicules de livraison et pour les véhicules des délégués commerciaux : équilibre recherché entre puissance et pollution modérée, information des conducteurs sur la conduite sécuritaire et économique...
- Pour toute rénovation ou nouvelle construction de bâtiments, l'isolation est améliorée et les critères HQE sont de mieux en mieux intégrés.
- Les sociétés de l'ANSVADM ont décidé de réduire l'emploi du papier, dans leur fonctionnement interne et externe (dématérialisation des supports). Cela se traduit par le recours accru à Internet, par l'utilisation de logiciels de passation de commande à l'usage des vétérinaires clients, et par la mise en ligne de documents techniques et commerciaux sur les sites des centrales, téléchargeables en format PDF.
- Les centrales adhérentes ont choisi de limiter l'utilisation d'emballages inutiles, et proposent aux vétérinaires des sacs biodégradables ou réutilisables.
- Elles jouent aussi un rôle d'information des vétérinaires dans la gestion des ressources, en participant à la rédaction d'articles en faveur du développement durable, au sein des revues qu'elles diffusent. [109]

19.2 L'éco-efficience : exemple d'un logiciel pour une meilleure efficacité énergétique

En Nouvelle-Zélande, Warehouse Group possède 75 magasins et 32 boutiques Warehouse Stationery. Cette entreprise a créé un logiciel qui lui permet de faire des économies : il gère automatiquement (et à partir d'un central unique) l'éclairage, le chauffage et la climatisation. Ainsi, tandis que le nombre de magasins et donc que le volume d'air

conditionné augmente, la consommation d'énergie a été abaissée de 200 à 100kWh/m² en moyenne.

La consommation d'énergie est mesurée toutes les demi-heures dans les magasins. Il n'y a pas d'interrupteur électrique : le système s'adapte aux niveaux d'éclairage et au moment de la journée.

Les gérants ont accès à des rapports et des indices de référence pour comparer leur performance avec les précédentes - et avec celles des autres magasins. Ceci permet de surveiller les erreurs, les divergences entre la consommation réelle et les budgets, et de corriger immédiatement les écarts pour diminuer les pertes d'énergie et faire des économies. [32]

Dans une clinique vétérinaire, l'investissement dans un système de contrôle global de l'électricité, du chauffage et de la climatisation en fonction de l'activité et du temps pourrait également s'avérer économiquement et écologiquement intéressant sur le long terme.

19.3 Apprendre à évoluer dans sa démarche de développement durable à travers l'exemple d'une expérience éducative

La société Interface fabrique des plaques de moquette pour les espaces commerciaux. Cette entreprise implantée dans 110 pays a décidé d'instaurer les principes de durabilité et d'éthique d'ici 2020 dans cinq domaines : les personnes, les lieux, le produit, le processus et les bénéfices. C'est en 1994 que le président fondateur, Ray Anderson, a présenté aux salariés ses motivations.

Les premiers résultats son apparus rapidement : en choisissant d'éliminer les déchets, Interface a économisé 165 millions de dollars en 5 ans. Cela a couvert tous les frais du travail de durabilité, et représentait 27% du bénéfice d'exploitation.

Toutefois, avec le temps, le groupe a compris que l'intégration du développement durable ne s'arrêtait pas à cela. Il a orienté sa stratégie selon sept axes de durabilité :

- élimination des déchets,
- élimination des émissions dangereuses,
- utilisation exclusive d'énergies renouvelables,
- adoption du processus en circuit fermé,
- utilisation de transports peu consommateurs des ressources,
- stimulation de tous les acteurs,
- conception nouvelle du commerce : vendre un service qui accroît la productivité des ressources.

Les salariés d'Interface ont été formés à la réflexion systématique. C'est-à-dire qu'ils ont appris à se pencher sur les impacts de leurs activités, et à la façon de rendre leur travail plus durable.

Les retours ont été très positifs, et les progrès sensibles. Trois aspects de cette formation ont également été pointés du doigt pour être améliorés.

- × Tout d'abord, la nécessité d'un environnement positif au travail, pour qu'au sortir de leur formation, les salariés ne perdent pas leur motivation, et pour qu'ils aient les moyens d'optimiser leurs pratiques.
- × Deuxièmement, les attentes sont parfois différentes, l'intérêt pour certaines problématiques change d'un employé à l'autre : la formation doit être suffisamment flexible.
- Enfin, une formation de quelques heures ou quelques jours ne suffit pas souvent à porter un fruit conséquent. Il est utile de renouveler l'expérience et de rappeler régulièrement les objectifs et les principes du développement durable. Ceci pour que le personnel soit plus investi et pour qu'il comprenne mieux les implications dans les activités quotidiennes.

Il a été plus facile pour Interface d'intégrer le développement durable dans certains domaines comme l'achat d'énergies vertes, le recyclage ou l'élimination des déchets, plutôt que dans le marketing par exemple. Mais à présent l'entreprise fait en sorte que le développement durable rentre de plus en plus dans les habitudes de travail : elle cherche à ce que l'application de ces principes devienne un réflexe, à tous les niveaux. [32]

Il en est probablement de même pour la clinique vétérinaire. Il est toujours nécessaire d'apprendre et de progresser sur la voie du développement durable. Il faut être prêt à se remettre en question et à hausser régulièrement son niveau d'exigence, toujours dans le but d'en retirer des bénéfices plus grands dans les domaines économique, social et environnemental.

19.4 Actions des salariés bénéfiques à la société

Les deux expériences suivantes illustrent la participation des salariés aux efforts menés par leur entreprise en faveur de la société.

19.4.1 Une heure pour le futur

En septembre 1999, le groupe Volkswagen s'est associé avec l'association de défense des droits de l'enfant Terre des Hommes, pour lancer l'initiative « Une heure pour le futur ». Son but est d'accorder un soutien financier durable aux institutions locales qui s'occupent des enfants des rues, autour des sites de Volkswagen au Mexique, au Brésil, en Allemagne et en Afrique du Sud.

Les salariés des usines allemandes ont été invités à s'associer au projet, en offrant l'équivalent d'une heure de salaire par an. A la mi-1999, ils ont reçu un courrier leur demandant s'ils acceptaient que le montant d'une heure de leur salaire de novembre soit

versé à cette démarche. Ce fut un réel succès, des employés des usines situées en dehors de l'Allemagne y ont également participé. Pour assurer la pérennité de l'action, l'opération a été reconduite par la suite, et les salariés ont aussi pu faire des dons réguliers. Des fournisseurs, des partenaires commerciaux ainsi que des employés à la retraite ont aussi apporté leur contribution; si bien que début 2001, les dons atteignaient 1,9 million de dollars. [32]

19.4.2 Un programme pour la lutte contre le VIH/SIDA

L'entreprise d'électricité sud-africaine Eskom a décidé de s'engager dans la lutte contre le VIH. L'Afrique du Sud est un pays sévèrement touché par le virus du SIDA, et la contamination d'employés génère des dépenses pour les entreprises. Sur la période 2006-2010, Eskom estime que le coût annuel des personnes séropositives représente environ 7% de sa masse salariale.

Ainsi, les salariés, les fournisseurs et les clients d'Eskom participent à une stratégie VIH/SIDA. Elle consiste en premier lieu à une sensibilisation toujours plus forte des employés à ce problème : des communications sur l'affection et sa transmission, des enseignements et des formations ont été mises en place.

De plus, des mesures de soutien aux personnes séropositives ont été instaurées, ainsi qu'une politique de lutte contre la discrimination des employés atteints.

Des partenariats ont été mis en place avec des institutions et des organisations nationales ou internationales qui travaillent sur le sujet : Eskom a par exemple alloué un budget de 2,8 millions de dollars sur 5 ans en faveur de la recherche de vaccins, en collaboration avec le Ministère de la Santé, le Medical Research Council et l'Institute of Virology. La compagnie Eskom s'engage dans plusieurs programmes nationaux de lutte contre le SIDA et elle a partagé son expérience avec des dizaines d'entreprises. En outre, elle a reçu plusieurs récompenses internationales pour ses efforts, comme celle de la Business Excellence du Global Business Council, ainsi que de la part du Programme SIDA des Nations-Unies. [32] [97]

Avec ces deux exemples, nous venons de voir quelques types d'implication des salariés. Ce sont des possibilités parmi tant d'autres de faire participer l'équipe dans un effort social ou environnemental. A chacun de trouver la formule qui correspond le mieux à la philosophie et aux réalités de sa clinique vétérinaire.

19.5 Du dialogue au partenariat

Les trois expériences présentées maintenant nous démontrent comment une entreprise peut travailler au bien-être et à l'amélioration des conditions de vie, en partenariat avec d'autres entités.

19.5.1 Partenariat pour la formation

Au Brésil, Bayer a participé dès 1995 à la formation des familles de paysans à l'Integrated Crop Management (ICM) ou lutte intégrée, et notamment à la Gestion intégrée des ravageurs (GIR) : parasites, insectes et maladies. Le groupe a travaillé en collaboration avec les autorités locales, les syndicats des travailleurs agricoles et les associations de paysans.

Ce projet pilote se déclinait selon plusieurs axes. Par exemple pour la gestion des ravageurs, il s'agissait de mesures préventives indirectes comme la rotation des cultures et le contrôle des populations des nuisibles, et une action directe à l'aide de mesures biologiques, biotechnologiques, mécaniques et chimiques.

