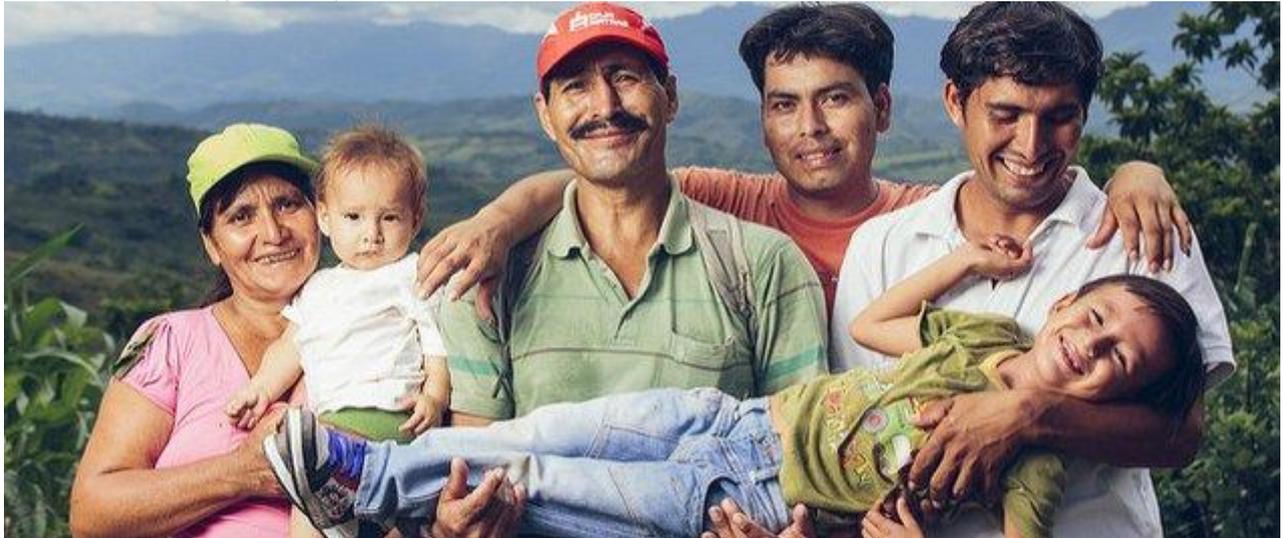


QVT et impacts de l'activité économique

Par Céline Bou Sejean le 7 juin 2017



En continuité de l'article [La QVT des sous-traitants](#) je reprends ici, comme prévu avant la regrettable sortie de l'accord de Paris sur le climat de l'un des pays les plus influents sur la Terre, d'autres éléments exposés lors de la conférence de l'Observatoire Des Cadres (ODC) « Manager en toute connaissance d'impact ». La qualité de vie au travail (QVT) implique les responsabilités individuelles et collectives incluant la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), ainsi que celle des gouvernements dont l'accord avait marqué les esprits, engageant les 195 pays signataires à limiter le réchauffement climatique et à aider financièrement les pays du Sud à œuvrer en ce sens. Nous verrons d'une part comment mesurer l'impact des activités économiques, puis comment l'écosystème commercial mondialisé actuel rend difficile les efforts d'amélioration. La réalité des disparités sur le terrain, ou plutôt sur la Terre, justifie l'utopie d'une recherche d'équilibre pour une meilleure QVT, pour tous.

Comment évaluer l'impact de telle ou telle action ? de l'activité économique en particulier ?

