

## L'incontournable développement durable pour les PME subsahariennes : une indispensable stratégie de survie et de croissance

Par Georges HÉNAULT  
École de Gestion  
Université d'Ottawa (Canada)  
Henault@management.uottawa.ca

*Le Développement durable (DD) fait désormais partie des objectifs de développement pour le millénaire initiés par l'ONU ainsi que de ceux du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NOPADA-NEPAD) lancé en 2002.*

*En s'appuyant au plan épistémologique sur les avancées conceptuelles de la théorie des parties prenantes et de celle de la responsabilité sociale des entreprises ainsi que sur l'émergence du principe de précaution, l'objectif de cette présentation est de démontrer le bien fondé existentiel d'une stratégie de DD pour les PME, notamment d'Afrique sub-saharienne, afin de proposer des pistes de solutions concrètes pour le sommet de Ouagadougou.*

*Cette stratégie passe tout d'abord par une démarche d'information et de formation cybernétique à la gestion du DD qui se doit d'être mise en place en partenariat entre le secteur des PME (à un niveau méso-économique, surtout) et le monde universitaire africain en collaboration avec des instances multilatérales francophones telles que l'AIF et l'AUF.*

*Deuxièmement, un environnement adjuvant incitatif et réglementaire doit encadrer les initiatives de DD et ce tant au niveau local, que national et régional. Ce n'est qu'à cette condition que l'entrepreneuriat de développement durable deviendra pérenne.*

Le Développement Durable (DD) se veut bien plus que la seule et incontournable protection de l'environnement censée être assumée par les États et les grandes entreprises du monde néo-libéral occidental. Il comprend également le devoir éthique pour ces dernières d'être « économiquement viables, écologiquement saines et socialement responsables ». Il concerne aussi la société civile et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME), au sens large du terme, incluant les organisations de type coopératif, mutualiste, sans oublier, bien sûr, les micro-entreprises formelles et ou informelles. Le débat futile sur la non pertinence du DD pour les PME africaines considéré comme un luxe improductif de mimétisme occidental laisse désormais place à un combat utile endossé au plus haut niveau politique multilatéral africain.

En effet, c'est à Kananaskis en Alberta (Canada) à la rencontre du G8 de 2002 que l'initiative amorcée par l'Afrique du Sud, l'Algérie, le Nigeria et le Sénégal du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NOPADA), mieux connu sous son acronyme anglophone NEPAD (*New Economic Partnership for the African Development*), a reçu l'appui d'une partie significative de la communauté internationale. Quels en sont les traits essentiels ? Si on se fie à la réflexion collective des experts du centre de développement sous-régional de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (Ben Hamouda H. et Kassé, M., 2002), les défis du NOPADA s'articulent autour de la bonne gouvernance, de la promotion du secteur privé, de l'appropriation du contenu des technologies de l'information et des communications (TIC), de l'accès aux marchés internationaux et du développement durable. La mission du NOPADA se trouve, de surcroît, en synergie avec les résolutions de la conférence de l'ONU de Stockholm (1972), des Sommets de la Terre de Rio (1992) et de Johannesburg (2002), ainsi que de l'Agenda 21 qui pose le défi de réconciliation des trois E (respect de l'Environnement et développement Économique avec Équité sociale). Il s'avère également en harmonie avec les objectifs de développement pour le millénaire initiés par l'ONU et les conclusions du neuvième Sommet francophone de Beyrouth qui sert de fondement aux délibérations du dixième Sommet de Ouagadougou.

En s'appuyant, au plan épistémologique, sur les avancées conceptuelles de la théorie des parties prenantes et de celle de la responsabilité sociale des entreprises, ainsi que sur l'émergence du principe de précaution, l'objectif de cette présentation est de démontrer le bien fondé existentiel d'une stratégie de DD pour les PME, notamment d'Afrique sub-saharienne, afin de proposer des pistes de solutions concrètes pour le Sommet de Ouagadougou. Les exemples d'accomplissements africains dans ce domaine, qui servent d'illustration, sont essentiellement issus du secteur agroalimentaire qui demeure la priorité économique du continent depuis le Plan de Lagos en 1980, ainsi que son vecteur de croissance animé par les petits agriculteurs qui détiennent la clé du succès du NEPAD (Harsch, 2004).