Une des préoccupations majeures étaient de former à une manipulation sûre et efficace des produits. Etant donné qu'une bonne partie des destinataires ne savaient ni lire ni écrire, d'autres supports ont été recherchés pour enseigner les mesures de sécurité. Par exemple, des cartes à jouer contenant des pictogrammes furent employées. Des activités pratiques furent mises en place pour les paysans et leurs familles, comme des tests d'imperméabilité des vêtements protecteurs. Il a aussi été expliqué l'intérêt économique d'une bonne application des produits et d'un rinçage correct des conteneurs vides.

Pour sensibiliser les enfants (et par eux leurs parents), Bayer a créé une école, a lancé un concours de photos et une pièce de théâtre sur l'agriculture et la protection des cultures.

En 3 ans des progrès furent constatés, sur la connaissance et l'application des mesures de sécurité. Cette expérience à mis en évidence que les paysans n'adoptent de tels comportements que si on leur explique les enjeux et les méthodes adéquates, et si on leur donne les moyens de les réaliser. Ce projet a réussi parce qu'il a offert des avantages financiers, et parce qu'il s'est appuyé sur le principe d' « apprendre en faisant » et sur des démonstrations participatives sur le terrain. De plus, les participants avaient le sentiment d'apprendre à mieux travailler avec leurs propres biens. Enfin, chacun a partagé son expertise : agriculteurs, industrie, autorités locales et syndicats agricoles.

Cette initiative a été reproduite dans d'autres pays d'Amérique Latine. [32]

19.5.2 Collaboration de voisinage pour le recyclage du papier

Dans les grandes villes japonaises, les bureaux produisent de plus en plus de papier usager. Il est peu rentable de collecter individuellement les petites quantités produites par chacun.

L'entreprise TEPCO, qui fournit de l'électricité à l'agglomération de Tokyo, a eu l'idée en 1994 de créer l'ONA, l'Association de voisinage de bureaux.

Le principe est que les employés des différents bureaux apportent les vieux papiers dans des points de collecte. La quantité de papiers récoltés a nettement augmentée : elle était de 100 tonnes par mois au cours de la première année et regroupait 30 entreprises. Fin 2000, l'ONA recueillait 720 tonnes par mois, par le concours de 63 entreprises. L'ONA a pu commercialiser sous son propre nom plusieurs produits : mouchoirs en papier, papier hygiénique et papier absorbant. De plus, l'utilisation de papier recyclé a été encouragée par TEPCO, et cela a contribué à augmenter la part du papier recyclé sur le marché japonais.

Cette initiative expose comment une collaboration peut faire lever des obstacles, pour progresser sur les plans environnemental, économique et social. Là où l'action individuelle n'est pas rentable, la coopération entre entreprises peut aboutir à la rentabilité. [32]

19.5.3 Création de partenariats pour la santé

Le laboratoire Aventis travaille à la recherche et la production de médicaments et de vaccins via ses unités Aventis Pharma et Aventis Pasteur.

Aventis, conscient des inégalités de disponibilité en vaccins entres les pays riches et les pays en développement, a voulu s'engager en particulier dans l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI), aux côtés de l'OMS, du Fonds des Nations-Unies pour l'enfance (Unicef), de la Banque Mondiale, ainsi que des pouvoirs publics des pays en développement et de nombreux pays membres de l'OCDE. L'Alliance a été créée pour améliorer la santé des enfants par le biais de la vaccination. Pour cela, elle cherche à favoriser l'accès à des moyens durables d'immunisation, à distribuer de façon sûre et économique des vaccins là où ils sont nécessaires, à accélérer la recherche sur les vaccins, etc.

Aventis Pharma s'est également engagé dans la lutte contre la maladie du sommeil (trypanosomiase africaine), qui cause plus de victimes que le SIDA dans certaines régions subsahariennes, dans un partenariat privé-public avec l'OMS et Médecins Sans Frontières. Ce type de partenariat met en exergue les compétences de chaque entité. Ainsi, Aventis dispose d'un savoir-faire dans la fabrication des vaccins et des médicaments. De son côté, l'OMS possède les connaissances du terrain, et les moyens pour assurer une surveillance et un suivi des activités. Enfin Médecins Sans Frontières administre les produits pharmaceutiques aux patients. [32]

Ces trois exemples montrent que la mutualisation des compétences est une grande richesse. La clinique vétérinaire et chacun de ses membres possèdent des compétences, parfois jugulées, qui peuvent porter des fruits au service de la société et de la protection de l'environnement. Les actions à mener peuvent être imaginées et proposées par la clinique vétérinaire à d'autres partenaires, mais elle peut aussi s'associer à des initiatives existantes, en particulier sur le plan local et dans les domaines du monde animal, de la santé, des médicaments... mais aussi bien d'autres. [4]

19.6 Informer les clients et s'engager avec eux

A travers trois illustrations, nous allons voir comment il est possible d'informer des clients, afin d'œuvrer en faveur du développement durable à leurs côtés.

19.6.1 Les « points énergie »

BC Hydro est l'une des plus grandes entreprises d'électricité du Canada. Cette compagnie a lancé en juillet 2001 une nouvelle mesure : l'attribution de « e.points » ou des « points énergie », pour récompenser leurs clients industriels qui cherchent à économiser l'énergie.

Les clients peuvent le faire de plusieurs manières. Tout d'abord, en évitant les gaspillages : par la formation des salariés, pour les éduquer à éteindre les lumières et les machines par exemple. Mais aussi par l'emploi de nouvelles technologies et de nouveaux produits, comme les lampes fluorescentes compactes : elles consomment moins, elles ont une durée de vie plus longue et la même luminosité que les ampoules traditionnelles.

Ces pratiques permettent de faire des économies durables. Ces économies sont mesurées sur douze mois, et donnent lieu à l'attribution de points par BC Hydro. Les points peuvent ensuite être convertis en dollars, pour aboutir à de nouvelles améliorations techniques.

Après une importante campagne de communication à ce sujet, BC Hydro a convaincu une large majorité de ses clients à adhérer à la démarche. Cela a permis d'économiser dès la première année 185 GWh, soit une économie de 8,5 millions de dollars et 97 500 tonnes de rejets de gaz à effet de serre en moins.

Les bénéfices qu'en retire BC Hydro sont une fidélisation des clients, une réduction des gaz à effet de serre et l'adoption de nouvelles sources de production d'énergie. [32]

19.6.2 L'essence moins polluante

La compagnie pétrolière BP a proposé à ses clients australiens une essence sans plomb baptisée BP ultimate. Elle est plus puissante, riche en octane, et plus propre que les autres carburants présents en Australie. C'est une essence plus dense, qui fournit donc plus d'énergie pour un même volume. Elle est obtenue par un raffinage plus long qui permet de réduire les quantités de soufre, de benzènes et de composés aromatiques. Un tel raffinage limite la pollution atmosphérique, mais il induit un coût supérieur de 6 cents par litre.

De plus, BP verse un certain pourcentage des ventes de BP ultimate à des projets indépendants et certifiés par l'Etat de lutte contre les gaz à effet de serre (GES). Ce sont des actions de captage de GES, des plantations de forêts, le développement d'énergies renouvelables et les technologies innovantes.

Aujourd'hui la gamme BP ultimate est disponible dans près de 400 stations-services en France. [32] [86]

19.6.3 Les lessives

L'Association internationale de la savonnerie, de la détergence et des produits d'entretien (AISE) regroupe 1 200 entreprises en Europe, soit 90% du marché. Elle souhaite que leurs clients les aident à réduire l'impact écologique de ces produits. En effet, il ressort de l'analyse du cycle de vie que 70% de l'énergie consommée, 90% des rejets atmosphériques et 60% des déchets solides imputables aux produits au cours de leur vie sont contrôlés par les utilisateurs. Les mesures à prendre en faveur de l'environnement sont donc essentielles au cours de la phase d'utilisation.

L'AISE a donc créé la campagne Washright pour sensibiliser les consommateurs par des spots publicitaires, par l'étiquetage et par un site internet (www.washright.com). Toutes les entreprises qui s'engagent dans cette démarche peuvent utiliser le logo Washright. Depuis 1998, les emballages comportent des recommandations pour réduire les nuisances environnementales. Depuis mars 2000, 90% du marché européen a adopté cette initiative, et plus de 500 millions d'emballages portent chaque année ces inscriptions.



Washright insiste sur quatre types d'actions à mener par les consommateurs :

- Réduire l'utilisation des emballages : les conserver ou acheter des recharges le plus souvent possible,
- Eviter de sous-utiliser le lave-linge : ceci permet d'économiser de l'eau et de l'énergie,
- Adapter la quantité de lessive en fonction du degré de saleté du linge et de la dureté de l'eau dans la zone géographique (ou si l'on utilise un système pour adoucir l'eau),
- Laver à basse température : la plupart des lessives sont efficaces à des températures relativement basses. On peut donc éviter l'eau très chaude, plus gourmande en énergie. [111]

Cependant les efforts concernent aussi la fabrication des lessives. L'entreprise Unilever a donc recherché des processus et des produits plus propres : des progrès ont notamment été réalisés avec la marque Persil. Les axes d'amélioration ont été de limiter les rejets et la consommation d'énergie, de favoriser le recyclage des eaux usées, d'étudier les impacts des produits employés, de développer des lessives efficaces à basse température, etc. [32]

Les trois exemples que nous venons de développer montrent combien, et de quelle façon, il est possible de faire participer les clients aux engagements de l'entreprise. Une bonne exposition des problématiques et des enjeux permet de rallier, non pas tous, mais une bonne partie de la clientèle à ses actions.

