

Conclusion et perspectives

À Aalborg, au Danemark, s'est tenu, du 21 au 23 octobre 2002, la première conférence internationale de « l'après Jo'burg », consacrée à l'entreprise et au développement durable, sous le titre quelque peu provocateur de « *Business, the global sustainability agent* », que l'on pourrait traduire par « les entreprises, moteur du développement durable ». Après la réduction de leurs impacts environnementaux, les multinationales s'attaquent désormais à la réduction de la pauvreté...

LES MULTINATIONALES VONT-ELLES SAUVER LE MONDE ?

Selon Björn Stigson, président du WBCSD, les deux enseignements majeurs de Johannesburg sont, d'une part, la nécessité de la mise en œuvre du développement durable et, d'autre part, le rôle majeur du *business* dans le développement durable. La première responsabilité des multinationales, dans les cinq à dix ans à venir, serait en effet la réduction de la pauvreté et la contribution aux objectifs du Millénaire... B. Stigson n'hésitant pas à affirmer que « *le nouveau rôle du business était de sauver le monde* » !

Il est en effet apparu clairement à Aalborg que, pour les multinationales les plus avancées, la protection de l'environnement était un processus mis en place depuis plusieurs années. Ce management environnemental est aujourd'hui bien maîtrisé : la plupart de leurs sites de production sont déjà certifiés ISO 14001 ou EMAS, et le seront tous à court terme, même s'ils sont « délocalisés » dans un pays du Sud où la législation nationale est peu contraignante. Elles ont aussi toutes travaillé sur leurs produits, pour diminuer leurs impacts, pour intégrer leur recyclage dès la conception, pour les dématérialiser,

c'est-à-dire utiliser moins de matières premières. Par exemple, les premiers téléphones « portables » pesaient 10 kg, alors que les plus récents ne pèsent plus que 75 g ! Les efforts dans ce domaine doivent rester importants, ne serait-ce que pour contrer l'effet rebond : pour reprendre l'exemple des téléphones mobiles, la dématérialisation a été battue en brèche par l'explosion du marché. Entre la production de quelques dizaines de milliers de téléphones de 10 kg et des centaines de millions de 75 g, le gain de matière unitaire a été largement annulé par la croissance des ventes.

Il n'en reste pas moins que le nouveau défi des multinationales est de répondre à l'attente de la communauté internationale : améliorer les conditions de vie sur la planète, en particulier en contribuant à la réduction de la fracture Nord / Sud. Elles le feront par souci de responsabilité, mais aussi par opportunité. C'est le message contenu notamment dans le titre du 4^e rapport annuel de développement durable de Procter & Gamble : *Linking opportunity with responsibility* (« lier opportunités et responsabilité »). Paul Polman, président Europe, a ainsi expliqué que Procter & Gamble avait défini au cœur de ses activités deux domaines, l'eau et la santé, où il pensait « *pouvoir améliorer de façon significative la qualité de la vie dans le monde, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement* ». Par exemple, le groupe a développé sous la marque Pure, des tablettes qui permettent de purifier l'eau pour le milliard de personnes qui n'ont pas accès, dans le monde, à une eau saine. Le groupe a également développé, en partenariat avec l'Unicef, une boisson en poudre, Nutristar, pour combattre les déficits graves en micronutriments (iode, fer, etc.) qui affectent 500 millions d'enfants dans le monde.

Dans les deux cas, il ne s'agit ni de charité, ni de mécénat. Par exemple, si la dose de Pur est vendue à des tarifs très bas (le prix d'un œuf pour purifier 10 l d'eau), cela n'empêchera pas le groupe de gagner de l'argent. Comme le souligne P. Polman, le défi de la réduction de la pauvreté pour les entreprises nécessite de « *trouver de nouveaux business models pour répondre aux besoins des populations* ».

Sauver le monde... en gagnant de l'argent : le nouveau défi des entreprises responsables ?

