

# L'intégration d'une stratégie de développement durable dans les pôles de compétitivité : l'exemple de la Cosmetic Valley

Créer un pôle de compétitivité, ce n'est pas seulement dynamiser une région. C'est aussi faire de ce pôle la vitrine d'un secteur industriel, en étant particulièrement perméable à toutes les attentes qui s'expriment vis-à-vis de ce secteur. La cosmétique est aujourd'hui confrontée à des préoccupations environnementales fortes, et à la revendication d'ONG actives. Le pôle Cosmetic Valley, dans la région Centre, fait en sorte de répondre à ces défis.

par **Denis CHABAULT**, Doctorant, IAE Tours – CERMAT

Le Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire (CIADT) a prévu, lors de la labellisation des pôles de compétitivité, le 12 juillet 2005, une évaluation globale de cette politique, trois années après sa mise en place. En Juin 2007, le Président Sarkozy confirme son soutien au dispositif, et rappelle que la pérennisation du financement des pôles dépendra des résultats de ces évaluations. Les pôles seront appréciés selon onze critères (1) englobant l'ensemble de leurs activités. Parmi ces thématiques, l'« *intégration d'objectifs de développement durable, notamment en matière d'environnement* » (Cahier des clauses techniques de l'évaluation, DIACT, 2007) apparaît particulièrement importante, en raison, notamment, des enjeux économiques, sociaux et sociétaux sous-jacents. Les thématiques industrielles des

pôles, parfois sensibles en matière d'environnement (transport, automobile, énergie électrique, nucléaire, etc.), invitent, en effet, les acteurs à s'interroger sur l'insertion d'une démarche de développement durable dans leur stratégie globale.

Il nous semble, par conséquent, nécessaire de revenir sur l'importance de l'adoption d'une démarche de développement durable au sein des pôles de compétitivité, notamment en termes de légitimité, avant d'illustrer notre propos avec l'exemple de la Cosmetic Valley, précurseur dans ce domaine.

---

(1) Pour le détail de ces critères d'évaluation, voir [http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/Evaluation\\_PdC\\_CTP.pdf](http://www.competitivite.gouv.fr/IMG/pdf/Evaluation_PdC_CTP.pdf).

## QUEL DÉVELOPPEMENT POUR L'INDUSTRIE FRANÇAISE ?

La problématique du développement durable, définie par le Rapport Brundtland (2) comme « *un développement qui réponde aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* », apparaît comme un enjeu majeur pour l'orientation globale de la politique industrielle française. En effet, la multiplication des accidents industriels graves, des pollutions, les scandales environnementaux sanitaires, etc. soulignent bien à quel point il est important d'inciter les entreprises à modifier leurs comportements. C'est l'image de l'Entreprise dans la société qui est en jeu, à travers la perception de ses responsabilités en termes d'impacts économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux.

Si les aspects normatifs de l'adoption d'une telle démarche en termes d'efficacité commerciale, de réduction des risques et de renforcement de la compétitivité ne sont plus à démontrer, pourquoi les entreprises restent-elles parfois rétives à changer leurs comportements ? Christian Brodhag, Délégué interministériel au développement durable (3), précise que les entreprises s'engageant dans le développement durable sont motivées fondamentalement par des considérations pragmatiques, stratégiques et éthiques. Les évolutions sociétales actuelles ont contribué à la modification de la perception de cette dimension éthique, en impliquant profondément l'ensemble des populations. Ces notions de développement durable, d'éthique, de morale ont des acceptions complémentaires, qui renvoient à des considérations philosophiques sur la manière d'envisager et d'appréhender le futur. On le voit bien : aujourd'hui, le développement durable est l'affaire de tous. Il aborde des problématiques complexes et touche à des sensibilités, des modes de pensée et d'action qui ne sont pas sans incidences sur les comportements des entreprises.