Ceci est tout à fait envisageable pour la clinique vétérinaire, à travers les modalités qu'elle aura choisies. Le contact et la proximité avec les propriétaires et les éleveurs est un atout majeur. L'image de la clinique en ressortira meilleure, et les efforts communs seront sources de nombreuses répercussions positives : sentiment d'utilité, progrès social ou environnemental, satisfaction, responsabilisation, confiance voire complicité...

Conclusion

Face aux menaces qui pèsent sur l'environnement, aux préoccupations sociales, aux exigences croissantes envers les entreprises, nous entendons de plus en plus parler du développement durable. Est-ce un simple effet de mode, ou bien un chemin nécessaire pour actualiser toutes nos pratiques : économiques, sociales, courantes...?

Les objectifs de cette thèse ont été de sensibiliser la profession vétérinaire aux enjeux du développement durable, de donner des exemples d'actions concrètes, et de proposer une démarche pour intégrer le développement durable à toute l'activité de la clinique vétérinaire.

Le développement durable ne se résume pas à des mesures de préservation de l'environnement, comme on le croit souvent à tort. Deux autres problématiques ont une importance égale : la performance économique et l'équité sociale. Ainsi l'entreprise doit chercher à répondre à guatre finalités :

- ✓ La satisfaction des clients,
- ✓ La performance pour les propriétaires,
- ✓ L'accomplissement au travail des salariés,
- ✓ L'utilité à la société.

Le développement durable doit être envisagé à la fois comme une nécessité et comme une opportunité pour la clinique. Il permet de valoriser l'image de la clinique; de fédérer toute l'entreprise autour d'un projet stimulant; de mieux répondre aux diverses attentes; de mieux prévenir les risques d'incidents environnementaux et sociaux; et enfin d'anticiper les évolutions possibles ou imposées.

Toutefois, même en étant convaincu de son utilité, il est probable que se lancer dans une telle initiative fasse peur, ou qu'elle semble difficile à réaliser pour la profession vétérinaire. La démarche proposée ici est simple et elle procède par étapes. Elle passe par une notation établie par un très grand nombre d'acteurs. A partir de là, la clinique vétérinaire choisit ellemême les domaines d'action prioritaires, les objectifs à atteindre et le calendrier à respecter. C'est à elle qu'incombe de prendre les mesures adéquates, car les meilleures sont celles que la clinique s'approprie, celles dans lesquelles elle croit et où elle s'investit avec conviction.

La clinique doit prendre un engagement au long cours, ce qui lui permet d'évaluer régulièrement les progrès réalisés, et de cibler les nouveaux points d'attention.

De plus, la communication est primordiale dans cette démarche, et des actions peuvent être confiées à chaque vétérinaire, ainsi qu'aux salariés.

Intégrer le développement durable à tous les niveaux de la clinique vétérinaire est une démarche stimulante pour toute l'équipe. C'est la recherche simultanée de résultats positifs sur les plans économique, social et environnemental.

Pour finir, on peut dire qu'intégrer le développement durable aux activités de la clinique vétérinaire est un projet exaltant, un investissement rentable et une démarche valorisante.

> Le Professeur responsable de l'Ecole Nationale Vétérinaire de Lyon De l'Ecole Nationale Vétérinaire de Lyon

Vu : Le Directeur

Professor Full Cadoré Chargé de missions aupres de la Direction

Pour le Directeur et par délégation, LA DIRECTRICE DE L'ENSEIGNEMENT

Professeur Françoise GRAIN

Vu et permis d'imprimer

Le Président de la thèse

Lyon, le

1 2 JAN. 2009

Pour le Président de l'Université

Le Président du Comité de Coordination des Etudes Médicales,

Professeur F.N GILLY

INDEX

\mathbf{A}	${f E}$
accomplissement des salariés, 10, 132, 155, 159	eau, 4, 12, 15, 26, 27, 34, 39, 60, 61, 69, 75, 108, 163, 164, 166, 167, 169, 170, 171, 172
Accomplissement des salariés, 141, 149, 163	174, 181, 185, 189, 191, 208
Agenda 21	éclairage, 155, 179, 201, 202
Action 21, 26, 27, 35, 36	éco-efficience, 7, 13, 39, 75, 201
air, 12, 15, 31, 39, 108, 171, 172, 185, 186,	écolabel européen, 29, 194
187, 188, 202	économie d'énergie, 126, 180, 193
ampoules, 178, 179, 193, 195, 207	économistes, 21, 31
analyse du cycle	empreinte écologique, 6, 32, 33, 39, 46, 166
ACV, 7, 40, 208	énergies fossiles
	pétrole
В	charbon
biodiversité, 15, 27, 39, 62, 108, 163, 200	gaz, 15, 22
Biodiversité, 13, 200	enquête, 9, 70, 71, 81, 98, 99, 100, 102, 117,
bois, 12, 167, 168, 169, 186	118, 119, 120, 128, 134, 135, 140, 145, 147 151, 152, 153, 157
C	
chauffage, 12, 166, 167, 168, 169, 170, 171,	${f F}$
172, 173, 174, 175, 177, 179, 181, 184, 185,	finalité, 102, 106, 109, 110, 114, 127, 132, 151
186, 187, 201, 202	
citoyenneté d'entreprise, 7, 34, 37	G
commerce équitable, 7, 16, 19, 40, 41, 50	gouvernance, 7, 32, 38, 45, 48, 79, 103, 112,
Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement, 15	159
communication, 9, 11, 23, 30, 42, 44, 45, 49,	I
51, 55, 63, 67, 74, 79, 90, 93, 95, 96, 98,	isolation, 164, 166, 172, 174, 175, 176, 177,
112, 126, 133, 151, 152, 153, 154, 157, 159,	178, 184, 186, 187, 188, 201
160, 161, 207	Isolation, 12, 174, 176, 177
construction, 60, 108, 164, 166, 171, 176, 182,	1501111011, 12, 174, 170, 177
184, 188, 201	K
	Kyoto, 28
D	Ky010, 28
déchet, 192, 194	${f L}$
diagnostic de performance énergétique	label, 41, 164, 168, 173, 188
Diagnostic de Performance Energétique	14001, 41, 104, 100, 173, 100
DPE, 11, 164, 165	M
domaines d'action, 9, 10, 29, 99, 102, 128,	
140 142 149 151	médicament, 13, 163, 199

140, 142, 149, 151

N

Nations-Unies, 7, 25, 26, 28, 29, 46, 57, 204, 206 norme, 196

0

opinion publique, 2, 3, 6, 18, 19, 20, 22, 30, 39, 44, 53, 54, 78, 85, 107, 137

Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE, 32

P

Pacte Global, 7, 46
partenariat, 13, 29, 93, 156, 198, 205, 206
partie prenante
partie intéressée, 39, 81, 82, 98, 101, 120, 128, 148, 149
performance pour les propriétaires, 9, 103, 110, 129, 155, 159
personnel, 11, 37, 78, 89, 114, 115, 116, 157, 160, 203
photovoltaïque, 108, 181
piliers, 6, 16, 21, 35, 37, 47, 70, 73, 109, 161
plan d'action, 11, 79, 119, 146, 151, 155, 158, 159, 160, 161
pompe à chaleur, 171, 172, 173
principe de précaution, 7, 27, 38, 39, 47, 64, 95

R

réchauffement climatique, 2, 15, 27, 28, 156

recyclage, 13, 39, 40, 53, 62, 108, 182, 191, 192, 193, 203, 205, 208
rénovation, 12, 164, 165, 166, 175, 176, 184, 187, 188, 201
réputation, 3, 10, 18, 19, 34, 42, 43, 46, 54, 59, 63, 66, 83, 110, 112, 113, 114, 121, 131, 133, 134, 135, 163
Responsabilité Sociétale des Entreprises RSE, 7, 45, 52
ressources naturelles, 2, 15, 22, 28, 39, 57, 108

\mathbf{S}

satisfaction des clients, 9, 43, 103, 109, 135, 150, 155, 159, 200 solaire, 12, 166, 169, 170, 172, 181, 183 Sommet de la Terre de Rio 1992, 200 stress, 9, 86, 91, 92, 94, 188

T

tri sélectif, 2, 18, 126, 163, 189, 191

U

utilité à la société, 9, 99, 102, 105, 109, 121, 155, 159

V

véhicule, 183

GLOSSAIRE

Agenda 21 (Action 21): C'est un plan d'action pour le XXI^e siècle qui s'adresse aux collectivités territoriales. Conçu lors du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992, il fixe les bases d'une coopération internationale pour le développement durable, dans toutes ses composantes, et a été adapté pour chaque pays.

Analyse du cycle de vie (ACV) : C'est une méthode qui cherche à prendre en compte tous les impacts environnementaux et sociaux d'un produit au cours de son élaboration, de sa fabrication, jusqu'à son recyclage : tout au long de sa vie.

Biodiversité: ce terme désigne la diversité du monde vivant. Elle est considérée comme une des ressources vitales du développement durable, et une convention visant à la préserver à été signée lors du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992.

Citoyenneté d'entreprise : Il existe plusieurs définitions, mais pas encore de consensus sur ce que recouvre ce concept. Pour Maignan, Ferrell et Hult (1999) c'est « la mesure dans laquelle l'entreprise assume les responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires imposées à elle par ses parties prenantes ».

Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement : cette Commission des Nations-Unies est née en 1987. Sous la présidence de Mme Gro Harlem Brundtland, alors Premier Ministre de Norvège, elle a publié le rapport « Notre Avenir à tous » (*Our Common Future*), aussi appelé « rapport Brundtland », qui a officialisé la définition du développement durable. [102]

Déchet d'activité de soins à risque infectieux (DASRI) : Ils regroupent les objets coupants et piquants ainsi que les objets contaminés, produits au cours de l'exercice vétérinaire ; il faut y ajouter ceux produits par les éleveurs et conduits chez le vétérinaire. Leur élimination suit un parcours spécifique et réglementé. Suivant leur nature, ils peuvent être désinfectés ou incinérés.