### **1. Le développement durable, un mode de gestion holistique pérenne**

Une tendance lourde pointe à l'horizon d'un mode (qui n'a rien d'une mode passagère) de gestion en pleine mutation. Il s'exprime par la mise en place de stratégies dites de développement durable qui s'articulent autour des quatre P que sont le Progrès des organisations qui passe par le respect des Personnes et de la Planète tout en assurant les Profits (Laville, 2002). On démontre ainsi que le DD va bien au-delà du seul respect de notre environnement au sens écologique du terme. Cette philosophie de gestion émergente se fonde, notamment, sur deux théories et un principe : la théorie de la responsabilité sociale de l'entreprise, celle des parties prenantes (*stakeholders*) et le principe de précaution que nous allons brièvement aborder.

#### **a) De l'incontournable responsabilité sociale des entreprises**

La responsabilité sociale des entreprises, qui a été l'objet de nombreux débats dans la deuxième partie du vingtième siècle, semble désormais acquise comme partie intégrante de la mission et vision stratégiques des entreprises ([www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)).

L'école américaine de l'éthique des affaires dégage quatre catégories de responsabilité, à savoir : la responsabilité économique (la première considérant la production de biens ou services ainsi que de bénéfiques), juridique (obligations légales codifiées de respect des règlements), éthique (obligations morales non codifiées) et discrétionnaire (comportements qui vont au-delà des attentes de la société); ces quatre catégories ne sont pas exclusives. (Ballet, J. et De Bry, F., 2001).

Dans le secteur incontournable de la protection de l'environnement qui exige de la part des compagnies un comportement on ne peut plus éthique, certains auteurs vont même jusqu'à proposer la mise en place d'une nouvelle révolution industrielle fondée sur le « capitalisme naturel » qui part du paradigme suivant : l'environnement n'est pas un facteur de production mineur, mais bien une enveloppe qui comprend, fournit et soutient l'ensemble de l'économie (Hawken, P., Lovins A. et Hunter-Lovins, L., 1999).

#### **b) Les parties prenantes : des partenaires promoteurs du DD**

L'analyse institutionnelle, qui prend en compte la réponse des entreprises aux pressions externes, repose sur le principe de la légitimité sociale publique par lequel la société leur délègue le pouvoir de production à condition de se conformer aux normes légales et éthiques existantes (Ballet et De Bry, 2001). Or cette légitimité sociale se trouve étroitement liée aux perceptions et intérêts, non seulement des partenaires de l'entreprise, mais aussi des membres de la société civile regroupés désormais sous le vocable de « parties prenantes ». Freeman (1984) en précise le concept en affirmant : « *Une partie prenante dans une organisation est (par définition) tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation.* »

Le rôle et les pressions qu'elles exercent sur l'entreprise pour qu'elle adopte une stratégie de DD deviennent prioritaires et seront précisés en deuxième partie.

#### **c) L'émergence du principe de précaution**

Depuis le Sommet de Rio en 1992, le principe de précaution s'affirme comme essentiel à la gestion des risques, notamment écologiques. Il s'appuie sur une demande croissante de sécurité suite, entre autres, aux catastrophes diverses (Bophal, Tchernobyl, etc.) que le monde subit et oblige les décideurs à en tenir compte dans l'évaluation des risques potentiels. Ce principe de précaution est un nouveau repère pour la

gestion des risques, qui n'attend plus que les dangers soient établis pour adopter des dispositifs de prévention à un coût économiquement acceptable (Canel-Depitre, B., 2001).

## **2. Mythes et défis de développement durable pour la PME africaine**

### **a) Les trois mythes à rejeter**

Ils tournent autour des causes de résistance au changement des preneurs de décision qui rejettent donc *a priori* le bien fondé du DD pour leur propre entreprise. Parmi elles, relevons notamment la croyance erronée que les PME ne sont pas concernées, et encore moins celles des pays en développement (Laville, 2002), auxquelles s'ajoute celle des pays de l'Afrique subsaharienne pour qui cette démarche ne s'applique pas.