LES MULTINATIONALES, GARANTES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

Les deux autres priorités fixées par B. Stigson pour les multinationales, dans les années à venir, concernent l'énergie et le réchauffement climatique, la transparence et le *reporting*. Dans le premier cas, le réchauffement climatique est une menace majeure pour l'avenir de la planète. Pour donner une idée de l'ampleur du problème, un récent rapport de l'Initiative Finance du PNUE prévoit que les pertes dues à des désastres naturels allaient doubler tous les dix ans, les évalue à près de 150 Mds de \$ pour la prochaine décennie ! Ce réchauffement est lié à la consommation énergétique, essentiellement

basée sur les énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon). Certains, comme le futurologue américain Jeremy Rifkin¹, prévoient comme alternative un changement de paradigme énergétique : la fin du pétrole et le passage à une économie tout hydrogène ; soit un véritable changement de société, car l'énergie est au centre des évolutions majeures à travers l'histoire, comme le montre l'auteur.

En ce qui concerne le *reporting*, il s'agit désormais d'une nécessité pour les grandes entreprises, quand ce n'est pas une obligation légale (cf. la loi NRE en France). Allen White, directeur de la GRI rappelait à Aalborg la croissance exponentielle des entreprises publiant des rapports sur ces impacts : une dizaine en 1990, mille en 2000... et dix mille en 2010, selon ses prévisions. Autant dire que, dans quelques années, le rapport de développement durable sera devenu la norme dans les grandes entreprises.

Mais le souci de transparence ne s'arrête pas là. Les consommateurs et leurs associations s'intéressent de plus en plus aux conditions sociales et environnementales dans lesquelles ont été fabriqués les produits qu'ils achètent. Le respect des normes sociales et / ou des produits moins polluants seront demain des atouts du marketing. Là aussi, l'exemple de Procter & Gamble est significatif : en même temps que son rapport de développement durable, le groupe lançait un site Internet, www.scienceinthebox, destiné à l'ensemble de ses parties prenantes.

Des multinationales, écologiquement vertueuses, socialement responsables, qui rendent compte en toute transparence de leurs activités, et qui prennent en charge la misère du monde... est-ce possible ? À l'issue de cette enquête au cœur de la responsabilité sociale et du développement durable, il faut se rendre à l'évidence : si les multinationales sont une partie du problème, elles sont aussi une partie de la solution.

Paradoxalement, la marque globale serait à la fois un garant de qualité, de sécurité et de responsabilité sociale et environnementale. Aujourd'hui, toute marque, quelle que soit sa notoriété, agit sous la surveillance permanente de la société (ONG, consommateurs, syndicats, autorités politiques, etc.). Les problèmes seraient plutôt du côté des sociétés sans logo qui n'ont de compte à rendre à personne. Comme le dit B. Giraud du groupe Danone : « *Quand nous nous implantons en Chine, notre principal problème de concurrence, ce n'est pas Nestlé qui va attaquer le marché en respectant les mêmes normes sociales et environnementales que nous, c'est le local player* ». En effet, le *local player*, c'est la PME locale qui n'a jamais entendu parler des Principes directeurs de l'OCDE, qui respecte à peine une législation très laxiste (les syndicats sont toujours interdits en Chine) et qui pourra toujours « s'arranger », si elle transgressait la loi. De la même façon, C. Fussler du WBCSD dénonce ces entreprises inconnues du grand public, souvent aux mains de politiciens, de généraux de pays « peu » démocratiques, qui travaillent dans l'illégalité, ne respectant aucune règle sociale ou environnementale...

Mais les accusations de *greenwashing* et de *window-dressing*, adressées aux multinationales par les ONG viennent rappeler que, derrière le discours, la réalité des affaires

1. *L'économie hydrogène*, éd. La Découverte, 2002.

garde ses droits : les multinationales feraient ainsi plus de communication que de réel développement durable. Il est évident que, à l'heure actuelle, seule une aile progressiste du *business* a vraiment entendu le message de la société, des *stakeholders* ; beaucoup d'entreprises font encore semblant, et les moins proactives sont encore hermétiques (*cf.* les lobbies du pétrole ou du charbon américains qui essaient de discréditer les scientifiques qui nous alertent sur les dangers de l'effet de serre).