Développement durable : C'est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité pour les générations futures de répondre aux leurs. Cette définition est tirée du rapport « Notre Avenir à tous » de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (1987). Ses trois piliers sont l'efficacité économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement.

Diagnostic de Performance Energétique (DPE): diagnostic réalisé par un professionnel certifié par le COFRAC (Comité Français d'Accréditation) pour estimer les consommations d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre des bâtiments. Il est obligatoire lors de la vente d'un bâtiment neuf, d'un logement ou pour la signature d'un contrat de location, mais peut aussi être réalisé à n'importe quel moment, pour améliorer sa performance énergétique.

Eco-efficience: c'est un principe qui, lorsqu'il concerne l'entreprise, vise à préserver l'environnement et ses équilibres tout en conservant une activité économique dynamique. L'éco-efficience est atteinte lorsque l'entreprise peut proposer des produits ou services à prix concurrentiel et apportant aux personnes ce dont elles ont besoin, tout en réduisant l'empreinte écologique à un niveau au moins égal à ce que la planète peut supporter. Il fait référence à deux piliers du développement durable : économique et environnemental.

Ecolabel européen: créé en 1992, ce label assure la promotion des biens et des services ayant une faible incidence environnementale. Il s'appuie sur l'analyse du cycle de vie. Il concerne tous les produits et services commercialisés en Europe, à l'exception des produits alimentaires, pharmaceutiques et du matériel médical.

Empreinte écologique : c'est un indicateur qui évalue la pression exercée par l'Homme sur sa Planète pour satisfaire ses besoins. Il se traduit en termes de surface nécessaire pour produire les ressources utiles à un être humain et pour absorber les déchets émis.

Indice de Développement Humain (IDH): cet indice a été créé en 1990 par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Il mesure les niveaux de développement atteints par les pays à partir de trois critères : l'espérance de vie, le niveau d'instruction (taux de scolarité et d'alphabétisation), et le produit intérieur brut par habitant (PIB).

ISO: Organisation Internationale de normalisation. Elle a été créée en 1947 pour établir des normes internationales dans les domaines industriels et commerciaux, appelées normes ISO. La norme ISO 14001 est la plus utilisée des normes ISO 14000, qui concernent le management environnemental. La série de normes ISO 9000 encadre la gestion de la qualité.

Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE): c'est une organisation internationale d'études économiques. Les trente pays qui la composent possédent un système politique démocratique et une économie de marché. Elle publie des études économiques et statistiques, dans le but de relever les défis économiques, sociaux et de gouvernance liés à la mondialisation.

Pacte Global (*Global Compact*): Créé en 1999 par Kofi Annan, alors secrétaire général des Nations-Unies, ce pacte a pour mission d'instaurer une économie plus viable et plus ouverte, et de donner une légitimité sociale aux entreprises et aux marchés. Pour cela, il demande aux entreprises d'appliquer et d'encourager leur entourage à adopter une dizaine de principes dans les domaines des Droits de l'Homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Partie prenante, partie intéressée (*skateholder***)**: Une partie prenante est tout individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences) que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs.

Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE): C'est un principe qui engage les entreprises non seulement à satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi à aller au-delà et à investir davantage dans le capital humain, dans l'environnement et dans les relations avec les parties prenantes.

SA 8000 : c'est un standard de responsabilité sociétale érigé par le *Social Accountability International* (SAI) basé à New York. Il défend des conditions de travail décentes, et favorise la communication des entreprises avec leurs parties prenantes.

Sommet de la Terre de Rio: Le Sommet de la Terre est une Conférence des Nations-Unies sur l'environnement et le développement de 1992, qui a accéléré la démarche mondiale d'adoption du développement durable, initiée en 1987 par la Commission Mondiale pour l'Environnement. Près de 200 pays one signé la déclaration de Rio, ainsi que le plan « Action 21 ».

ANNEXES

ANNEXE 1: Etude *Stratégies* n° 1320 du 1^{er} avril 2004 à l'occasion de la publication des résultats de l'Observatoire de valeurs éthiques réalisé par Research International

« Les français sont prêts à boycotter une entreprise si :

- 1. Elle emploie des enfants dans certains pays : 61%
- 2. Elle ne se préoccupe pas de la santé/sécurité de ses clients : 58%
- 3. Elle pollue l'environnement : 51%
- 4. Elle ne tient pas compte des réclamations de ses clients : 50%
- 5. Elle licencie pour augmenter ses profits : 49%
- 6. Elle est implantée dans des pays qui ne respectent pas les droits de l'homme : 46%
- 7. Elle a des pratiques financières douteuses : 43%
- 8. Elle délocalise dans des pays où le prix du travail est moins cher : 41%
- 9. Elle ne se préoccupe pas des habitants des régions où elle est implantée : 40%
- 10. Elle a un patron qui tire un profit personnel de sa position : 40%
- 11. Elle crée des produits qui ne sont pas durables : 34%
- 12. Elle gaspille de l'énergie : 34%
- 13. Elle exploite ses fournisseurs: 33%
- 14. Elle crée des emplois précaires (CDD, intérims) plutôt que des emplois durables : 32%
- 15. Elle ne tient pas compte de l'avis de ses syndicats : 28%

Elle crée des produits qui ne sont pas recyclables : 27% » [78]

ANNEXE 2 : La Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement

La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement,

Réunie à Rio de Janeiro du 3 au 14 juin 1992,

Réaffirmant la Déclaration de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement adoptée à Stockholm le 16 juin 1972, et cherchant à en assurer le prolongement,

Dans le but d'établir un partenariat mondial sur une base nouvelle et équitable en créant des niveaux de coopération nouveaux entre les Etats, les secteurs clefs de la société et les peuples,

Œuvrant en vue d'accords internationaux qui respectent les intérêts de tous et protègent l'intégrité du système mondial de l'environnement et du développement,

Reconnaissant que la Terre, foyer de l'humanité, constitue un tout marqué par l'interdépendance,

Proclame ce qui suit :

PRINCIPE 1

Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature.

PRINCIPE 2

Conformément à la Charte des Nations Unies et aux principes du droit international, les Etats ont le droit souverain d'exploiter leurs propres ressources selon leur politique l'environnement et de développement, et ils ont le devoir de faire en sorte que les activités exercées dans les limites de leur juridiction ou sous leur contrôle ne causent pas de dommages à l'environnement dans d'autres Etats ou dans des zones ne relevant d'aucune juridiction nationale.

PRINCIPE 3

Le droit au développement doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures.

PRINCIPE 4

Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément.

PRINCIPE 5

Tous les Etats et tous les peuples doivent coopérer à la tâche essentielle de l'élimination de la pauvreté, qui constitue une condition indispensable du développement durable, afin de réduire les différences de niveaux de vie et de mieux répondre aux besoins de la majorité des peuples du monde.

PRINCIPE 6

La situation et les besoins particuliers des pays en développement, en particulier des pays les moins avancés et des pays les plus vulnérables sur le plan de l'environnement, doivent se

voir accorder une priorité spéciale. Les actions internationales entreprises en matière d'environnement et de développement devraient également prendre en considération les intérêts et les besoins de tous les pays.

PRINCIPE 7

Les Etats doivent coopérer dans un esprit de partenariat mondial en vue de conserver, de protéger et de rétablir la santé et l'intégrité de l'écosystème terrestre. Etant donné la diversité des rôles joués dans la dégradation de l'environnement mondial, les Etats ont des responsabilités communes mais différenciées. Les pays développés admettent la responsabilité qui leur incombe dans l'effort international en faveur du développement durable, compte tenu des pressions que leurs sociétés exercent sur l'environnement mondial et des techniques et des ressources financières dont ils disposent.

PRINCIPE 8

Afin de parvenir à un développement durable et à une meilleure qualité de vie pour tous les peuples, les Etats devraient réduire et éliminer les modes de production et de consommation non viables et promouvoir des politiques démographiques appropriées.

PRINCIPE 9

Les Etats devraient coopérer ou intensifier le renforcement des capacités endogènes en matière de développement durable en améliorant la compréhension scientifique par des échanges de connaissances scientifiques et techniques et en facilitant la mise au point, l'adaptation, la diffusion et le transfert de techniques, y compris de techniques nouvelles et novatrices.

PRINCIPE 10

La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. Au niveau national, chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement que détiennent les autorités publiques, y compris aux informations relatives aux substances et activités dangereuses dans leurs collectivités, et avoir la possibilité de participer aux processus de prise de décision. Les Etats doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant les informations à la disposition de celui-ci. Un accès effectif à des actions judiciaires et administratives, notamment des réparations et des recours, doit être assuré.

PRINCIPE 11

Les Etats doivent promulguer des mesures législatives efficaces en matière d'environnement. Les normes écologiques et les objectifs et priorités pour la gestion de l'environnement devraient être adaptés à la situation en matière d'environnement et de développement à laquelle ils s'appliquent. Les normes appliquées par certains pays peuvent ne pas convenir à d'autres pays, en particulier à des pays en développement, et leur imposer un coût économique et social injustifié.