- Les PME n'ont pas les moyens de cette politique. Argument fallacieux s'il en est puisque le concept d'éco-efficacité consiste à réduire la consommation d'énergie, les coûts d'intrants, à minimiser la production de déchets, et à mieux gérer les trois R (réduction, ré-utilisation et recyclage) des emballages, par exemple. Il devient un catalyseur d'innovation permettant la création de produits nouveaux moins polluants et/ou l'atteinte de marchés en pleine croissance pour des biens écologiquement sains.
- Le DD n'est pas adapté aux pays en développement. La réalité tend à prouver le contraire. En effet, les innovations du micro-crédit et de la micro-assurance émergente fleurissent au sein du continent africain, et contribuent à une réduction des inégalités sociales. Les démarches de commerce équitable issues du Sud vont également dans le même sens.
- Le DD n'offre aucun intérêt pour les PME d'Afrique sub-saharienne. Faux, car cette approche de court terme occulte le potentiel de création de produits nouveaux comme ceux de l'agriculture biologique et la diversification de marchés d'exportation vers l'Europe. De surcroît, l'agriculture urbaine en Afrique, notamment francophone, peut répondre au double défi de l'explosion démographique des villes par une production alimentaire qui devra doubler dans les trente prochaines années tout en régulant par une approche participative des principaux intervenants la production des déchets et d'effluents qui sera multipliée par quatre (Smith, Moustier, Mougeot, Fall, 2004).

### **b) Les pressions des parties prenantes**

Illustrons l'influence qu'exercent les banquiers, les clients et le système juridique.

- Nouvelles attentes des partenaires et intervenants financiers : les banques prennent de plus en plus en compte les critères environnementaux pour le financement de projets. Le risque écologico-financier est en effet un des fondements du principe de précaution.
- Demande accrue d'information de la part des clients étrangers : ces derniers, assaillis par une opinion publique politiquement engagée et la pression qu'exercent tant les médias que les groupes environnementaux, exigent en conséquence de plus en plus d'information sur les conditions de production de la part de leurs partenaires du Sud. Le besoins d'accréditation démontrant le respect des normes environnementales (norme ISO 14001) et sociales (norme SA 8000 concernant les conditions de travail, par exemple) par les entreprises africaines qui agissent comme des sous-traitants et/ou fournisseurs se confirment comme devenant inéluctables.
- Obligation juridique d'accroître l'information sur un ou plusieurs aspects de l'éco-efficacité : les critères de sélection des indicateurs doivent être pertinents, fiables/crédibles, comparables (dans le temps et par rapport aux normes établies), vérifiables, mesurables, rentables, significatifs, transparents, représentatifs, adaptables, en nombre limité et complets (Table ronde, 1997, p. 9 et 65). Cette obligation dépasse le cadre des pays occidentaux pour s'incorporer à l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA).

### **c) Les trois défis du changement de culture organisationnelle**

Les facteurs internes qui incitent la direction des entreprises à prendre le virage du DD commencent tout naturellement par la prise de conscience de l'inéluctabilité dudit virage, tant pour des raisons réactives (les coûts *a priori* et les pressions des parties prenantes) que pro-actives (les investissements et avantages économique-concurrentiels qui en découlent). La stratégie de DD se construit notamment autour des trois pôles suivants, qui imposent une minimisation des résistances au changement propres à tout type d'organisation :

- La gestion du risque en fonction du principe de précaution qui permet d'anticiper et de prévenir les dangers tout en stimulant le potentiel d'innovation.
- L'adhésion à des normes de DD induit un besoin de transparence concrétisé par la divulgation d'informations sur les actions de l'entreprise dans ce domaine. Elle permet ensuite une communication interne à l'égard des employés, et externe, centrée sur la responsabilité sociale auprès des parties prenantes que sont les municipalités, les ministères concernés, les assureurs, les créanciers et les groupes environnementaux (Gendron, 2004). C'est ainsi que cette démarche offre à l'entreprise un positionnement différencié et concurrentiel de même qu'une réputation d'entreprise citoyenne.
- La mise sur pied d'alliances stratégiques avec les parties prenantes impliquées dans le DD facilite une gestion plus efficace et devient source de création de valeur ainsi que d'une meilleure rentabilité financière. Le compagnonnage industriel qui couple des entrepreneurs de même métier du Nord et du Sud en est une illustration pertinente. « *Les secteurs les plus divers sont concernés, biscuiterie au Sénégal, (...) fabrication de meubles en Côte-d'Ivoire, (...) maroquinerie à Madagascar, les couples heureux ne cessent se constituer et de faire des émules.* »(Repères de la DGCID, 2002).