Pourtant, un constat s'impose : nombreuses sont les entreprises à se montrer encore rétives face au développement durable. Manque de temps, insuffisance des informations, méconnaissance des mécanismes, absence de considération : autant d'arguments qui viennent limiter l'intégration du développement durable dans les stratégies des entreprises. Un éclairage en termes de légitimité nous paraît de nature à apporter un début de réponse à ceux qui restent sceptiques, face à cette thématique.

## DES ENJEUX EN TERMES DE LÉGITIMITÉ

Selon Adler et Kwon, professeur en sciences du management, « *le succès des organisations dépend de leur habileté à maîtriser non seulement leurs activités techniques, mais aussi le défi symbolique de créer et maintenir leur*

*légitimité* » (Adler et Kwon, 2002 : 33 (4)). Selon cette conception, la légitimité apparaît comme un construit social qui s'avère être un enjeu majeur pour la pérennisation des organisations, particulièrement quand celles-ci sont en phase d'émergence, comme les pôles de compétitivité. En effet, à partir des travaux initiaux du sociologue et économiste allemand Max Weber, plusieurs théoriciens du management ont mis en évidence l'importance, pour une organisation, de bénéficier d'une légitimité de fond. De manière implicite, Suchman (1995) avance notamment qu'il existe un lien positif entre, d'une part, la légitimité d'une organisation et, d'autre part, sa performance.

Tout l'enjeu, pour les organisations, consiste dès lors à mettre en place différentes pratiques (ou différentes stratégies) susceptibles d'avoir un impact sur leur légitimité. La difficulté tient au fait que celle-ci apparaît comme un élément multidimensionnel. De nombreux théoriciens ont tenté d'en proposer différentes catégorisations. Par exemple, Suchman (1995 (5)) suggère une décomposition de la légitimité en trois catégories, en fonction de son caractère pragmatique, moral et cognitif (6). Parmi ces différentes formes, l'auteur précise que la catégorie morale permet de développer une réelle légitimité de fond, s'inscrivant dans la durée. Le meilleur moyen, ou du moins le plus rapide et le moins coûteux, pour construire cette légitimité morale est de se conformer à un environnement ou à une pratique préexistants et acceptés par tous. L'objectif, pour les organisations, n'est pas nécessairement d'obtenir une adhésion active de l'ensemble des parties prenantes, mais d'obtenir, a minima, un soutien passif, susceptible de construire leur légitimité. Dans ce contexte, la pérennité des pôles passe par la satisfaction de leurs adhérents (retirée notamment de leur capacité à produire de l'innovation). Mais d'une manière plus générale, elle dépend également de la perception morale de leur activité comme légitime.

Le positionnement de la politique des pôles sur l'axe du développement durable s'inscrit dans ces stratégies de construction et d'acquisition d'une légitimité. Mais un

(2) Le Rapport Brundtland est issu de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU, qui s'est réunie en 1987.

(3) <http://www.brodhag.org>.

(4) Adler P.S. et Kwon S.W. (2002), « Social capital : prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, Vol. 27, p. 17-40.

(5) Suchman M.C. (1995), « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 3, p. 571-610.

(6) La première dimension pragmatique repose sur la satisfaction de l'intérêt personnel des individus. Pour les pôles, il s'agit donc de répondre aux motivations ayant présidé à l'adhésion de leurs membres (réseautage, financement des projets de R&D, etc.). La catégorie morale renvoie à un jugement, ou à une évaluation positive de l'organisation et de ses activités comme bénéfique du point de vue de la morale ou du bien-être sociétal. Elle reflète une logique pro-sociale qui diffère fondamentalement de l'intérêt personnel. Enfin, la dimension cognitive renvoie à des modèles culturels et à des perceptions socialement reconnues ou acceptés.

simple positionnement n'est pas suffisant : il est nécessaire d'adopter un véritable comportement éco-responsable, à travers différentes pratiques. Il s'agit, dès lors, de mettre en place de manière concrète ces éléments de développement durable, dans les pôles de compétitivité.

## LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN DU PÔLE COSMETIC VALLEY

Le pôle de compétitivité Cosmetic Valley est situé dans la région Centre. Il regroupe dans son périmètre la plupart des grands acteurs de la parfumerie-cosmétique (LVMH, Guerlain, etc.). La thématique industrielle liée à la parfumerie-cosmétique est source de polémique (7). Les campagnes d'ONG (comme Greenpeace) ou d'associations de consommateurs (comme l'UFC) sont fréquentes ; elles mettent généralement en cause la transparence des produits et des procédés de fabrication : des suspicions sur certaines molécules chimiques contenues dans les produits, des tests sur des animaux et, plus généralement, l'absence de transparence, incitent les acteurs à se coordonner, afin de proposer une image qui soit moralement responsable. Dans un tel contexte, l'adoption d'une démarche de développement durable apparaît comme une des stratégies susceptibles d'améliorer la légitimité du pôle.

## UNE VOLONTÉ POLITIQUE RÉELLE

La mise en place d'une telle démarche repose sur l'initiative de quelques acteurs industriels majeurs, volontaires pour s'engager à modifier durablement leurs comportements. L'impulsion politique, donnée par le président actuel du pôle, Alban Muller, lui-même impliqué depuis longtemps dans l'éco-responsabilité (8), apparaît prépondérante dans l'adoption d'une telle stratégie. Très tôt, les acteurs ont intégré l'importance qu'à la mise en place d'une telle démarche pour le pôle. Ce positionnement stratégique s'est opéré en plusieurs étapes. La volonté initiale des gouvernants consistait à élaborer une charte d'éco-responsabilité (charte cosméto-éco-responsable) susceptible d'être approuvée par l'ensemble des parties prenantes. Il s'agissait de fédérer les acteurs et de les inciter à adopter des comportements res-

(7) Fin 2004, par exemple, différentes associations européennes – notamment coordonnées par le Bureau Européen des Unions de Consommateurs (BEUC) – dénoncent, conjointement aux organisations non-gouvernementales écologistes WWF et Greenpeace, la toxicité de certains produits de grande consommation.

(8) Le Groupe Alban Muller International est spécialisé dans la production d'extraits de plantes, notamment d'ingrédients cosmétiques. Il a intégré, depuis plusieurs années, les concepts relatifs à la gestion durable de la biodiversité.

ponsables, autour d'un ensemble de bonnes pratiques. Mais la multiplication de chartes de ce type, dans des domaines tout-à-fait différents, enlève toute substance réelle à leur application (9) et elles s'avèrent n'être, bien souvent, qu'un ensemble de bonnes intentions, jamais appliquées dans la réalité. Les gouvernants ont alors décidé d'aborder la problématique d'une manière différente. Un groupe de travail, ouvert à tous les adhérents intéressés par la thématique, a donc été mis en place. Il s'agissait d'enrichir le débat, de prendre en compte les perceptions du triptyque industrie/recherche/formation et d'élaborer de manière cohérente une démarche réellement pragmatique et applicable par l'ensemble des acteurs. Ceux-ci se sont donc réunis à échéances régulières, afin de mener une réflexion concertée sur les axes de travail à déterminer. Leur volonté commune était de dépasser l'aspect contraignant d'une modification des comportements (10) et d'inscrire ce mouvement dans un véritable cercle vertueux, propre à valoriser les compétences et les savoir-faire de chacun. Le processus qui a été mis en place repose sur une méthodologie classique de gestion de projet, en plusieurs étapes successives :

- détermination des enjeux en termes de développement durable auxquels les acteurs de la cosmétique doivent faire face (respect des législations, dimension éthique, etc.) ;
- synthèse de pratiques mises en œuvre par les membres de la Cosmetic Valley en cohérence avec le développement durable du territoire (prise en compte de la rareté des ressources naturelles utilisées par la cosmétique, etc.) ;
- détermination et délimitation des actions à mettre en œuvre ;
- mise en œuvre concrète des axes prédéterminés ;
- évaluation de la démarche, et comparaison des résultats avec les objectifs prédéterminés.