PRINCIPE 12

Les Etats devraient coopérer pour promouvoir un système économique international ouvert et favorable, propre à engendrer une croissance économique et un développement durable dans tous les pays, qui permettrait de mieux lutter contre les problèmes de dégradation de l'environnement. Les mesures de politique commerciale motivées par des considérations relatives à l'environnement ne devraient pas constituer un moyen de discrimination arbitraire ou injustifiable, ni une restriction déguisée aux échanges internationaux. Toute action unilatérale visant à résoudre les grands problèmes écologiques au-delà de la juridiction du pays importateur devrait être évitée. Les mesures de lutte contre les problèmes écologiques transfrontières ou mondiaux devraient, autant que possible, être fondées sur un consensus international.

PRINCIPE 13

Les Etats doivent élaborer une législation nationale concernant la responsabilité de la pollution et d'autres dommages à l'environnement et l'indemnisation de leurs victimes. Ils doivent aussi coopérer diligemment et plus résolument pour développer davantage le droit international concernant la responsabilité et l'indemnisation en cas d'effets néfastes de dommages causés à l'environnement dans des zones situées au-delà des limites de leur juridiction par des activités menées dans les limites de leur juridiction ou sous leur contrôle.

PRINCIPE 14

Les Etats devraient concerter efficacement leurs efforts pour décourager ou prévenir les déplacements et les transferts dans d'autres Etats de toutes activités et substances qui provoquent une grave détérioration de l'environnement ou dont on a constaté qu'elles étaient nocives pour la santé de l'homme.

PRINCIPE 15

Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les Etats selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement.

PRINCIPE 16

Les autorités nationales devraient s'efforcer de promouvoir l'internalisation des coûts de protection de l'environnement et l'utilisation d'instruments économiques, en vertu du principe selon lequel c'est le pollueur qui doit, en principe, assumer le coût de la pollution, dans le souci de l'intérêt public et sans fausser le jeu du commerce international et de l'investissement.

PRINCIPE 17

Une étude d'impact sur l'environnement, en tant qu'instrument national, doit être entreprise dans le cas des activités envisagées qui risquent d'avoir des effets nocifs importants sur l'environnement et dépendent de la décision d'une autorité nationale compétente.

PRINCIPE 18

Les Etats doivent notifier immédiatement aux autres Etats toute catastrophe naturelle ou toute autre situation d'urgence qui risque d'avoir des effets néfastes soudains sur l'environnement de ces derniers. La communauté internationale doit faire tout son possible pour aider les Etats sinistrés.

PRINCIPE 19

Les Etats doivent prévenir suffisamment à l'avance les Etats susceptibles d'être affectés et leur communiquer toutes informations pertinentes sur les activités qui peuvent avoir des effets transfrontières sérieusement nocifs sur l'environnement et mener des consultations avec ces Etats rapidement et de bonne foi.

PRINCIPE 20

Les femmes ont un rôle vital dans la gestion de l'environnement et le développement. Leur pleine participation est donc essentielle à la réalisation d'un développement durable.

PRINCIPE 21

Il faut mobiliser la créativité, les idéaux et le courage des jeunes du monde entier afin de forger un partenariat mondial, de manière à assurer un développement durable et à garantir à chacun un avenir meilleur.

PRINCIPE 22

Les populations et communautés autochtones et les autres collectivités locales ont un rôle vital à jouer dans la gestion de l'environnement et le développement du fait de leurs connaissances du milieu et de leurs pratiques traditionnelles. Les Etats devraient reconnaître leur identité, leur culture et leurs intérêts, leur accorder tout l'appui nécessaire et leur permettre de participer efficacement à la réalisation d'un développement durable.

PRINCIPE 23

L'environnement et les ressources naturelles des peuples soumis à oppression, domination et occupation doivent être protégés.

PRINCIPF 24

La guerre exerce une action intrinsèquement destructrice sur le développement durable. Les Etats doivent donc respecter le droit international relatif à la protection de l'environnement en temps de conflit armé et participer à son développement, selon que de besoin.

PRINCIPE 25

La paix, le développement et la protection de l'environnement sont interdépendants et indissociables.

PRINCIPE 26

Les Etats doivent résoudre pacifiquement tous leurs différends en matière d'environnement, en employant des moyens appropriés conformément à la Charte des Nations-Unies.

PRINCIPE 27

Les Etats et les peuples doivent coopérer de bonne foi et dans un esprit de solidarité à l'application des principes consacrés dans la présente Déclaration et au développement du droit international dans le domaine du développement durable.

[www.un.org]

ANNEXE 3 : Déclaration de Malmö

Voici un extrait de cette déclaration européenne. Elle fut rédigée lors du premier forum ministériel global d'environnement, en mai 2000 en Suède :

« A l'aube de ce nouveau siècle, nous avons à notre disposition les ressources humaines et matérielles pour réaliser le développement soutenable, pas comme concept mais comme réalité concrète. Les développements sans précédant en technologies de production et d'information, l'apparition d'une plus jeune génération avec un sens clair d'optimisme, de solidarité et de valeurs, les femmes de plus en plus averties et avec un rôle actif augmenté dans la société : tout converge vers l'apparition d'une nouvelle prise de conscience. Nous pouvons diminuer la pauvreté par moitié d'ici à 2015 sans dégrader l'environnement, nous pouvons assurer la sécurité environnementale par la détection précoce, nous pouvons mieux intégrer des considérations environnementales dans la politique économique, nous pouvons améliorer les instruments juridiques du même rang et nous pouvons réaliser une vision d'un monde sans taudis. Nous nous engageons à réaliser cette vision commune. »

[100]

ANNEXE 4 : Les six principaux axes d'engagements de l'Agenda 21 en France : le Comité 21

Le Comité 21 est le Comité français pour l'environnement et le développement durable. Il a été créé en 1995 pour animer en France l'Agenda 21 de Rio. Il accompagne ses adhérents dans l'application du développement durable, en mettant à disposition des outils, des bonnes pratiques et des recommandations stratégiques et méthodologiques. Il est constitué de collèges réunissant des entreprises, des collectivités, des associations et des établissements publics.

Ces six axes d'action sont :

- La lutte contre le changement climatique,
- La préservation de la biodiversité,
- Le respect de la diversité culturelle et la lutte contre les exclusions,
- Le soutien aux filières environnementales et à l'économie sociale,
- La coopération internationale,
- L'éducation au développement durable.

[40] [www.agenda21france.org]

ANNEXE 5 : Lettre d'adhésion au Compact Global des Nations-Unies

Honorable Secrétaire-Général,

Par cette lettre, je suis heureux de vous confirmer que.....(nom de la compagnie) soutient les dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies concernant les droits de l'homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption. Nous vous exprimons de plus notre volonté de faire progresser ces principes dans notre domaine d'influence et nous nous engageons à les intégrer dans la stratégie de notre compagnie, sa culture commerciale, et ses modes opératoires. Nous nous engageons également à faire une déclaration claire et publique sur ce sujet et à en informer nos employés, nos partenaires commerciaux et nos clients. Dans notre logique de responsabilité et de transparence, nous rendrons publics le résultat de nos actions en faveur de la bonne application des dix principes du Pacte Mondial.

Vous trouverez ci-joint des informations générales sur notre compagnie ainsi que le nom de la personne qui sera chargée des contacts futurs avec le bureau du Pacte Mondial à New York.

Meilleures salutations.

Nom, titre

Pour des raisons d'ordre administratif, les entreprises de moins de 10 salariés (microentreprises) ne seront pas inscrites sur la base de données des entreprises participantes. Cependant, nous encourageons les microentreprises à se tenir au courant des activités du Pacte Mondial par l'intermédiaire du site Web et à entrer en rapport avec le réseau du Pacte Mondial de leur pays. Les renseignements sur les réseaux peuvent être obtenus à la rubrique «Networks Around the World».

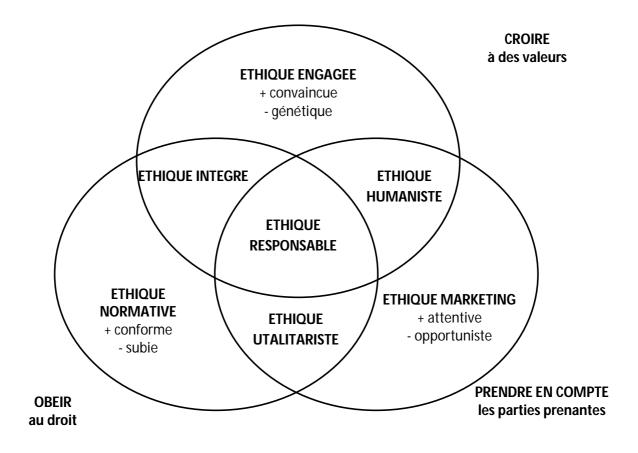
[97]

ANNEXE 6 : Sept différents types d'éthique

Les entreprises qui choisissent de s'engager dans des initiatives d'éthique le font selon trois axes de motivation :

- Etre en accord avec la règlementation (exigence normative)
- Considérer les attentes des parties prenantes (souci du marketing)
- Croire aux valeurs éthiques (engagement)

De ces trois motivations, on peut tirer sept types d'éthiques, en fonction de l'intégration d'un seul, de deux ou des trois axes cités. Pour les trois modèles extrêmes, un aspect positif et négatif ont été mis en lumière (voir + et -).