### **3. Pour un environnement adjuvant d'affaire stimulant le DD : le rôle de l'AIF et de l'AUF**

Une fiscalité incitative, l'amélioration de l'environnement juridique et réglementaire ainsi que l'impérieuse nécessité d'intégration des pays francophones à l'économie mondiale reposent sur le double besoin d'un environnement national et régional adjuvant qui favorise une gestion efficace de DD et facilite ainsi l'accès à des normes commerciales internationales pour la conquête des marchés d'exportation. Pour ce faire, la Francophonie économique multilatérale peut alors notamment emprunter la démarche méso-économique et l'arrimage à la toile cybernétique.

#### **a) Privilégier une approche de promotion du DD centrée sur la mésoéconomie solidaire**

Le niveau méso-économique apparaît comme un champ souhaitable d'intervention pour les instances de la Francophonie multilatérale. En effet, se situant entre les communautés et les PME (le micro) et l'État (le macro), le méso s'articule au niveau des réseaux, par exemple, d'entrepreneurs africains, des grappes industrielles, des regroupements de type consulaire, des facilitateurs d'activités stimulant l'entrepreneuriat afin de créer un environnement d'affaires propice à la croissance des entreprises. L'appui à la création et au développement d'une économie de proximité est alors mise en place par des organismes intermédiaires qui gèrent en réseaux les parties prenantes des entreprises optant pour une stratégie de DD.

La solidarité économique propre à la culture des sommets francophones peut s'exprimer par le biais d'une économie solidaire (ou de tiers secteur) forte. Il semble en effet que le tiers secteur francophone (coopératif, mutualiste, associatif) privilégie par son caractère ouvert, pluraliste et intermédiaire la constitution d'un patrimoine collectif ([www.globenet.org](http://www.globenet.org)). On le retrouve aussi bien en Europe (économie solidaire) qu'au Canada (la place importante du secteur coopératif tant au Québec qu'en Ontario français) et en Afrique francophone avec ses traditions anthropologico culturelles de solidarité.

La Francophonie, et plus particulièrement l'AIF, ne devrait elle pas alors stimuler de façon prioritaire la mésoéconomie solidaire pour contribuer à la lutte contre la pauvreté des PMA par le biais du développement durable ? (Hénault, 2003)

## **b) L'arrimage de la Francophonie économique à la toile cybernétique**

L'inforoute francophone multilatérale existe bel et bien. Elle est constituée d'au moins trois voies construites aussi bien par l'AIF, que par l'AUF avec son réseau de centres syfed-refer et par le FFA avec son Centre du forum francophone des affaires d'Internet (Ceffanet). Au niveau régional, le site Internet [www.izf.net](http://www.izf.net) de l'organisme « Investir en zone franc » localisé à Ouagadougou a été créé en 1998 par l'Union économique et monétaire ouest africaine et la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale. Il met en ligne de l'information économique utile aux PME de la région (accès gratuit à divers appels d'offre, textes fiscaux, douaniers ou encore juridiques – ceux de l'OHADA, entre autres).

Internet permet à la petite entreprise de disposer d'un outil de commercialisation instantané et interactif d'envergure planétaire. Il se révèle être, également, un outil de recherche d'information qui relie l'entreprise au monde entier, et qui donne ainsi accès à des réseaux d'entreprise, à des sources d'approvisionnement en matières premières ou pièces détachées, aussi bien qu'à des intermédiaires du commerce international.

Il s'agit d'un outil universel utilisable par tous les secteurs de la société civile. Ainsi, un projet d'inforoute au féminin en Afrique francophone ([www.enda.sn](http://www.enda.sn)) démontre qu'Internet joue également le rôle de valorisation interactive de l'économie solidaire.

Une synergie d'alliance stratégique entre l'AIF, l'AUF et le FFA (renouvelé) semble aussi possible que souhaitable. Le dynamisme économique de la Francophonie passe par la création de contenu cybernétique utile à ses entreprises et ses décideurs. Deux suggestions pourraient faire l'objet de réflexion.