Au-delà de ces aspects strictement formels, comment cette volonté initiale s'intègre-t-elle, de manière concrète, dans la stratégie globale du pôle ?

## L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

(9) Cet élément est notamment confirmé par une étude menée auprès des sociétés du SBF 120 (Alpha Etudes et CGT, 2003) qui met en avant le fait que les expressions « responsabilité sociétale » et « chartes » des entreprises semblent parfois être seulement des déclarations d'intention peu concrètes, les verbes utilisés n'étant pratiquement jamais des verbes d'action (« souhaite encourager », « vise à promouvoir », « souscrire à la nécessité »).

Voir : Alpha Etudes et CGT (2003), les informations sociales dans les rapports annuels : quelle application de la loi NRE ? Une étude sur les sociétés du SBF 120.

(10) Surtout pour les PME, qui sont (le plus souvent) en retrait, face à l'adoption d'une telle démarche, les raisons souvent invoquées étant le manque de temps ou l'insuffisante volonté des dirigeants.

Pour mener à bien ces actions, la Cosmetic Valley s'appuie, notamment, sur une approche novatrice en termes d'intelligence économique. Le pôle a adopté, en 2006, le logiciel d'intelligence économique « SPRINT », proposé par Thalès (*via* sa filiale Arisem). Ce logiciel, destiné à l'origine aux militaires, est adapté aux besoins du pôle pour lui permettre de réfléchir en termes de stratégie sectorielle dans le domaine de la parfumerie-cosmétique. Cette démarche d'intelligence économique consiste à anticiper les actions, à avoir un comportement proactif en matière de stratégie industrielle (notamment dans son aspect environnemental). Pour ce faire, cet outil a été paramétré de façon à collecter et à analyser des informations, ciblées selon quatre axes spécifiques : veille d'opinion, veille technologique, veille économique et veille stratégique. Cette approche a pour fondement une volonté de prévenir les attaques des ONG et des associations de consommateurs, notamment sur les constituants utilisés dans la composition des produits. Elle permet, par exemple, aux industriels d'éviter des investissements conséquents dans des matières premières considérées nocives pour la santé ou pour l'environnement. En effet, le fait d'être éco-responsable n'exclut pas celui d'être pragmatique. Les impacts d'une telle attitude, en termes d'économie financière et d'image, sont donc particulièrement importants. L'intelligence économique permet également d'appréhender des contraintes réglementaires particulièrement nombreuses en matière de parfumerie-cosmétique, et de s'y conformer.

## UNE NÉCESSITÉ RÉGLEMENTAIRE

En amont, cette veille s'inscrit dans la détection d'évolutions réglementaires telles que le règlement européen REACH (enRegistrement, Evaluation et Autorisation des produits Chimiques (11)). L'accompagnement des entreprises dans la mise en application de cette législation s'inscrit totalement dans cette perspective de démarche de développement durable. Cette réglementation est destinée à encadrer les produits chimiques, afin de protéger et la santé humaine et l'environnement. Il s'agit d'un nouveau processus de gestion des risques qui concerne les substances chimiques et les substances contenues dans les préparations. L'innovation majeure consiste à

(11) La réglementation REACH émane de l'Union Européenne, qui s'est engagée lors du sommet des Nations-Unies sur l'environnement tenu à Rio, en 1992, et lors du sommet des Nations Unies de Johannesburg, en 2002, à promouvoir le développement durable et la gestion responsable des substances chimiques.

Le règlement a été approuvé en décembre 2006 et il est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2007. La majorité des obligations en découlant auront force de loi, à partir du mois de juin 2008.