La pression de la société civile doit donc rester très forte, pour que les mentalités des présidents d'entreprise continuent à évoluer. Les ONG, ces « marchands de colère » ont encore du pain sur la planche : elles pourront encore longtemps dénoncer les agissements des multinationales. Il faut toutefois saluer la rapidité avec laquelle une partie des entreprises globales ont pris conscience des changements de la société et des nouvelles demandes qui leur étaient adressées. En quelques années, elles ont opéré une révolution mentale, passant du secret des affaires à une transparence dont pourraient s'inspirer les ONG qui les critiquent, mais aussi les États ou les collectivités locales. Elles sont en train d'inventer les outils, les processus qui leur permettront de mettre en œuvre au quotidien leur responsabilité sociale et environnementale.

LES DILEMMES ÉTHIQUES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Il faut d'autant plus saluer cette réforme des entreprises, que la responsabilité sociale et le développement durable, appliqués jusqu'au bout de leur logique, peuvent remettre en cause leur *business*, leur raison d'être même. En effet, beaucoup d'entreprises ont encore une approche partielle de ces sujets, ce qui se retrouve dans le contenu de leurs rapports de développement durable. Beaucoup se contentent d'être de bons rapports « Hygiène, Santé, Environnement » (HSE), auxquels on aurait rajouté une couche de social, une couche de philanthropie et une couche économique. Ces rapports montrent donc les progrès réalisés dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou des rejets dans l'eau, dans la progression de la diversité dans les effectifs (parité hommes / femmes, intégration des minorités...), ou encore dans l'évolution du budget de mécénat. Mais peu d'entre eux abordent les dilemmes éthiques qui sont au cœur d'une démarche de développement durable et de responsabilité sociale.

Ces dilemmes sont liés à l'activité même de l'entreprise, de son secteur. Par exemple, l'industrie pharmaceutique - comme le montre le rapport 2001 de Novo Nordisk, laboratoire danois spécialisé dans la production d'insuline - doit affronter un dilemme que l'on pourrait résumer ainsi : comment protéger nos brevets (donc notre rentabilité) et répondre en même temps aux demandes d'accès aux soins des pays en voie de développement, confrontés à des pandémies ? Rappelons que Novo Nordisk faisait partie des trente-huit laboratoires qui ont attaqué en justice l'Afrique du Sud, lorsque son gouver-

nement a décidé d'acheter des génériques à bas prix pour soigner le quart de sa population souffrant du sida.

Certaines industries sont confrontées, à l'évidence, à des dilemmes éthiques plus lourds que d'autres, comme l'industrie du tabac, par exemple. Mais toute activité économique, tout du moins la façon dont elle est menée, doit être examinée sous l'angle des bénéfices et des inconvénients qu'elle crée pour la société. Ainsi, les banques, aux impacts sociaux et environnementaux a priori faibles, devraient ouvrir un dialogue avec leurs parties prenantes sur la question de leur présence dans des paradis fiscaux : ces implantations sont-elles économiquement justifiées par la nécessité d'offrir des services de gestion de patrimoine ?

On pourrait ainsi multiplier les exemples. Au bout du compte, le dilemme final, comme le pose Novo Nordisk dans son rapport, est bien celui-ci : « *comment pouvons-nous continuer à accroître notre production et notre utilisation de ressources naturelles et quand même contribuer à un développement durable ?* ».

LE DÉVELOPPEMENT PEUT-IL ÊTRE DURABLE?

