

## **L'entreprise responsable**

**Éditions d'Organisation**  
**1, rue Thénard**  
**75240 Paris Cedex 05**  
**Consultez notre site :**  
**[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)**

**DANS LA MÊME COLLECTION**  
**CHEZ LE MÊME ÉDITEUR**

Geneviève FERONE, Charles Henri d'ARCIMOLES, Pascal BELLO, Najib SASSENOU, *Le développement durable*, 2001.

Alain CHAUVEAU, Patrick d'HUMIÈRES, *Les pionniers de l'entreprise responsable*, 2001.

Jean IGALENS, Michel JORAS, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 2002.



Le code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions d'Organisation, 2003

ISBN : 2-7081-2883-3

**Alain Chauveau**  
**Jean-Jacques Rosé**

# **L'entreprise responsable**

- **Développement durable**
- **Responsabilité sociale de l'entreprise**
- **Éthique**

**Éditions**  
  
**d'Organisation**



# Remerciements

Alain Chauveau et Jean-Jacques Rosé tiennent à exprimer leur gratitude à Véronique Rosé et à Marguerite Cardoso, pour leur contribution importante à la réalisation de cet ouvrage.

Jean-Jacques Rosé remercie tout particulièrement :

Amel Bismuth, Alba Balestri ainsi que Manon Auram du Centre de documentation en Sciences Sociales, EHESS-CNRS de la Vieille Charité à Marseille.

Françoise Bensakkoun et Jean-Yves Naudet du Centre de Recherches en Éthique Économique et des Affaires et Déontologie Professionnelle, de la faculté de droit et de science politique d'Aix-Marseille.

L'ensemble des bibliothécaires de la faculté des Sciences Économiques de Marseille.

Cécile Rosé et Florent Vaussant, pour leur participation aux travaux de documentation.

Roland Alberto, *l'Odeur du temps*, qui fut un interlocuteur constant.

Françoise et Daniel Rosé qui m'ont aidé à analyser et à surmonter les contradictions propres aux thématiques multiples de cet ouvrage.

Jean-Paul Lefauconnier, qui ne m'épargne jamais la critique cruelle, la seule bénéfique.

Jean-Louis Fabiani, pour notre fidélité commune à Pierre Bourdieu, ainsi que pour sa sincérité et son attention généreuse et critique à l'égard de ce travail non académique.

Alain Chauveau remercie les personnalités qui ont accepté d'apporter leur contribution, leur expérience, leur réflexion à la préparation du présent ouvrage :

Jacqueline Aloisi de Larderel, *Assistant Executive Director*, Director Division of Technology, Industry and Economics, (United Nations Environment Programme) ;

Jacques Attali, président de PlanetFinance ;

Odile Renaud Basso, sous-directrice Direction du Trésor, Europe et Affaires monétaires internationales, présidente du Point de contact national de l'OCDE ;

Christian Blachas, président de CB News ;

Jeanne Bloch, directrice de l'agence 7 ou 8 ;

Pierre Bollon, DG AFG-ASFFI (Association Française de la Gestion Financière) ;

Régis Castellani, directeur de Transnationale.org

Thierry Chambolle, *Senior Vice-President* Suez ;

Martial Cozette, directeur du Centre français d'information sur les entreprises ;

Jean-Yves Derrien, *Product Stewardship Director* Rhodia;

Michel Delaborde, ex-directeur de la communication TotalFinaElf, directeur des Ressources humaines et de la communication d'Atofina ;