En France, l'autorité en charge de l'application de cette réglementation est le Ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement Durable. Voir, à ce sujet, pour plus de détails, le site de ce ministère, qui y consacre une rubrique : <http://www.ecologie.gouv.fr/-REACH>.

obliger les entreprises (producteurs et importateurs) à évaluer les risques engendrés par l'utilisation de ces produits (ce rôle ayant été jusqu'ici assumé par les autorités publiques). C'est afin de faire face à ces nouvelles contraintes réglementaires que le pôle, *via* sa responsable recherche, a mis en place différentes actions d'accompagnement des entreprises qui le désirent.

Les Bonnes Pratiques de Fabrication (12) (BPF) dans le secteur parfumerie-cosmétique (NF ISO 27216) s'inscrivent également sur cet axe. Elles constituent à la fois un enjeu d'entreprise et un enjeu réglementaire. Elles visent à faciliter l'organisation et la réalisation des activités des établissements, de façon à les aider à maîtriser les facteurs pouvant avoir une incidence sur la qualité des produits cosmétiques. Il s'agit donc de diminuer les risques (de confusion, d'oublis de contamination, etc.) et de garantir au consommateur la fourniture d'un produit cosmétique d'une qualité irréprochable. Les BPF (et les normes ISO qui les accompagnent) vont permettre de répondre aux exigences des clients en matière de transparence, l'objectif sous-jacent étant d'améliorer la transparence des activités des entreprises, et donc leur légitimité. Elles contribuent à l'image de marque et à la pérennisation des entreprises.

Même si ces BPF ne couvrent pas directement les aspects de protection de l'environnement, elles font néanmoins référence de manière implicite à la gestion « durable » des entreprises, en organisant le travail de manière à ce qu'il soit efficace et à ce qu'il corresponde à un objectif de transparence et de qualité. Dans ce cadre, le pôle organise différentes sessions de formation visant à accompagner ses adhérents dans la mise en place de ces nouvelles réglementations. Il s'agit d'améliorer l'information des consommateurs, en ce qui concerne les impacts éventuels, sur leur santé et sur l'environnement, de substances chimiques susceptibles de se trouver dans les produits qu'ils utilisent très régulièrement.

## DES PRODUITS ÉCO-RESPONSABLES

Au-delà des aspects strictement réglementaires ayant force d'obligation, le pôle met en place d'autres pratiques visant à adopter et proposer des produits éco-responsables. Il s'agit, notamment, de développer des cosmétiques BIO, dont la formule ne comporte aucun ingrédient chimique nocif pour l'Homme ou

(12) Ces BPF sont issues d'une réflexion menée au sein des instances européennes, avec, notamment, la parution (en 1995) des « lignes directrices de bonnes pratiques de production des produits cosmétiques » (ou BPPC). Ces réflexions ont donné lieu à la mise en place d'une Norme AFNOR (pour l'ISO 27216) qui devrait être reprise par la Commission Européenne comme texte officiel et qui devrait donc être applicable dans l'ensemble des Etats membres. Ce référentiel n'est pas encore « opposable » à ce jour, mais son extension nécessite d'être anticipée.



pour l'environnement. Il convient désormais d'intégrer l'environnement dans la conception des produits de luxe et dans la cosmétique. A cette fin, la Cosmetic Valley a inscrit le programme « tout naturel » au nombre de ses axes de travail prioritaires. Par exemple, un des projets du pôle concerne l'étude de nouvelles substances naturelles utilisables dans les formules. Ce projet permet notamment d'apporter des réponses, en termes de chimie verte, aux consommateurs et à l'ensemble du secteur. D'une manière plus générale, il s'agit également de l'utilisation de molécules végétales pour remplacer les dérivés d'hydrocarbures et les graisses animales. C'est là, en effet, un enjeu majeur très important pour l'industrie cosmétique. Les craintes des consommateurs constituent un élément majeur, ce qui contribue à développer les recherches dites « vertes ». Cette stratégie se décline également au niveau des projets de R&D. Dans ce cadre, le comité scientifique du pôle intègre à son évaluation des projets des critères liés au développement durable. Le concept « d'innovation responsable » permet ainsi de rendre compte non seulement des impacts sociétaux de l'innovation (en termes d'environnement, de protection des ressources, de protection de la santé, etc.), mais aussi de la manière dont ces projets d'innovation sont menés à bien par les partenaires scientifiques et industriels.

