



UNE DÉMARCHE D'APPROCHE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

ÉLISABETH GUINGAND*

La Caisse des dépôts a été créée en 1816 pour gérer les fonds privés que les pouvoirs publics avaient souhaité protéger par une gestion garantissant leur sécurité. Le groupe Caisse des dépôts, constitué autour de l'établissement public, est composé d'entreprises spécialisées dans trois domaines : la finance, l'assurance de personnes, l'appui au développement local ; son originalité est d'exercer à la fois des missions d'intérêt général regroupées au sein de l'établissement public et des activités concurrentielles à travers des filiales spécialisées par métiers.

La plupart des activités du Groupe s'inscrivent dans une perspective de long terme, qu'il s'agisse de l'aménagement du territoire ou du renouvellement urbain, d'investissements en faveur des entreprises, de l'innovation ou de grands projets, mais aussi d'interventions en matière de conseil ou de financement dans le domaine de l'environnement.

UNE MISSION D'ÉTUDES ET DE PROPOSITIONS

Compte tenu de ses missions, le groupe Caisse des dépôts est largement concerné par la réflexion sur la durabilité de la crois-

sance ; c'est pourquoi son Directeur général, Daniel Lebègue, a souhaité que soient étudiées les modalités économiques, sociales et environnementales qui permettraient d'inscrire les actions du Groupe Caisse des dépôts dans une perspective de développement durable.

Une mission d'études et de propositions a donc été constituée à l'automne 98 pour :

- préciser le contenu du concept de développement durable pour les métiers du Groupe ;
- réaliser un recensement des démarches déjà engagées ;
- préciser les engagements que pourrait prendre le groupe Caisse des dépôts et les actions qu'il pourrait engager dans ce domaine et en établir le calendrier.

Sensibilisation et *benchmarking*

Les travaux de la mission ont intégré une première phase de sensibilisation d'un nombre significatif de cadres dirigeants du Groupe, qui ont été associés à travers :

- un comité consultatif du développement durable, composé des managers ayant la responsabilité de la mise en œuvre des futurs plans d'action, ce comité a été consulté aux moments clés du déroule-

* Directrice de la Mission Développement durable et qualité du Groupe Caisse des dépôts

ment de l'étude : état des lieux, analyse des propositions... ;

- un groupe de travail composé de personnes ressources. Ce groupe a préparé l'état des lieux, participé à la collecte des informations et à la réflexion sur les évolutions possibles de l'engagement du Groupe.

La démarche de sensibilisation s'est accompagnée d'une démarche de *benchmarking* ; en effet, une dizaine de personnalités nationales ou européennes ont été auditionnées, le plus souvent en présence du Directeur général de la Caisse des dépôts qui a ainsi témoigné de son intérêt pour la démarche.

Certaines personnalités sont venues présenter les grandes évolutions prévisibles à court et plus long termes dans le contexte de nos secteurs d'activité, d'autres sont venues expliquer comment nos concurrents, dans certains pays européens, avaient déjà fait le choix du développement durable pour le proposer à leurs clients.

Examen métier par métier

L'état des lieux de l'engagement des différentes composantes du Groupe sur la voie du développement durable constituait un objectif prioritaire de la mission ; pour l'établir, une évaluation a été confiée à ARESE sur la base des cinq critères qui permettent aujourd'hui, à travers le monde, d'identifier les entreprises ayant intégré la dimension du développement durable dans leurs stratégies et leurs métiers.

Ces cinq critères représentent les cinq « parties prenantes » ayant un impact direct sur la durabilité et la rentabilité économique de nos activités : ressources humaines, environnement, relations avec les actionnaires, clients-qualité, relations avec la société civile. Ce travail d'évaluation a donc été mené métier par métier.

Pour compléter cet état des lieux, le groupe de travail réuni dans le cadre de la mission a réalisé un recensement des produits ou des méthodes, de type développement durable, déjà existants. C'est ce recensement qui a permis d'établir rapidement les propositions nouvelles en s'appuyant sur les savoir-faire déjà développés dans les différents métiers.

Analyse risques/opportunités

Le développement durable, qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre ceux des générations futures, associe trois objectifs : efficacité économique, équité sociale et précaution environnementale. Il concerne particulièrement le groupe Caisse des dépôts :

- partenaire des pouvoirs publics nationaux et locaux, il accompagne leurs initiatives et situe son action à la croisée des chemins entre l'économique et le social ;

- la plupart de ses activités s'inscrivent dans une perspective de long terme, qu'il s'agisse de l'aménagement du territoire ou du renouvellement urbain, d'investissement en faveur des entreprises, de l'innovation ou de grands projets, mais aussi d'interventions dans le domaine de l'environnement ;

- il exerce à la fois les métiers d'opérateur et de gestionnaire dans des secteurs particulièrement sensibles aux problèmes environnementaux : 70 % de la consommation énergétique et des émissions de gaz à effet de serre sont effectués dans les transports et l'habitat.

Une analyse risques/opportunités a permis de faire les choix stratégiques, métier par métier, à la lumière des évolutions nationales, européennes et internationales.

Les entreprises s'engagent, à travers le monde, dans des stratégies de développement durable. Au-delà des produits ou



des services qu'elles proposent dans ce cadre, elles affichent aussi leur volonté d'adopter, pour leur gestion interne, des comportements inspirés des principes du développement durable, c'est-à-dire analyser les différents domaines de cette gestion en recherchant à la fois la performance économique, le progrès social et la préservation de l'environnement et des ressources naturelles.

Pour le groupe Caisse des dépôts, choisir le développement durable, c'est donc aussi rechercher une nouvelle efficacité pour son management. En effet, l'application des critères du développement durable peut constituer un levier de changement, une incitation à la modernisation des processus de gestion, une source d'économies et de gains de productivité.

A l'issue de ces travaux, la Caisse des dépôts a décidé d'engager son Groupe dans une démarche de développement durable afin de mieux satisfaire les attentes de ses partenaires et de ses clients.

UNE EXIGENCE DE PROGRAMMATION : L'AGENDA 21 DU GROUPE

La prise en compte du développement durable dans le management interne et dans chacun des métiers du Groupe se traduit notamment par la création d'une mission Développement durable ; ses objectifs sont les suivants :

- promouvoir le développement durable à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'un « Agenda 21 du Groupe » ;
- assurer les synergies entre les métiers et favoriser l'échange sur les bonnes pratiques ;
- assurer la veille externe et la représentation du Groupe au sein des associations et auprès des organismes spécialisés dans le domaine du développement durable.

Des plans d'action précis ont donc été proposés dans le cadre de la Mission mandatée par le Directeur général, mais les initiatives sont aussi largement favorisées dans l'ensemble des métiers.