Daniel Dommel, président de Transparency International France ;  
Pascal Errard, Collectif Éthique sur l'étiquette ;  
Geneviève Ferone, créatrice d'Arese, présidente de Core Ratings ;  
Claude Fussler, directeur *Advocacy and Communications, World Summit on Sustainable Development* du World Business Council for Sustainable Development ;  
Bernard Giraud, Danone Initiatives ;  
Patrick d'Humières, directeur Ecodurable ;  
Thierry Jeantet, directeur général d'Euresa (GIE européen de mutuelles) ;  
Guillaume Jouët, directeur de la communication Ciments Calcia ;  
Thierry Kazazian, directeur O2 France ;  
Dominique P. Lamoureux, secrétaire général de Thalès International, membre de la Commission éthique du Medef ;  
Sylvain Lambert, *Senior Manager*, PriceWaterhouseCoopers ;  
Élisabeth Laville, fondatrice et présidente de l'agence Utopies ;  
Tristan Lecomte, directeur d'Alter Eco ;  
Jacques-Noël Leclercq, responsable de la commission « Entreprises » d'Amnesty International France ;  
Corinne Lepage, avocate, ex-ministre de l'Environnement ;  
Thierry Noblot, délégué général de l'Union des Industries Textiles ;  
Alain Pajot, directeur associé de Startem ;  
Élisabeth Pastore-Reiss, directrice d'Ethicity ;  
Yvon Pesqueux, professeur titulaire de la chaire « Développement des systèmes d'organisation » du CNAM ;  
Bruno Rebelle, DG de Greenpeace France ;  
Daniel Richard, président WWF France ;  
Maximilien Rouer, P-DG, Becitizen ;  
Laurent Segalen, *Senior Manager*, PriceWaterhouseCoopers ;  
Jean-François Trogrlic, secrétaire national de la CFDT ;  
Sylvie Tsyboula, directrice Tiers Secteur Consulting ;  
René Valladon, secrétaire confédéral FO ;  
Dominique Vastel, directeur SOCIOVISION/ COFREMCA ;  
Thierry Wiedemann-Goiran, président du directoire de Macif-Gestion ;

Alain Chauveau remercie tout particulièrement :  
Awa Ly, pour son aide à la retranscription des interviews et son soutien.  
Erwan Delcambre, pour sa veille précieuse sur l'investissement responsable, son aide à la retranscription des interviews et son soutien.

# *Avant-propos*

---

Les deux auteurs, à travers leurs expériences professionnelles – l'un journaliste spécialisé sur le mécénat et le sponsoring, l'autre consultant et enseignant dans ces mêmes domaines, ont observé ou accompagné les entreprises confrontées depuis vingt ans à des mutations toujours plus radicales : comptables de leur profitabilité et des deniers de leurs actionnaires, elles sont devenues non seulement responsables du bien-être de l'ensemble de leurs partenaires, mais aussi de leurs impacts sociaux et environnementaux devant la communauté humaine.

Ce livre est le produit de deux regards complémentaires sur ces transformations : l'un a enquêté, interviewé, participé à des colloques spécialisés ou des sommets internationaux, tandis que l'autre, a analysé les textes des auteurs de référence dans ces domaines.

Ce croisement de deux approches (empirique et théorique) est un enrichissement, mais l'écriture est œuvre solitaire, ce qui nous a conduits à concevoir deux textes personnels. Le premier décrit les enjeux de la responsabilité sociale et du développement durable, ainsi que leur mise en pratique, à travers des exemples concrets. Le second esquisse l'histoire de ces notions et leurs fondements théoriques pour expliquer leur rencontre et tenter de mieux cerner leurs définitions.

Cette double vision fait l'originalité de cet ouvrage portant sur des domaines nouveaux, où nombreux sont ceux qui se posent des questions pertinentes sans toujours savoir où trouver les réponses.

Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé



# Table des matières

<b>Remerciements</b>	V
<b>Avant-propos</b>	VII
<b>Introduction</b>	XXI

## PARTIE 1

### Nouvelles contraintes sur l'entreprise

<b>Chapitre 1. La pression de la société civile</b>	3
Évolution des attitudes et des valeurs .....	4
<i>La fin ne justifie plus les moyens</i> .....	4
<i>Retour à l'éthique... ou demande d'équité ?</i> .....	5
<i>La mondialisation et le pouvoir des multinationales</i> .....	6
Les entreprises face à la société civile et aux consommateurs .....	7
<i>Les entreprises dans la tourmente médiatique</i> .....	7
<i>Qui sont ces organisations non gouvernementales ?</i> .....	7
<i>Les multinationales, nouvelles cibles des ong</i> .....	8
<i>La légitimité démocratique des ong en question</i> .....	9
<i>De la confrontation au partenariat ?</i> .....	10