La question de Novo Nordisk pose en filigrane la compatibilité du développement avec la durabilité. En effet, beaucoup pensent que les progrès de la technologie (voitures moins polluantes, sources d'énergie verte, produits utilisant moins de matière...) ne suffiront pas à compenser les effets du développement économique, en particulier des pays du Sud. Comme l'explique Jonathan Porritt, directeur de l'ONG Forum for the Future, dans le rapport Novo Nordisk 2001 : « *les lois de la thermodynamique nous disent catégoriquement que notre utilisation des ressources naturelles... ne peut continuer à croître. Il y a, et il y aura toujours, des limites naturelles à la croissance économique* ». Il faudrait donc promouvoir également une consommation durable, comme le préconisait déjà le sommet de la Terre de Rio en 1992 : ce qui veut dire, selon certains, changer le modèle économique, changer le système capitaliste. Comme le souligne encore J. Porritt : « *Du point de vue du système thermodynamique, il y a un monde de différence entre devenir plus durable et devenir vraiment durable. Il n'y a pas une seule grande entreprise au monde qui puisse atteindre une vraie durabilité, dans le contexte économique et politique actuel. Il serait utile de le reconnaître honnêtement.* »

Une analyse confirmée par les progressistes du *business*, comme C. Fussler qui pose le véritable défi des entreprises du XXI^e siècle : « *Il faut changer de modèle de développement, aller vers le découplage. La croissance zéro était une utopie, mais il faut inventer une économie qui fonctionne dans un système fermé. L'expansion incessante, la libéralisation correspondent à une utopie qui est totalement finie. Cela s'est écroulé plus vite que prévu, avec le choc du 11 septembre 2001. Le marché est une construction humaine, pas une loi naturelle* ».

SIX POINTS CLÉS POUR L'AVENIR

Transparence et reporting

Le reporting constitue la clé d'entrée dans le développement durable, pour une entreprise, car cette démarche l'oblige à réfléchir, de façon concrète, quantifiée, opérationnelle sur ce que veut dire pour elle développement durable : trouver les bons indicateurs, mettre en place des procédures fiables, motiver son management sur les critères du développement durable...

Mesurer la performance des politiques de développement durable

La majorité des managers sont jugés sur des critères essentiellement financiers : retour sur capitaux investis, valeur créée pour les actionnaires. Le développement durable et la responsabilité sociale ne seront vraiment intégrés dans le management quotidien des entreprises que lorsque le tableau de bord de ces responsables comprendra aussi bien le social, le sociétal, l'environnemental que l'économique.

Les PME

95 % des entreprises sont des PME : c'est donc là que se passera le combat de demain. De même que pour la qualité dans les années 1980, les multinationales doivent commencer à exiger de leurs sous-traitants des certifications environnementales et sociales (ISO 14000, SA 8000, etc.) pour diffuser le développement durable dans l'ensemble des entreprises.

Internaliser les coûts

Il faut appliquer le principe « pollueur payeur » et mettre en place des signaux prix forts pour les entreprises, sous forme de taxes ou de mécanismes de marché (crédits d'émission, par exemple). Cette responsabilité appartient d'abord aux gouvernants, mais elle dépend aussi des entreprises qui ne doivent pas faire d'opposition systématique et entrer dans un dialogue constructif avec l'ensemble des stakeholders, et, comme le dit C. Fussler : « Il faudrait arriver à envisager les taxes comme un investissement collectif, pas comme une pénalité ».

L'information, l'éducation des consommateurs

Pour permettre au consommateur d'aller vers une consommation durable, encore faut-il qu'il soit formé et informé. C'est la responsabilité des industriels de s'impliquer de plus en plus, au niveau du consommateur, comme cela se fait déjà, par exemple, dans le secteur des détergents, avec la campagne Wash right (« Laver bien, doser juste »).

La formation des managers présents et futurs

Le lancement d'une initiative comme l'European Academy of business in Society, en juillet 2002, par CSR Europe a pour objectif de donner aux futurs managers les outils pour mettre en place la responsabilité sociale et le développement durable : recherche, mesure de la performance, études de cas... Ainsi se bouclera la boucle : la CSR, issue des recherches des professeurs de *Business Ethics* des universités américaines, viendra enseigner les esprits des futurs managers européens.