

Le développement durable est-il rentable pour l'agro-alimentaire ?

L'exemple du collectif 3D en Aquitaine

Le management par la qualité au cœur de la stratégie de développement des industries agro-alimentaires a permis l'intégration des principes de développement durable pour assurer la croissance rentable des entreprises. Focus sur la région Aquitaine avec Valérie Sebban, chargée de mission à l'ARDIA (la représentation locale de l'ANIA, Association nationale des industries alimentaires), Laurent Lévêque responsable national 3D à la Fédération régionale des coopératives agricoles d'Aquitaine, et Anne-Eugénie Gaspar, coordinatrice nationale 3D (Destination Développement Durable) pour le Groupe AFNOR.

Pourquoi la Fédération régionale des coopératives agricoles d'Aquitaine, l'AFNOR et l'ARDIA ont-elles mis en place une action collective pour accompagner les entreprises dans le développement durable baptisé programme 3D ?

Valérie Sebban – Généralement les entreprises qui s'engagent dans une réflexion RSE ont déjà instauré des démarches qualité inhérentes à l'industrie agro-alimentaire. D'une part, les entreprises se sont engagées dans ces démarches afin de certifier la qualité de leurs produits pour mieux

les valoriser sur le marché. D'autre part, les normes de sécurité sont également très importantes dans nos industries car nous avons de nombreuses réglementations à respecter en terme d'hygiène et de sécurité des aliments. Ces démarches qualité ont contribué à définir un mode de gouvernance similaire à celui du développement durable : basé sur le management participatif et l'amélioration continue. La finalité est sensiblement la même. Il s'agit de produire mieux, de valoriser les actions mises en place, de définir des axes de progrès et de mettre en place des indicateurs pour en assurer le suivi.

Les entreprises agro-alimentaires sont de fait déjà sensibilisées à ces pratiques de management...

V. S. – Oui. Et dans cette même logique, il est alors pertinent d'intégrer d'autres préoccupations de type environnemental, économique et social. On ajoute à cela : l'essor de l'agriculture biologique, les volontés conjuguées des agriculteurs, des consommateurs et des associations : la notion de territoire et de terroir qui détermine des liens forts entre l'organisation et son environnement, ainsi que le be-



Propos recueillis par Christine Rossignol, fondatrice du cabinet Optimôm Care

soin constant en innovation. Engager des réflexions sur la RSE semble évident et totalement en phase avec la stratégie des entreprises.

Pouvez-vous nous parler plus en détail de Destination Développement Durable ?

Laurent Lévêque – L'objectif de cette opération collective avec le soutien du Conseil Régional et de la DRIRE est de re-situer la démarche de développement durable dans la stratégie et le management global de l'entre-

prise. Tout en essayant de promouvoir leur engagement dans ce domaine.

Vous avez créé un outil de diagnostic transversal en collaboration avec l'AFNOR. Pouvez-vous nous en parler ?

L. L. – Cet outil permet de révéler les atouts et les pistes de progrès aussi bien sur le plan stratégique qu'opérationnel. Ainsi huit critères (Ndlr – voir le site www.generations3d.com) sont évalués et mesurés à l'aide d'un questionnaire. Nous formons des auditeurs certifiés par l'AFNOR. Ils accompagnent les entreprises dans leur diagnostic. Ainsi les entreprises bénéficient d'une démarche globale de développement durable, de la formation au diagnostic et à la communication supportée par le collectif. Et cela se fait à moindre coût car le collectif permet de répartir les frais sur l'ensemble des structures et les subventions sont recherchées auprès de différents institutions publiques.

Qui est concerné par ce collectif 3D ?

L. L. – Le collectif 3D rassemble aujourd'hui une cinquantaine de coopératives agricoles sur le plan national dont près de la moitié sur l'Aquitaine. Ainsi, la démarche 3D constitue un parcours d'accompagnement progressif de l'entreprise vers le développement durable en lui fournissant les moyens d'échanges et les outils nécessaires. Elle permet aux plus petites structures de pouvoir initier des chantiers qu'elles n'auraient pas pu financer seules.

Pouvez-vous nous donner des exemples de réalisation en Aquitaine ?