La consommation citoyenne .....	11
<i>Le commerce mondial, foncièrement inéquitable ?</i> .....	11
<i>Le commerce équitable : « trade not aid »</i> .....	12
<i>Les concepts</i> .....	13
<i>Développement et limites du commerce équitable</i> .....	15
La consommation citoyenne « négative » .....	17
<i>Le boycott : un impact indirect et différé</i> .....	17
<i>La critique des marques et de la publicité</i> .....	18
<i>La nouvelle donne Internet</i> .....	20
<i>Un mouvement consumériste trop faible</i> .....	21
<i>Pour aller plus loin</i> .....	21
<b>Chapitre 2. L'investissement responsable</b> .....	<b>23</b>
De l'investissement éthique à l'investissement de développement durable .....	24
<i>De subtiles distinctions... sémantiques</i> .....	25
Le poids de l'investissement responsable en Europe et aux États-Unis .....	26
L'offre sur le marché français .....	27
Comment fonctionnent les fonds responsables ? .....	29
<i>La notation sociétale, ou screening</i> .....	29
<i>Le croisement sociétal / financier</i> .....	29
<i>L'activisme actionnarial</i> .....	30
<i>La redistribution : le community-based investment</i> .....	31
Les fonds socialement responsables : quelle crédibilité ? .....	31
<i>Le risque marketing ou l'effet de mode</i> .....	31
<i>Les autres risques</i> .....	31
<i>Légitimité et crédibilité des agences de notation</i> .....	32
<i>La « philosophie » des fonds responsables : « ethics pay »</i> .....	34
<i>La comparaison avec les indices boursiers classiques et le mythe de la surperformance</i> .....	34
<i>La création d'indices de fonds responsables</i> .....	35
Comment développer l'investissement éthique, au-delà d'un phénomène de niche ? .....	36
<i>La demande en France</i> .....	36
<i>Les nouveaux outils financiers hexagonaux : l'épargne salariale</i> .....	37
<i>La situation en Europe</i> .....	39

	<i>Demain, tous responsables ?</i> .....	39
	L'influence de l'investissement responsable sur la politique des entreprises .....	40
	<i>Une question d'image... et de gros sous ?</i> .....	40
	<i>L'impact de l'activisme actionnarial</i> .....	40
	Pour aller plus loin.....	42
<b>Chapitre 3.</b>	<b>La réponse des entreprises</b>	45
	L'Europe importe la corporate social responsibility .....	45
	Le développement durable : concilier l'économie, le social et l'environnement .....	46
	Responsabilité sociale = développement durable ?.....	47
	Les champs d'application de la CSR et du développement durable .....	48

## PARTIE 2

### Mise en œuvre et pratiques

<b>Chapitre 4.</b>	<b>L'entreprise verte</b>	53
	Les pressions sur l'entreprise .....	54
	<i>La réglementation environnementale</i> .....	54
	<i>Éco-taxes ou mécanismes de marché ?</i> .....	55
	<i>L'activisme des ong environnementales</i> .....	56
	Problèmes d'environnement et responsabilité des entreprises.....	57
	<i>Le réchauffement climatique</i> .....	57
	<i>L'« Homo industrialis », principale cause de l'effet de serre</i> .....	58
	<i>Une prise de conscience internationale</i> .....	59
	<i>L'accès à l'eau au cœur du développement durable</i> .....	72
	<i>La pollution des sols et des sites</i> .....	82
	<i>Les déchets</i> .....	84
	<i>Deux cas d'école du développement durable</i> .....	86
	Pour aller plus loin.....	90

<b>Chapitre 5.</b>	<b>La société du risque</b>	93
	Le risque industriel .....	94
	<i>Les catastrophes chimiques : de Bhopal à Toulouse</i> .....	94
	<i>La maîtrise des risques dans l'industrie chimique</i> .....	95
	<i>Les conséquences de la catastrophe de Toulouse</i> .....	97
	<i>L'avenir de l'industrie chimique : vers plus de transparence</i> .....	98
	<i>La sécurité des transports maritimes : le cas de l'Erika</i> .....	98
	<i>Un rapport d'expertise défavorable au groupe TotalFinaElf</i> .....	99
	<i>Les enjeux financiers de la marée noire</i> .....	99
	<i>Vers une prise de conscience des compagnies</i> .....	100
	Les risques produits.....	102
	<i>L'inquiétude des consommateurs pour leur nourriture</i> .....	102
	<i>La mal bouffe : qu'y a-t-il dans mon assiette ?</i> .....	103
	<i>Les crises alimentaires récentes</i> .....	104
	<i>L'agriculture : d'un mode d'exploitation traditionnel</i> <i>au « productivisme »</i> .....	105
	<i>La PAC encourage le « productivisme »</i> .....	105
	<i>L'agriculture raisonnée : réponse raisonnable</i> <i>ou greenwashing ?</i> .....	106
	<i>Vers une agriculture durable</i> ... ..	107
	<i>La montée en puissance de l'agriculture bio</i> .....	108
	<i>Le principe de précaution et les ogm</i> .....	109
	Le nucléaire : vers un débat citoyen ?.....	117
	<i>Une réponse à la croissance de la demande mondiale d'énergie ?</i>	118
	<i>Les avantages du nucléaire</i> .....	119
	<i>La contestation du nucléaire : risques et déchets</i> .....	120
	<i>Nucléaire et développement durable</i> .....	122
	Pour aller plus loin.....	125
<b>Chapitre 6.</b>	<b>L'entreprise socialement responsable</b>	127
	La RSE : seulement des initiatives volontaires au-delà de la loi ?.....	128
	L'entreprise responsable : d'abord le social pour les Français.....	129
	Les grandes peurs de la mondialisation .....	130
	<i>Les multinationales, créatrices de chômage ?</i> .....	132
	<i>Michelin, Danone, Mark's &amp; Spencer, Moulinex</i> .....	134
	<i>Le paradoxe de l'affaire Danone</i> .....	134