Mesure des impacts

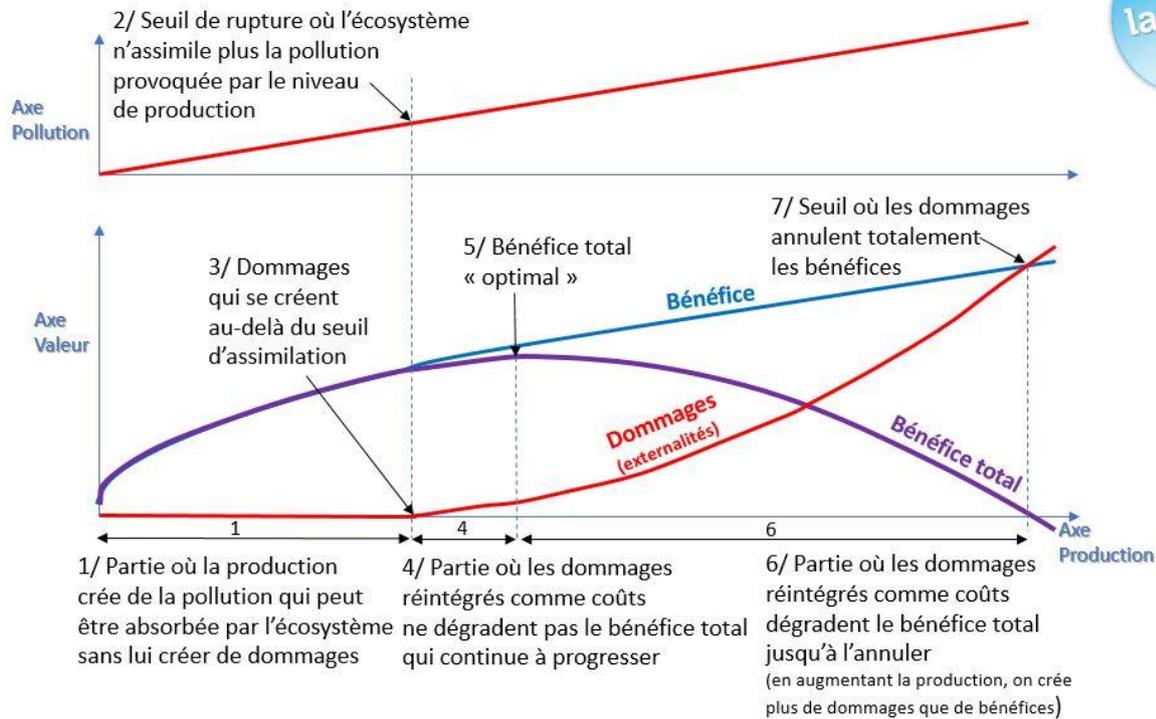
Au-delà de l'effet recherché, la production d'une industrie (textile, agroalimentaire, ...) génère des bienfaits et des nuisances qui ne sont pas compensés par une contrepartie monétaire. On pourrait parler d'effets collatéraux. En économie, c'est ce qu'on appelle des externalités.

Alexandre Rambaud, chercheur en sciences de gestion associé à Paris Dauphine a expliqué comment la comptabilité peut intégrer, ou pas, ces effets, notamment les effets négatifs qui ne peuvent décentement pas être contrebalancés par des effets positifs sur une autre population. L'enjeu est la gestion d'un écosystème avec une capacité d'absorption d'une pollution, et/ou de salariés assimilant du stress, de la charge de travail. En-dessous d'un certain niveau de pollution / mauvaises conditions de travail, l'écosystème est capable de se régénérer : le niveau d'assimilation acceptable. Les systèmes comptables doivent-ils mesurer les coûts/bénéfices ou les opportunités/risques ?

intégrer les coûts sociétaux à la comptabilité

- Prenons une organisation dont les bénéfices montrent une **croissance exponentielle** : sur la durée, les coûts sont rendus proportionnellement de plus en plus négligeables en regard des bénéfices obtenus.
- Dès que le **niveau d'assimilation** est atteint (de la pollution par l'écosystème, des mauvaises conditions de travail par les salariés,...), apparaissent les **externalités**, c'est-à-dire les dommages causés par la production.
- L'internalisation de ces externalités, en d'autres termes, leur prise en compte dans un **bénéfice total** épouse la courbe exponentielle des bénéfices jusqu'à un point où elle décline (en cloche).

- La **production optimale** (le point sur la courbe à partir duquel le bénéfice total va décroître) dépasse encore le seuil d'assimilation pour maintenir l'écosystème en l'état (ou les salariés en santé).