---

## UNE STRATÉGIE TERRITORIALE DURABLE

L'intégration dans le pôle d'une stratégie de développement durable se heurte à l'hétérogénéité des acteurs qui en sont membres. Considérés à juste titre comme des outils économiques territoriaux, les pôles doivent également inscrire leur démarche dans un mouvement d'ensemble propre à assurer le développement durable du territoire. L'adoption d'un Agenda 21 apparaît, à cet égard, comme le moyen de développer des liens spécifiques, en matière de développement durable, avec les collectivités territoriales porteuses du pôle. Le programme Agenda 21 (13) est, en effet, la référence en matière de mise en œuvre du développement durable au niveau des territoires. L'objectif est de mettre en place une réelle stratégie, cohérente, entre les différents acteurs territoriaux, afin de faire converger leurs intérêts économiques, sociétaux et environnementaux. Cette association permet alors de renforcer les liens du pôle avec ses financeurs. Elle leur permet, notamment, de se mettre d'accord sur la détermination d'axes communs de développement stratégique territorial.

---

## CONCLUSION

Soyons réalistes : l'environnement économique mondial requiert toujours plus de rentabilité, et les contraintes auxquelles les entreprises doivent faire face limitent leur intégration d'une démarche de développement durable. Malgré tout, le Grenelle de l'Environnement, qui s'est tenu en décembre 2007, illustre bien cette volonté généralisée d'intégrer la démarche environnementale aux comportements de l'ensemble des acteurs économiques.

Aujourd'hui, les pôles de compétitivité sont considérés comme les vitrines de l'industrie française. A ce titre, ils se doivent d'être exemplaires dans la gestion durable de leur activité. Par-delà l'adoption d'une démarche éco-responsable par chacun des pôles, il convient de mener une réflexion d'ensemble sur la manière d'envisager le développement économique futur des territoires.

La Cosmetic Valley a pris toute la mesure des enjeux sous-jacents. Si l'objectif de ce pôle reste la valorisation des savoir-faire de ses adhérents, notamment en termes d'innovation (dans une filière faisant l'objet de nombreuses polémiques), l'élargissement de leur implication en matière d'environnement apparaît fondamental pour son avenir. L'intégration de cette démarche et la communication qui y est associée permettent au pôle de valoriser ses actions et d'être reconnu comme moteur dans la mise en place d'une démarche de responsabilité. Outre les bénéfices en termes d'image, l'intégration d'une démarche de développement durable apparaît comme un moyen de légitimation du pôle. Il s'agit de répondre aux exigences diverses, d'anticiper les difficultés, d'être proactif et de se montrer moralement responsable.

L'effet de réseau, qui contribue à la propagation du concept de développement durable dans les entreprises, peut être accentué à travers les pôles de compétitivité, dont l'objectif principal est bien de créer du lien entre des mondes différenciés. Les pôles peuvent, dès lors, contribuer à promouvoir le développement durable, en intégrant ses valeurs et les comportements qui en découlent à leur propre stratégie. Il appartient donc aux pôles de s'approprier cette thématique, afin d'assurer un développement éco-responsable du territoire où ils sont implantés.

---

(13) Le Programme Agenda 21 a été adopté par les pays signataires de la Déclaration de Rio de Janeiro, en juin 1992. En France, le premier appel à projet « Agenda 21 » est lancé conjointement par le ministère de l'Environnement et la Délégation interministérielle à la ville, en 1997.