L. L. – En 2010, les entreprises 3D d'Aquitaine ont décidé de s'engager sur le pilier « social » du développement durable avec la rédaction d'une charte éthique et sociale. Deux entreprises pilotes, Vignerons de Tutiac et Unidor, ont chacune été accompagnées par un

« Deux entreprises pilotes, Vignerons de Tutiac et Unidor, ont chacune été accompagnées pour personnaliser une charte éthique et sociale à leur entreprise. »

prise. Elle fournit aussi les outils et méthodes pour répondre aux attentes de ses partenaires. Cette action permet à chacune des entreprises de réaliser un diagnostic de leurs pratiques et performances en matière de développement durable. Mais aussi d'identifier des voies de progrès sur l'ensemble des thématiques de la démarche 3D. Les entreprises peuvent également échanger entre elles sur les bonnes pratiques en matière

consultant pour personnaliser la charte à leur entreprise au travers d'un groupe de travail composé de plusieurs de leurs salariés dont les délégués du personnel. Au-delà des va-

leurs morales décrites dans la charte, le projet en termes de retour sur investissement a permis de faciliter le dialogue social, de valoriser les actions existantes, de répondre aux

problématiques et aux enjeux de l'entreprise et de trouver des axes d'amélioration de manière concertée.

Le secteur de l'agro-alimentaire en France



Quelques chiffres¹

> 1^{er} secteur industriel français avec 139 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 2^e employeur industriel avec 400 000 salariés directs soutenus par plus de 1 000 000 d'emplois indirects avec 97% de PME.

> 2^e employeur derrière les industries mécaniques. 31,9 milliards d'exportation en 2008.

Le secteur de l'agro-alimentaire en Aquitaine² est un contributeur majeur à la richesse régionale et à l'aménagement du territoire : 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 30 000 emplois directs et plus de 100 000 emplois indirects.

Le secteur agro-alimentaire : un rôle majeur dans la qualité et l'innovation

L'Aquitaine a joué un rôle fondateur dans la mise en place des signes d'identification de la qualité et de l'origine. Par exemple, 148 produits alimentaires ont été répertoriés sous signe de qualité ou d'origine.

Les produits sous signe de qualité et d'origine représentent 24% de l'activité de l'industrie alimentaire aquitaine (hors vin). La part de marché des produits sous signe de qualité et/ou d'origine est d'environ 8% en France¹

Un projet industriel ANVAR sur cinq² en Aquitaine concerne l'industrie alimentaire.

¹ Source : ANIA, 2009. / ² Source : Ardia, 2007.

Un rapport triptyque gagnant-gagnant entreprise / salariés / développement durable a été favorisé...

L. L. – Oui, l'un des engagements partagés relatif au développement des compétences a été l'accompagnement des nouveaux arrivants sur le principe du tutorat. Des engagements réciproques entre les salariés et la direction ont ainsi été formalisés avec des indicateurs de suivi pour permettre la bonne réalisation des objectifs et une réactualisation annuelle de la charte. Le projet s'est clôturé pour les deux entreprises en avril dernier par la signature de la direction et des représentants du personnel et/ou des salariés.

Quels sont les liens qui existent entre les démarches du programme 3D et la norme ISO 26 000 ?

Anne-Eugénie Gaspar – La démarche 3D proposée au travers du pack 3D, d'AFAQ 26 000, des modules de sensibilisation, des ateliers et des formations sont en cohérence avec la norme ISO 26 000 (publiée en novembre 2010). La Fédération régionale des coopératives agricoles d'Aquitaine et les entreprises de la région ont engagé une action pour illustrer la mise en œuvre de l'ISO 26 000 dans le secteur agro-alimentaire au travers d'un guide AFNOR. Cette initiative bénéficie du soutien de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et du Conseil régional d'Aquitaine. Des acteurs nationaux tels que Coop de France et l'ANIA ont également été sollicités. Des représentants de l'ensemble des acteurs de la filière agro-alimentaire participent aussi à ces travaux. Mutualiser les pratiques et optimiser les démarches en les intégrant dans un ensemble cohérent de mesures peut ainsi permettre un réel retour sur investissement des actions engagées

Quel conseil pourriez-vous donner à des entreprises qui souhaitent s'inscrire dans cette démarche ?

L. L. – Les entreprises qui s'engagent dans le développement durable doivent répondre à une stratégie d'entreprise plutôt qu'à une stratégie de communication afin d'assurer le retour sur investissement attendu. Le développement durable ne se mesure donc plus en termes de coût mais d'investissement. Il rassemble tous les acteurs de l'entreprise et ses parties prenantes autour d'un nouveau mode de gouvernance. La RSE est ainsi au cœur de la stratégie des entreprises pour assurer leur croissance durable et rentable. ■