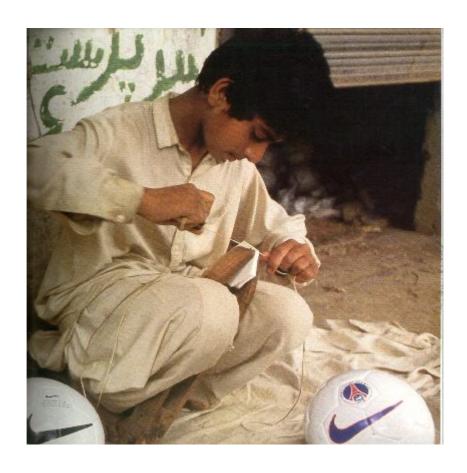


Les sept éthiques [21] [38]

- L'éthique normative : l'entreprise cherche à éviter les malversations, les procès et les sanctions ; elle contrôle pour cela ses employés et fait appel à la déontologie, la morale et au droit.
- L'éthique marketing: l'entreprise cherche à répondre aux attentes des parties premières, à communiquer sur la responsabilité sociétale et le développement durable autour d'elle.
- **L'éthique engagée :** l'éthique peut-être « génétique » (corrélée à l'activité même de l'entreprise) ou bien être fortement promue par des dirigeants convaincus.
- **L'éthique humaniste**: elle est engagée et marketing. L'entreprise considère qu'elle doit répondre à des attentes morales, même si elle doit pour cela sacrifier un profit à court terme.
- L'éthique utilitariste: normative et marketing. L'entreprise est réceptive aux risques juridiques et de réputation auxquels elle s'expose si elle ne prend pas gardes à ses comportements environnementaux, sociaux, d'hygiène et de sécurité, de respect des consommateurs.
- **L'éthique intègre :** engagée et normative. L'entreprise respecte la règlementation et les principes qui l'ont inspiré. Elle cherche la loyauté, l'honnêteté, l'équité, même si elle doit sacrifier des profits immédiats pour cela.
- L'éthique responsable, humaniste, utilitariste et intègre. L'entreprise, par l'élan donné par ses dirigeants, cherche à trouver l'équilibre entre résultat, intégrité, humanité et respect.

Pour chaque entreprise les modalités peuvent différer, et c'est à chaque équipe de chercher les sienne ; il n'y a pas de modèle commun parfait. Chaque entreprise a ses propres finalités, est exposée à des risques particuliers en fonction de son secteur, possède sa vision de l'éthique, choisit les moyens qui lui correspondent. Pour réussir il est nécessaire d'adopter une démarche humble, attentive, à l'écoute. [21] [38]

ANNEXE 7: Photographie d'un enfant pakistanais travaillant pour un équipementier sportif (Life Magazine).



En juin 1996, Life magazine publie la photo d'un enfant pakistanais en train de coudre un ballon de football de l'équipementier Nike, payé 6 cents de l'heure.

ANNEXE 8 : Exemples de questionnaires à envoyer aux quatre familles de parties prenantes

✓ Exemple de questionnaire pour les clients :

Clinique Vétérinaire du Pesto

Ce questionnaire vous est adressé personnellement.

Son but est de nous permettre de mieux connaître quelles sont vos attentes, afin de mieux y répondre. Cette initiative s'intègre dans notre volonté d'adopter le développement durable dans notre activité. En remplissant avec franchise et en nous retournant ce questionnaire, vous participerez à notre démarche d'amélioration. Nous vous en remercions.

Pour cela, il vous suffit de donner pour chaque point d'attention une note, entre -100 et +100. Vous pouvez vous aider du tableau ci-joint. L'échelle de notation vous permet de juger à quel niveau vous trouvez que notre clinique vétérinaire répond à chacun des points.

Vous pouvez également nous donner vos remarques, si vous souhaitez commenter vos réponses, ou pour nous dire ce que vous avez pensé de ce questionnaire (anonyme).

Note	Signification
+100	Exceptionnel
+75	Excellent
+50	Très bon
+25	Bon
0	Dans la moyenne
-25	Insuffisant
-50	Mauvais
-75	Très mauvais
-100	Déplorable

Points d'attention	Note : Quels sont les résultats de la notre Clinique dans ce domaine ?
Citoyenneté: La Clinique Vétérinaire du Pesto respecte-t-elle la loi (civisme fiscal, droit du travail, Droits de l'Homme,)? De quelle manière contribue-t-elle volontairement au développement local, éducatif, culturel ou humanitaire?	

vos remarques :					
	vos remarques :				

La *Clinique Vétérinaire du Pesto* et tout son personnel vous remercient.

✓ Exemple de questionnaire pour les partenaires :

Clinique Vétérinaire du Pesto

Ce questionnaire vous est adressé personnellement.

Son but est de nous permettre de mieux connaître quelles sont vos attentes, afin de mieux y répondre. Cette initiative s'intègre dans notre volonté d'adopter le développement durable dans notre activité. En remplissant avec franchise et en nous retournant ce questionnaire, vous participerez à notre démarche d'amélioration. Nous vous en remercions.

Pour cela, il vous suffit de donner pour chaque point d'attention une note, entre -100 et +100. Vous pouvez vous aider du tableau ci-joint. L'échelle de notation vous permet de juger à quel niveau vous trouvez que notre clinique vétérinaire répond à chacun des points.

Vous pouvez également nous donner vos remarques, si vous souhaitez commenter vos réponses, ou pour nous dire ce que vous avez pensé de ce questionnaire.

Note	Signification
+100	Exceptionnel
+75	Excellent
+50	Très bon
+25	Bon
0	Dans la moyenne
-25	Insuffisant
-50	Mauvais
-75	Très mauvais
-100	Déplorable

Points d'attention	Note : Quels sont les résultats de la notre Clinique dans ce domaine ?
Apport de l'activité : L'activité de la Clinique Vétérinaire du Pesto permet-elle des apports à la société civile ? Quelle est la contribution au bien public et à l'intérêt général ?	
Citoyenneté: La Clinique Vétérinaire du Pesto respecte-t-elle la loi (civisme fiscal, droit du travail, Droits de l'Homme,). Contribue-t-elle volontairement au développement local, éducatif, culturel ou humanitaire?	

Relations professionnelles : Quelle est la qualité des relations professionnelles que la Clinique Vétérinaire du Pesto entretient ?	
Respect de l'environnement : Quel est l'impact de notre activité sur l'environnement, notre maîtrise des risques, notre participation à la préservation et à l'amélioration de l'environnement, à un urbanisme harmonieux?	
Innovation: L'innovation de la Clinique Vétérinaire du Pesto est-elle satisfaisante? Développe-t-elle de nouveaux produits et services, de nouvelles méthodes? Innove-t-elle dans les domaines environnementaux et sociaux?	
Réputation de la clinique : Quelles sont la notoriété et la qualité des valeurs véhiculées par la Clinique ? Dans quelle mesure donne-t-elle une image de performance, de sérieux, de professionnalisme, de dynamisme?	

Vos remarques :			

La clinique du Pesto et tout son personnel vous remercient.

✓ Exemple de questionnaire pour les salariés :

Clinique Vétérinaire du Pesto

Ce questionnaire vous est adressé personnellement.

Son but est de nous permettre de mieux partager et de mieux connaître vos attentes, afin de mieux y répondre. Cette initiative s'intègre dans notre volonté d'adopter le développement durable dans notre activité. En remplissant avec franchise ce questionnaire, vous participez à notre démarche d'amélioration. Au nom de toute l'équipe, nous vous en remercions.

Pour cela, il vous suffit de donner pour chaque point d'attention une note, entre -100 et +100. Vous pouvez vous aider du tableau ci-joint. L'échelle de notation vous permet de juger à quel niveau vous trouvez que notre clinique vétérinaire répond à chacun des points.

Vous pouvez également nous donner vos remarques, si vous souhaitez commenter vos réponses, ou pour nous dire ce que vous avez pensé de ce questionnaire.

Note	Signification
+100	Exceptionnel
+75	Excellent
+50	Très bon
+25	Bon
0	Dans la moyenne
-25	Insuffisant
-50	Mauvais
-75	Très mauvais
-100	Déplorable

Points d'attention	Note : Quels sont les résultats de la notre Clinique dans ce domaine ?
Citoyenneté: La Clinique Vétérinaire du Pesto respecte-t-elle la loi (civisme fiscal, droit du travail, Droits de l'Homme,)? De quelle manière contribue-t-elle volontairement au développement local, éducatif, culturel ou humanitaire?	
Relations professionnelles : Quelle est la qualité des relations professionnelles que la <i>Clinique</i> Vétérinaire du Pesto entretient ?	
Respect de l'environnement : Quel est l'impact de notre activité sur l'environnement, notre maîtrise des risques, notre participation à la préservation et à l'amélioration de l'environnement, à un urbanisme harmonieux?	
Innovation:	

L'innovation de la <i>Clinique Vétérinaire du Pesto</i> est-elle satisfaisante ? Développe-t-elle de nouveaux produits et services, de nouvelles méthodes ? Innove-t-elle dans les domaines environnementaux et sociaux ?	
Confiance dans les dirigeants: De quelle façon les vétérinaires dirigeants expliquent les orientations et se montrent convaincants? Quelle est leur efficacité dans leur rôle de dirigeants et dans leur gouvernance d'entreprise? Partagent-ils convenablement leurs valeurs?	
Réputation de la clinique : Quelles sont la notoriété et la qualité des valeurs véhiculées par la clinique ? Dans quelle mesure donne-t-elle une image de performance, de sérieux, de professionnalisme, de dynamisme?	
Intérêt du travail : Les objectifs sont-ils stimulants ? Dans quelle mesure est-il possible de prendre des responsabilités, de travailler de façon autonome, de prendre des initiatives et de se fixer des challenges ? De s'épanouir et de prendre du plaisir ? De quelle façon ressentez-vous les conséquences de vos efforts ?	
Rétribution : La rémunération est-elle équitable (au plan interne) et compétitivité (plan externe) ? Bénéficiez-vous de façon satisfaisante d'avantages sociaux, de reconnaissances financières, d'un partage des résultats ?	
Appui du management : Quelle est la compétence des vétérinaires en termes de management ? La clarté des orientations, les relations hiérarchiques, la proximité de l'encadrement, la confiance, le respect des engagements, la collaboration, l'équité sont-elles satisfaisantes ?	
Développement professionnel : Les possibilités d'évolution, de promotion, la diversité des missions, le développement des compétences, la formation, la sécurité de l'emploi vous conviennent-elles ?	
Environnement de travail : Comment jugez-vous au sein de la Clinique le respect de la personne, le temps de travail, le temps de trajet, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? Les locaux, l'hygiène et la sécurité ? L'esprit d'équipe, la cohésion, le dialogue et l'ambiance ?	