Plans sociaux : le diable se cache dans les détails .....	136
Peut-il y avoir un « bon » plan social ? .....	137
L'employabilité, la formation : seules réponses aux mutations économiques .....	138
Le développement de la précarité .....	140
La responsabilité des entreprises .....	141
Les conditions de travail : allo, maman, bobo .....	142
L'amiante : quand gagner sa vie peut la faire perdre... ..	144
Retour sur des dizaines d'années d'aveuglement.....	144
Les victimes de l'amiante s'organisent .....	145
La justice pointe la responsabilité des entreprises .....	146
Vers une obligation de résultats.....	146
Les éthers de glycol et autres produits.....	147
Les nouvelles revendications .....	147
Syndicaliste et promu ? .....	150
Malade et mal vu ?.....	150
Hommes, femmes : vers l'égalité ? .....	150
Le volontarisme des grandes entreprises .....	151
La « vraie » fracture sociale : PME et sous-traitants des multinationales.....	152
Pour aller plus loin.....	155
<b>Chapitre 7. Les droits humains</b> .....	157
Le respect des droits sociaux et économiques.....	158
La définition des droits humains au travail .....	159
L'Organisation Internationale du Travail.....	160
La mondialisation : horreur économique au Sud, bénéfices au Nord ? .....	161
Le système de zones et d'entreprises franches.....	161
Le modèle Nike : l'entreprise sans usines .....	162
La grande foire à la délocalisation.....	164
Pétrole et droits de l'homme : should I stay, should I go ?.....	166
Or noir et éthique : l'incompatibilité ? .....	168
Le droit à la santé.....	170
Après la victoire... ..	171

Les problèmes éthiques dans les rapports Nord / Sud .....	172
Pour aller plus loin.....	173
<b>Chapitre 8. Éthique, corruption et blanchiment</b>	<b>175</b>
Le « cancer universel » de la corruption.....	176
<i>Corruption, économie mondiale et gouvernance des États</i> .....	176
<i>Corruption et développement durable</i> .....	177
Les différentes formes de corruption.....	178
<i>La corruption : de l'huile dans les rouages ?</i> .....	178
Lois et normes anti-corruption au plan international .....	179
Le rôle de la société civile.....	180
Des politiques anti-corruption dans les entreprises.....	181
<i>Comment être sûr que tout le monde joue le même jeu ?</i> .....	183
Blanchiment et paradis fiscaux .....	184
<i>Vers une suppression des paradis fiscaux ?</i> .....	184
<i>Les paradis fiscaux, le « chancre » du libéralisme</i> .....	185
<i>Le rôle ambigu des banques dans le blanchiment</i> .....	185
<i>Un début d'organisation internationale</i> .....	187
<i>Des assureurs peu sensibilisés</i> .....	188
<i>Que fait ma banque dans un paradis fiscal ?</i> .....	189
Pour aller plus loin.....	189
<b>Chapitre 9. L'entreprise dans la cité</b>	<b>191</b>
L'attente des citoyens-salariés-consommateurs	
vis-à-vis des entreprises .....	192
<i>Être un bon voisin</i> .....	193
<i>Community Investment : outil stratégique de l'entreprise</i> .....	193
<i>Le modèle américain : fondations et philanthropie</i> .....	194
<i>Une grande générosité des entreprises</i> .....	194
<i>Un modèle qui évolue</i> .....	195
<i>Le modèle anglais : Community Involvement</i> .....	195
<i>L'approche des grands groupes internationaux</i> .....	196
<i>Le bénévolat des salariés : un élément important</i>	
<i>du Community Involvement</i> .....	197
<i>« Cause Related Marketing » : le mariage du marketing</i>	
<i>et de la bienfaisance</i> .....	197
<i>Les entreprises françaises encore loin des anglo-saxonnes</i> .....	199
<i>La nécessaire évolution du mécénat d'entreprise français</i> .....	201
Pour aller plus loin.....	203