Tout d'abord, on pense à un projet de portail économique francophone destiné notamment aux acteurs de la mésoéconomie où se regrouperaient, entre autres contenus, les nombreuses banques de données conçues à l'heure actuelle en isolement les unes des autres.

Ce pourrait être, ensuite, la mise en place de programmes de formation avec en guise d'illustration des cours cybernétiques sur les défis de la gestion posés par les stratégies de développement durable à destination des regroupements de PME d'Afrique sub-saharienne. L'accord de partenariat d'avril 2004 entre l'Université virtuelle africaine (UVA) de la Banque mondiale et l'AUF pourrait alors servir de véhicule naturel particulièrement porteur de vision et synergie francophones.

### **En guise de conclusion**

L'adoption par les PME africaines d'une stratégie de DD ne peut se faire en dehors du contexte plus englobant des services d'aide financiers (accès au capital de risque, notamment) et non financiers auxquels elles ont droit. L'approche méso-économique proposée, ainsi que l'arrimage à la toile cybernétique francophone, s'inscrivent donc dans le cadre stratégique des services d'aide aux entreprises qui se caractérise plus particulièrement par trois composantes essentielles : « *La nécessité d'une ouverture aux marchés locaux puis nationaux, régionaux et internationaux qui passe par un meilleur accès à l'information ainsi que par le recours à des alliances stratégiques protéiformes.* » (Hénault, 2002)

Développement durable rime avec solidarité, essence de la Francophonie économique concurrentielle animée par ses entreprises. Voilà pourquoi il est devenu le cœur des préoccupations des décideurs politiques qui se réuniront à Ouagadougou à l'occasion du dixième Sommet francophone.

### **Bibliographie**

- Ballet, J. et De Bry, F. (2001). *L'entreprise et l'éthique*. Paris, Éditions du Seuil, 437 p.
- Ben Hamouda, H. et Kassé, M., [eds], (2002), *Le NEPAD et les enjeux du développement en Afrique*. Paris, Maisonneuve et Larose, 283 p.

- Canel-Depitre, B., (2001). « L'entreprise face aux engagements du consommateur-citoyen ». *Revue Française de Gestion*, N° 136 spécial Mondialisation, éthique, environnement : de nouvelles règles pour l'entreprise, Nov-déc., pp. 168-172.
- Freeman, R.-E. (1984), *Strategic Management : a stakeholder approach*, Boston, Pitman-Ballinger, 276 p.
- Gendron, C. (2004), *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Montréal, Les Presses de l'université de Montréal, 349 p.
- Harsch, E. (2004), « L'agriculture africaine, vecteur de croissance, les petits agriculteurs détiennent la clé du succès », selon le plan du NEPAD, *Afrique Relance*, Vol 7, N° 4, janvier, pp. 13-15.
- Hawken, P., Lovins, A., and Hunter-Lovins, L. (1999). *Natural Capitalism : Creating the Next Industrial Revolution*. Boston, Mass. Little Brown and Company, 415 p.
- Hénault, G. (2003), « Vers une Francophonie économique concurrentielle : synergie, transversalité et mésoéconomie solidaire », *Conseil Permanent de la Francophonie, Comité de Programme*, « Solidarité économique dans l'espace francophone », Paris, OIF/AIF, septembre, 15 p.
- Hénault, G.[ed], (2002), *L'appui à la petite entreprise francophone : une analyse comparée des services d'aide non financiers*. Paris, AUF, 219 p.
- Laville, E. (2002), *L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*. Paris, Village Mondial, 320 p.
- Repères de la DGCID, (2002), *Soutenir les entreprises du Sud pour le développement durable*, Paris, M.A.E., 31p.
- Smith, O., Moustier P., Mougeot L., Fall A. [eds], (2004), *Développement durable de l'agriculture urbaine en Afrique francophone : enjeux, concepts et méthodes*. Montpellier et Ottawa, CIRAD/CRDI.
- Table ronde sur l'environnement et l'économie (1997), *Rapport de synthèse sur la mesure de l'éco-efficacité dans l'entreprise*. Ottawa, gouvernement du Canada, 70 p.