personne, le temps de travail, le temps de trajet, l' professionnelle et vie privée? Les locaux, l'hygiène L'esprit d'équipe, la cohésion, le dialogue et l'ambi	ne et la sécurité ?
Vos remarques :	
	Mer
225	

✓ Exemple de questionnaire pour les dirigeants :

Clinique Vétérinaire du Pesto

Le but de cette enquête est de mieux partager et de mieux connaître nos attentes et celles des parties prenantes, afin de mieux y répondre. Cette initiative s'intègre dans notre volonté d'adopter le développement durable dans notre activité. En remplissant avec franchise ce questionnaire, nous participons à notre démarche d'amélioration, qui sera bénéfique à tous les acteurs.

Pour exprimer mon avis, il me suffit de donner pour chaque point d'attention une note, entre -100 et +100. L'échelle de notation permet de juger à quel niveau j'estime que notre clinique vétérinaire répond à chacun des points.

Je peux également ajouter des remarques pour commenter mes réponses, ou pour dire ce que j'ai pensé de ce questionnaire en y répondant.

Note	Signification		
+100	Exceptionnel		
+75	Excellent		
+50	Très bon		
+25	Bon		
0	Dans la moyenne		
-25	Insuffisant		
-50	Mauvais		
-75	Très mauvais		
-100	Déplorable		

Points d'attention	Note : Quels sont les résultats de la notre Clinique dans ce domaine ?
Citoyenneté: La Clinique Vétérinaire du Pesto respecte-t-elle la loi (civisme fiscal, droit du travail, Droits de l'Homme,)? De quelle manière contribue-t-elle volontairement au développement local, éducatif, culturel ou humanitaire?	
Respect de l'environnement :	

Quel est l'impact de notre activité sur l'environnement, notre maîtrise des risques, notre participation à la préservation et à l'amélioration de l'environnement, à un urbanisme harmonieux?	
Innovation: L'innovation de la <i>Clinique Vétérinaire du Pesto</i> est-elle satisfaisante? Développe-t-elle de nouveaux produits et services, de nouvelles méthodes? Innove-t-elle dans les domaines environnementaux et sociaux?	
Réalisation des objectifs financiers : L'efficience (résultat net ou respect des budgets), la rentabilité des capitaux immobilisés sont à la hauteur des espérances ?	
Réalisation des objectifs non-financiers : La clinique obtient-elle des bons résultats concernant la croissance, la part de marché, le positionnement, la compétitivité, la fidélisation des clients, la solidité financière ?	
Potentiel de la clinique : Est-ce que les opportunités de développement, la confiance dans l'avenir et dans les atouts (hommes, techniques, outils, méthodes, management) sont satisfaisantes ?	
Confiance dans les dirigeants : De quelle façon les vétérinaires dirigeants expliquent les orientations et se montrent convaincants? Quelle est leur efficacité dans leur rôle de dirigeants et dans leur gouvernance d'entreprise ? Partagent-ils convenablement leurs valeurs ?	
Réputation de la clinique : Quelles sont la notoriété et la qualité des valeurs véhiculées par la clinique ? Dans quelle mesure donne-t-elle une image de performance, de sérieux, de professionnalisme, de dynamisme?	

Me	s remarques :			
	•			
				Merci!

BIBLIOGRAPHIE

- **AFNOR**, 2005, Achats et développement durable : enjeux, méthodologies et initiatives, Comité 21, AFNOR, 178 pages
- **2** AGGERI Franck, PEZET Eric, ABRASSART Christophe et al., 2005, Organiser le développement durable : expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective, Vuibert : ADEME, 277 pages
- **BACKER de, Paul**, 2005, Les indicateurs financiers du développement durable, Ed. d'organisation, 203 pages
- **BADDACHE Farid**, 2004, Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la ccopération, L'Harmattan, 248 pages
- **5 BALLET Jérôme et de BRY Françoise**, 2001, L'entreprise et l'éthique, Seuil, 431 pages
- **6 BANQUE MONDIALE**, 1991, Le défi du développement Rapport sur le développement dans le monde, 314 pages
- **7 BARTHELEMY Amandine et DOUENEL Corinne**, 2008, Vivre l'entreprise responsable : salariés et dirigeants face aux défis de la responsabilité sociale, Ed. Autrement, 281 pages
- **8 BAUDELOT Christian, GOLLAC Michel et al.**, 2003, Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France, Fayard, 351 pages
- **9 BEAUDOIN Jean-Pierre**, 2001, Etre à l'écoute du risque d'opinion, Ed. d'organisation, 205 pages
- **BENOIT Jacques**, 2005, Pédagogie de l'éthique : le cœur du développement durable est le "développement durable" du cœur, EMS, 440 pages
- **BUCKINGHAM Marcus et COFFMAN Curt**, 2001, Manager contre vents et marées Développer les talents dans l'entreprise, Village Mondial, 280 pages
- **BURGAUD Didier**, 2001, Le salaire ne fait plus tout, Editions d'Organisation, 179 pages
- **13 CALISTI Bernard et KAROLEWICZ Francis**, 2005, RH et développement durable : une autre vision de la performance, Ed. d'organisation, 239 pages
- **14 CARDOT Fabienne**, 2006, L'éthique d'entreprise, PUF Que sais-je?, 127 pages

- **15 CATTAN Michel**, 2001, L'engagement de la direction, AFNOR
- **16 CHAUVEAU Alain et ROSE Jean-Jacques**, 2003, L'entreprise responsable : développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, éthique, Ed. d'organisation, 362 pages
- **17 CHRISTOPHE Bernard**, 2007, L'entreprise et la décroissance soutenable : réussir les reconversions écologiques, L'Harmattan, 222 pages
- **CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise), BREUZARD Sylvain**, 2004, Le guide de la performance globale : 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Ed. d'organisation, 215 pages
- **19 DELCHET Karen**, 2003, Qu'est-ce que le développement durable ?, AFNOR, 60 pages
- **DELCHET Karen**, 2007, Développement durable : l'intégrer pour réussir : 80 PME face au SD 21000, AFNOR, 382 pages
- **21 DETRIE Philippe**, 2005, L'entreprise durable : utile à la société, satisfaction des clients, performance pour les propriétaires, accomplissement des salariés, Dunod, 272 pages
- **DION Michel**, 2008, Philanthropie et responsabilité sociale de l'entreprise, ESKA, 209 pages
- **DION Michel, WOLFF Dominique et al.**, 2008, Théorie et applications au management, Dunod, 246 pages
- **DUBIGEON Olivier**, 2002, Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable ?, Village Mondial, 319 pages
- **DUBIGEON Olivier**, 2005, Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable ?, 2^e édition, Village mondial, 357 pages
- **DYMEK-AGOSTO F.**, 1995, Evaluation des risques et gestion des déchets d'activité de soins vétérinaires, Thèse de Doctorat Vétérinaire (Lyon), 85 pages
- **27 ETCHEGOYEN Alain**, 1991, La valse des éthiques, Editions François Bourin, 244 pages
- **FERONE Geneviève, ARCIMOLES d', Charles-Henri, BELLO Pascal et al.**, 2002, Le développement durable, Ed. d'organisation, 325 pages
- **29 FROMAN Bernard**, 2007, Qualité, sécurité, environnement, AFNOR, 312 pages
- **30 GOND Jean-Pascal**, 2008, La responsabilité sociale de l'entreprise, Presses universitaires de France, 126 pages
- **HERSEY Paul et al.**, 1996, Management of organizational behaviour: utilizing human resources, 7th edition, Prentice Hall, 627 pages