<b>Chapitre 10. Communiquer avec les stakeholders</b>	205
Du bilan social au rapport de développement durable.....	206
<i>La situation aujourd'hui.....</i>	207
<i>Comment le faire ?.....</i>	207
<i>Les différentes normes et guidelines .....</i>	208
<i>La mesure de la performance .....</i>	210
<i>La forme du rapport .....</i>	211
<i>Les best practices.....</i>	211
<i>L'article 116 de la loi NRE .....</i>	213
<i>Instaurer le dialogue permanent : les stakeholders sessions.....</i>	215
Des aides pour publier son rapport .....	216
<b>Chapitre 11. Normes et labels : la régulation mondiale par la soft law</b>	219
Les normes de l'écologie industrielle.....	220
<i>L'approche site : ISO 14001 et EMAS .....</i>	220
<i>L'approche produits.....</i>	221
<i>Vers un label international ? .....</i>	224
Normes sociales : l'impossible label ?.....	225
<i>Codes de conduite : la foire d'empoigne.....</i>	225
<i>SA 8000 : la norme sociale universelle ? .....</i>	226
<i>Vers des labels éthiques ? .....</i>	227
<i>Le problème crucial des normes sociales : l'audit .....</i>	228
Les normes édictées par des oig : vers une régulation mondiale.....	230
<i>La Déclaration tripartite des Principes de l'oit .....</i>	230
<i>Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention     des multinationales .....</i>	230
<i>Le Global Compact.....</i>	232
Vers une convergence des normes... ..	233
Pour aller plus loin.....	234
<b>Chapitre 12. Johannesburg : la reconnaissance du rôle des entreprises</b>	235
Agenda 21 : un bon plan d'action, une mise en œuvre déficiente.....	236

Les résultats de Johannesburg : le verre à moitié plein ou à moitié vide ? .....	237
La reconnaissance du rôle du business dans le développement durable .....	238
Des ONG toujours critiques .....	239
Les messages du business à Johannesburg .....	240
<i>Sur la gouvernance</i> .....	240
<i>Sur la CSR</i> .....	240
<i>Sur la production et la consommation durables</i> .....	241
Des paroles à l'action .....	241
Partenariats de type II : mettre en œuvre le développement durable .....	242
Pour aller plus loin .....	246

### PARTIE 3

## Responsabilité sociale de l'entreprise, développement durable : rencontre de deux concepts

<b>Chapitre 13. Responsabilité sociale et développement durable</b> .....	249
Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : génération spontanée ? .....	249
La RSE : une certaine alliance des politiques et des managers en Europe .....	251
<i>Le rôle fondamental des entreprises</i> .....	252
Du <i>Livre vert</i> au bilan 2004 .....	253
<i>La RSE : chacun sa définition</i> .....	253
<i>Une RSE qui fond comme neige du Nord au Sud de l'Europe</i> .....	254
<i>La RSE : une globalisation alternative ?</i> .....	255
<i>Après le Livre vert, une « communication » prudente sur la rse...</i> ... <i>mais ambitieuse pour le développement durable</i> .....	256
... <i>à la recherche de la « différence européenne »</i> .....	258
Des Principes directeurs de l'OCDE à la mise en œuvre dans les entreprises .....	259
<i>La RSE : un antagonisme trentenaire</i> .....	259
<i>La RSE : une « panoplie d'instruments » ?</i> .....	260