Référence : vidéo contenant la présentation d'Alexandre Rambaud, Chercheur associé Paris Dauphine
Séminaire de l'Observatoire des Cadres (ODC) du 20 avril 2017 « Manager en toute connaissance d'impacts »
Graphique adapté par Olivier Hoeffel à partir de celui présenté par Alexandre Rambaud

Conclusion : Même si on intègre toutes les externalités, en matière de gestion des coûts/bénéfices, il est optimum d'aller **au-delà** de ce que l'écosystème peut assimiler : ça coûte peu et ça rapporte beaucoup. **Il faut donc raisonner en partant des coûts nécessaires pour maintenir un écosystème sain ou des salariés en santé**, et intégrer ces coûts sociétaux à la comptabilité. Avec le **modèle Care-TDL**, le **coût du maintien** de la biodiversité ou des salariés **n'est plus une charge mais représente une dépense liée au remboursement d'une dette**, et apparaît ainsi **au passif** de l'organisation à l'instar d'un emprunt.

Voici donc une piste pour manager une activité économique en toute connaissance d'impact sociétal. Je vous conseille de suivre en image la **présentation d'Alexandre Rambaud** à partir de la minute 4:38 jusqu'à la minute 10:35.

le point de vue du bien commun

Cet exposé m'a rappelé une conférence de Patrick Viveret qui tirait déjà la sonnette d'alarme en janvier 2001 dans son **rapport « Reconsidérer la richesse »**, en dénonçant l'indifférenciation des activités qui génèrent la croissance du Produit Intérieur Brut. Du moment que celles-ci génèrent des flux monétaires, toutes les destructions sont comptabilisées positivement dans la comptabilité publique.

Faute d'évaluer la nature des richesses produites ou détruites, nous sommes condamnés à voir nos outils actuels faciliter des comportements dangereux du point de vue du bien commun. Nous passons d'un univers où ce qui a vraiment de la valeur n'a pas de prix, pour rentrer dans un autre où ce qui n'a pas de prix n'a pas réellement de valeur.

S'il existe des raisons d'être plus optimiste :

- l'ANI vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle du 19 juin 2013 qui reconnaît à la QVT le caractère d'un ensemble d'actions permettant **à la fois d'améliorer les conditions de travail des salariés et la performance globale des entreprises**
- la loi du 21 février 2017 relative au **devoir de vigilance** des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre dont j'ai parlé dans mon article précédent sur **la QVT des sous-traitants**

... néanmoins la tâche reste immense et complexe pour veiller à une QVT et une RSE globales dans l'industrie mondialisée de nos jours. Mais les marges de manœuvre existent et sont à actionner de concert, en co-responsabilité.

Commerce équitable et QVT pour tous

Christophe Alliot intervenait également lors de ce séminaire de l'ODC. Co-fondateur d'une structure organisée en coopérative, le **Bureau d'Analyse Sociétale pour une Information Citoyenne**, il s'intéresse à la question des coûts cachés reporté sur la société de nos modes de production et de consommation. Le site lebasic.com propose des articles rédigés par l'équipe, qui après la recherche académique et l'analyse d'études existantes, les rend compréhensibles auprès de toutes les parties prenantes pour partager un état des lieux objectif et favoriser le débat public le plus large et démocratique possible (voici un autre moyen de manager — et de consommer — en toute connaissance d'impact).

La description du circuit de l'industrie du chocolat de la matière première au consommateur final a été très éclairante...

L'offre et la demande : En un siècle, la demande de cacao a explosé depuis la première tablette de chocolat **au lait** commercialisée en 1875. L'offre est partagée par 5 principales grandes marques (80% du marché) et 6 grands distributeurs (90% des ventes alimentaires en France). La plupart des 5 millions de producteurs vivent sous le deuil de pauvreté (2\$/jour) et n'ont pas de protection sociale.

Le partage du gâteau : Du côté de la répartition de la valeur : 40% aux distributeurs, 27% aux grandes marques (qui rétribuent leurs actionnaires à hauteur de 10 à 12 %), 26% aux négociants et transformateurs (qui concentrent le cœur du métier mais ne font qu'une marge brute de 1 à 3% d'où la nécessité de la course au volume), et 7% aux producteurs.