- **32 HOLLIDAY Charles O., Jr, SCHMIDHEINY Stephan, Sir WATTS Philip**, 2003, De la parole aux actes : 67 expériences de développement durable dans l'entreprise, Ed. Victoires, 300 pages
- **HUMIERES d', Patrick et CHAUVEAU Alain**, 2001, Les pionniers de l'entreprise responsable, Ed. d'organisation, 226 pages
- **HUMIERES d', Patrick**, 2005, Le développement durable : le management de l'entreprise responsable, Ed. d'organisation, 385 pages
- **35 JOLLY Cécile**, 2006, L'entreprise responsable, le Félin : Kiron, 119 pages
- **JOUNOT Alain**, 2004, Le développement durable, cent questions pour comprendre et agir, AFNOR, 156 pages
- **KERAVEC G.**, 2003, Gestion des déchets d'activités de soins vétérinaires en élevage bovin, Thèse de Doctorat Vétérinaire (Nantes), 96 pages
- **38** LAGARDE Catherine, 2004, L'éthique dans les grandes entreprises en France, Inergie
- **39 LAVILLE Elisabeth**, 2002, L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde, Village Mondial, 320 pages
- **LAVILLE Elisabeth**, 2006, L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde, 2e édition, Village mondial, 407 pages
- **LECLERC S.**, 2008, Les effluents des cabinets vétérinaires, Thèse de Doctorat Vétérinaire (Nantes), 144 pages
- **LUKACS Philippe**, 2008, Stratégie pour un futur souhaitable : quatre créations exemplaires pour un management innovant, Dunod, 230 pages
- **MARTINET Alain-Charles et REYNAUD Emmanuelle**, 2004, Stratégies d'entreprise et écologie, Economica, 165 pages
- **MOUTAMALLE Lise**, 2004, L'intégration du développement durable au management quotidien d'une entreprise, l'Harmattan, 192 pages
- **ORSE (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises)**, 2003, Développement durable et entreprises : un défi pour les managers, AFNOR, 101 pages
- **PAINE Lynn Sharp**, 2003, Value Shift: Why companies must merge social and financial imperative to achieve superior performance, McGraw-Hill, 302 pages
- **PITON V., BAILLE V.**, 2004, Santé et sécurité des personnes dans une clinique vétérinaire pour animaux de compagnie. Règlementation, risques et prévention. Thèse de doctorat vétérinaire (Toulouse), 224 pages
- **48** PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2006, Le guide PricewaterhouseCoopers du

- développement durable : état des lieux et perspectives mondiales, Ed. d'organisation, 187 pages
- **49 RAMANANTSOA Bernard**, 2008, L'art du management, Pearson éducation : les Echos, 229 pages
- **FRAMECOURT de, Marjolaine. et PONS François-Marie**, 2001, L'innovation à tous les étages!: Comment associer les salariés à une démarche d'innovation, Ed. d'organisation, 320 pages
- **SEYNAUD Emmanuelle et al.**, 2006, Le développement durable au cœur de l'entreprise : pour une approche transverse du développement durable, Dunod, 256 pages
- **ROSE Jean-Jacques**, 2006, Responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social, 403 pages
- **ROURET du, Hugues**, 2003, Pour que l'entreprise soit le moteur du développement durable, Rapport présenté au nom de la commission de l'aménagement régional, de l'environnement, du tourisme et des transports et de la commission du commerce internationale après avis de la commission du travail et des questions sociales et adopté à l'Assemblée Générale du 13 mars 2003, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 56 pages
- **STEPHANY Didier**, 2003, Développement durable et performance de l'entreprise, Ed. Liaisons, 266 pages
- **THEVENET Maurice**, 2000, Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes, Ed. d'organisation, 269 pages
- **VOLPI Rémy**, 2005, Développement durable : action ! : La gouvernance de l'entreprise, l'Harmattan, 262 pages
- **WIEDEMANN-GOIRAN Thierry, LEPINEUX François et PERIER Frédéric**, 2002, Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur, Ed. d'organisation, 295 pages
- **WOLFF Dominique et MAULEON Fabrice**, 2005, Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Hermes science publications : Lavoisier, 252 pages
- **WOOT de, Philippe**, 2005, Responsabilité sociale de l'entreprise : faut-il enchaîner Prométhée ?, Economica, 208 pages

Périodiques

- **APCE**: Association pour la création d'entreprises, janvier 2001, Etude IFOP
- **61 Capital**, avril 2003

- **62 CSR Europe et Euronext**, octobre 2001, Etude Sofres
- 63 Dirigeant, juillet 2002, « De nouveaux critères de réussite »
- **64** Enjeux Les Echos, mars 2001 (Sondage SOFRES); mai 2002 (Jean Viard)
- **Entreprises & Carrières**, 14 janvier 2003, n°652, Etude Epsy pour le 30^e baromètre Mutuelles Mieux-être
- **FEDERE, Edouard Lecerf**, 2002, Etude Sofres-Topcom : « Les intérêts des entreprises et de la population vont-ils dans le même sens ?» ; Etude Sofres-Topcom : « Les intérêts des entreprises et des salariés vont-ils dans le même sens ? »
- **Fortune et Hewitt Associatives**, Classement des meilleurs employeurs
- **68** L'Entreprise, avril 2004, n° 222 (Michel Godet)
- **69** Le Canard Enchaîné, 28 mars 2003
- **70 Le Figaro**, 28 septembre 2002 (a) ; 26 avril 2002 (b)
- 71 Le Monde Initiatives, avril 2004 (a) ; juillet-août 2004 (b)
- **72** Le Nouvel Economiste, 7 mai 2004, n° 1258
- **Les Cahiers de l'AFCI** (Association Française de Communication Interne), septembre 2004, n° 15, (Plihon D., président du conseil scientifique d'Attac)
- **Novethic'Info**, 24 avril 2003, Sondage Ipsos : « Les français et le développement durable », commandé par le secrétariat d'Etat au développement durable
- **75 ORC, Le Monde et Cadremploi**, 2002, Baromètre ORC 4^e édition
- **76 Psychologies**, mai 2001, (Jean-Louis Servan-Schreiber, Dr Kennon Sheldon, université du Missouri ; Maslow et Herzberg)
- 77 Revue RH&M, juillet 2002
- **78 Stratégies**, 1^{er} avril 2004, n° 1320 (Publication des résultats de l'Observatoire de valeurs éthiques réalisée par Research International)
- **79** The Economist, novembre 2001
- **Unesco**, 14 avril 2000, Etude CIME (Comité d'information et de mobilisation pour l'emploi) : « L'engagement responsable : un nouvel enjeu pour les entreprises »

Organisations, agences, organismes, associations, ministères et entreprises

81 ADEME: Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (<u>www.ademe.fr</u>, www.reduisonsnosdechets.fr)

82 Agence Nationale de l'Habitat (www.anah.fr) 83 Agenda 21 France (www.agenda21france.org) 84 Association Française pour les Pompes A Chaleur (<u>www.afpac.org</u>) 85 Association pour la qualité d'installation des systèmes à énergie renouvelable (www.qualit-enr.org) 86 **BP** Compagnie pétrolière (www.bp.com) 87 **Coface**, société de recouvrement (www.cofacerating.fr) 88 Comité Français d'Accréditation (www.cofrac.fr) 89 **Ecologie pratique.org** (www.ecologie pratique.com) 90 Flamme verte, label (www.flammeverte.com) 91 Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org) 92 Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (www.irsn.fr) 93 Journal Officiel (www.journal-officiel.gouv.fr) 94 Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (www.industrie.gouv.fr/energie/credit-impot.htm) 95 Ministère du Logement et de la Ville (www.logement.gouv.fr) 96 Ministre de la Santé et des Sports (www.sante.gouv.fr) 97 Nations-Unies (www.un.org) 98 Nations-Unies: Organisation des Nations-Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, FAO (www.fao.org) 99 Nations-Unies: Pacte Global (www.unglobalcompact.org) 100 Nations-Unies: Programme des Nations-Unies pour l'Environnement (PNUE ou **UNEP**, www.unep.org) 101 Nations-Unies: Programme pour le Développement (www.undp.org) 102 Notre avenir à tous (www.ourcommonfuture.org) 103 **Novethic**, média expert du développement durable (www.novethic.fr) 104 Ordre des Vétérinaires (www.veterinaire.fr) 105 Organisation de Coopération et de Développement Economiques (www.oecd.org

ou www.ocde.org)

- 106 Service public de la diffusion du droit (www.legifrance.gouv)
- **107 UFC Que choisir**, association de consommateurs (<u>www.quechoisir.org</u>)
- **108** Union Européenne, portail d'information (www.europa.eu)
- **109 Vétérinaire pour un développement durable, VDD** ; Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral, SNVEL (http://www.snvel.fr/dd)
- **Vigeo**, agence de notation extra-financière et d'audit en responsabilité sociale. (www.vigeo.com)
- **Washright**, campagne de préservation de l'environnement créé par les fabricants de lessive (www.washright.com)
- 112 WWF, World Wildlife Fund (www.wwf.fr)

AMAT Jean-Philippe

LA CLINIQUE VETERINAIRE ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE

Thèse vétérinaire : Lyon, le 28 janvier 2009

RESUME:

Le développement durable est en passe de s'immiscer dans toutes les réalités de notre quotidien. Les inégalités sociales, les menaces environnementales, l'accroissement de la population mondiale... sont autant de facteurs qui rendent nécessaire sa prise en compte dans nos activités économiques.

Les entreprises sont des moteurs du changement, et elles sont aujourd'hui invitées à s'adapter : la maximisation du profit ne peut plus être un unique objectif. Trois performances doivent être continuellement recherchées : économique, sociale et environnementale.

La clinique vétérinaire a un rôle à jouer dans cette évolution et elle peut en retirer de nombreux avantages. Intégrer le développement durable nécessite de comprendre les enjeux, de travailler en lien avec les parties prenantes et de choisir un plan d'action concret avec toute l'équipe de la clinique.

Au début de ce XXI^e siècle, la clinique vétérinaire a les atouts suffisants pour choisir un développement qui soit durable, et pour participer promptement à une spirale vertueuse qui semble irréversible.

MOTS CLES:

✓ Développement

✓ Durable✓ Clinique

✓ Vétérinaire

✓ Environnement

JURY:

<u>Président :</u> Monsieur le Professeur Jacques FABRY <u>Premier assesseur :</u> Monsieur le Professeur Jean-Luc CADORE Deuxième assesseur : Monsieur le Professeur Gilles BOURDOISEAU

DATE DE SOUTENANCE: 28 janvier 2009

ADRESSE DE L'AUTEUR:

12 rue des Lavandes

34 970 Lattes