Focus sur les producteurs : Dans les grandes plantations au Brésil par exemple, les ouvriers bénéficient d'un salaire minimum et de droit du travail, alors que les petits producteurs utilisent de la main d'œuvre familiale gratuite, qui n'a quasiment aucune alternative possible, et aucun droit. Un exploitant fait vivre ascendants, descendants, collatéraux, ... En Côte d'Ivoire, le revenu moyen par personne revient à 329€ par an, inférieur au montant moyen pour couvrir les besoins vitaux essentiels qui représentent 435€ par an.

L'action des Etats ? Le tiers des revenus de l'Etat ivoirien (40% du PIB ivoirien) dépend de ce système. Soit les Etats encouragent le bénéfice à court terme puisqu'il est optimum d'aller au-delà de ce que l'écosystème/de l'humain peut assimiler. Soit ils tentent de réglementer mais doivent céder aux exigences du marché. Par exemple, le gouvernement ivoirien avait réussi à fixer un prix minimum garanti qui a doublé en 8 ans. La filière a été sauvée mais très récemment (mi avril) une surproduction a fait chuter les cours de moitié sur le marché, le gouvernement a dû céder à la pression du marché en diminuer les prix de moitié, entraînant des répercussions dramatiques sur les familles.

Spirale destructrice : la pression du marché a des conséquences sociales et environnementales indécentes depuis le travail des enfants dans les pays producteurs jusqu'à la consommation de produits chocolatés qui contiennent 80% de graisses et de sucre, en passant par la destruction de 80% de la forêt ivoirienne en un peu plus de 50 ans par exemple. En effet, le rendement des cacaoyers se réduisant naturellement de moitié après 25 ans, une nouvelle parcelle de forêt est alors brûlée au profit de la culture du cacao, et ainsi de suite, jusqu'à la frontière du pays producteur et des accords avec d'autres. La Côte d'Ivoire qui produit 40% de la production mondiale est en passe d'être remplacée par les populations et forêts de Centrafrique ou du Gabon. La boucle est bouclée mais la spirale continue.

Boucle vertueuse :

durable, équitable et coresponsables

L'agriculture **durable** (ex système **agroforestier**) permet de réduire les coûts sociétaux (10 à 15% au Pérou). Il préserve davantage la nature mais accentue la pression énorme sur les volumes à produire.

Le commerce **équitable** diminue également les coûts sociétaux (20% en Côte d'Ivoire) mais ne représente qu'un tout petit volume de production (1% en Côte d'Ivoire).

Néanmoins la **qualité du produit** et la **valorisation du terroir** (haute teneur en cacao et de pure origine) changent la donne en donnant une plus grande **valeur** au produit final, **reconnue** par le consommateur.

L'action de chacun des acteurs à leur niveau est nécessaire :

- La réglementation coordonnée des pouvoirs publics (tous les pays producteurs ensemble, l'Union Européenne du côté des pays consommateurs) pour établir des conditions minimum par filière et que les entreprises modifient leurs pratiques.

- L'engagement des distributeurs pour la traçabilité des produits (actuellement 95% du volume acheté chez des artisans chocolatiers est produit dans de grosses usines)
- Du côté des marques : des politiques d'approvisionnement responsable, des certifications
- Du côté des agences de certification : une plus grande cohérence entre les bonnes notations et les pratiques indécentes qui subsistent.
- Du côté des associations, syndicats, consommateurs : s'informer, informer, comprendre, réfléchir à des actions.

Je vous recommande la vidéo de [l'intervention de Christophe Alliot](#), la lecture des articles des membres du comité éditorial de laqvt.fr sur le chocolat : par Dominique Poisson [Le chocolat et la frite](#), [A vos tablettes – 1re partie](#), par Caroline Rome [A vos tablettes – 2e partie](#) et sur les [consommacteurs et la QVT](#) par Olivier Hoeffel.

(*) Ici je vous suggère de visualiser à la minute 40:10 les incendies des forêts lors d'une [récente conférence d'Hubert Reeves](#).

photo sous licence creative commons – auteur : The Livelihoods