	<i>Des principes à leur mise en application dans les entreprises .....</i>	261
	<i>De l'efficacité comparée de la répression et de la responsabilité ..</i>	264
<b>Chapitre 14.</b>	<b>CSR, Business Ethics et Stakeholders</b>	267
	BSR, le grand frère américain de CSR Europe .....	267
	<i>Une ambition fondée sur une longue histoire.....</i>	267
	<i>Tenter de connaître ce corpus considérable... ..</i>	268
	Morale et affaires aux origines de la tradition américaine	269
	<i>Histoire et légende .....</i>	270
	<i>L'éthique protestante et Max Weber .....</i>	270
	L'entreprise des businessmen .....	272
	La CSR : une naissance ambiguë (1932-1953) .....	273
	Le pouvoir dans et de l'entreprise (1956–1970) .....	275
	<i>Responsabilité des managers contre liberté du profit .....</i>	275
	<i>La mise en question du pouvoir des « méga-corporations »     et de leurs marques .....</i>	276
	La <i>Business Ethics</i> .....	278
	<i>Émergence d'une nouvelle discipline .....</i>	278
	<i>Peut-on appliquer la philosophie ? .....</i>	281
	La CSR : un impératif de défense face à des <i>stakeholders</i> offensifs .....	282
	De la <i>Stakeholder Theory</i> à la remise en cause des droits et du droit de l'entreprise.....	284
	<i>L'irresponsabilité au temps des réseaux .....</i>	284
	<i>Pour une éthique interculturelle.....</i>	286
	Enron : faillite de l'éthique ou revanche de la <i>Governance</i> ? .....	288
	<i>Mort de la CSR ou boom des cours de Business Ethics ? .....</i>	288
	<i>Le retour de la gouvernance libérale .....</i>	289
	<i>Governance contre Stakeholder Theory.....</i>	290
	L'entreprise, sujet moral ?.....	292
	<i>Irresponsabilité des mécanismes ou requiem     pour l'entreprise coupable ? .....</i>	292
	<i>L'entreprise : un acteur social collectif .....</i>	293

<b>Chapitre 15. De l'émergence d'une conscience planétaire...</b>	295
Le Club de Rome.....	295
<i>Une voie difficile à trouver</i> .....	296
<i>Le faux débat de la croissance zéro</i> .....	297
<i>De la prospective à la durabilité</i> .....	298
Une première réponse politique.....	300
<i>La conférence de Stockholm et le rapport Ward-Dubos</i> .....	300
<i>Une vision prémonitoire de l'an 2000... en 1972</i> .....	301
La naissance politique du développement durable.....	303
<i>Création de la commission Brundtland</i> .....	303
<i>Développement durable : slogan ou concept ?</i> .....	305
<i>Les coulisses de la diplomatie</i> .....	306
La naissance juridique du développement durable .....	308
<i>Les gouvernements du monde face à l'heuristique de la peur</i> .....	308
<i>Cohérence et hétérogénéité dans la Déclaration de Rio</i> .....	309
<i>L'ambition extrême de l'Agenda 21 et les difficultés de sa mise en œuvre</i> .....	311
<b>Chapitre 16. ... Au développement durable dans l'entreprise</b>	313
Le développement durable : une greffe industrielle.....	313
<i>Une initiative du PNUE</i> .....	313
<i>La réponse des multinationales</i> .....	314
Les atouts de l' <i>eco-efficiency</i> .....	316
<i>Un langage de manager</i> .....	316
<i>Écologie, leadership et innovation dans l'entreprise</i> .....	317
Éco-efficacité et écologie industrielle.....	318
<i>De la géochimie à la bio-économie</i> .....	318
<i>... à Kalundborg, au Danemark</i> .....	319
La dématérialisation des produits : objectif facteur 4 ou 10 ?.....	320
<i>Des chercheurs au service du développement durable</i> .....	320
<i>L'avenir du business durable : location plutôt que propriété ?</i> ....	321
<i>À l'avant-garde de la recherche industrielle</i> .....	322
Développement durable, <i>Business Ethics</i> et CSR.....	323
<i>Environnement, Business Ethics et management</i> .....	323
<i>Le secteur chimique au banc des accusés</i> .....	324

<i>Une nouvelle théorie des Stakeholders : la Business Ethics bio-centrée</i> .....	325
<i>Développement durable : nouvelles finalités pour le business ou OPA (subversion) de la Deep Ecology sur la CSR ?</i> .....	326
<b>Chapitre 17. Vers une transformation du capitalisme ?</b>	331
« <i>Licence to operate</i> » ou « <i>window-dressing</i> » ? .....	331
« <i>Une ruse subtile de l'idéologie productiviste</i> »... ..	331
<i>Quelques figures dans un dialogue mondial</i> .....	333
<i>Famine, démocratie électorale et Realpolitik</i> .....	334
De la guérilla à la négociation, puis aux normes.....	336
<i>Redéfinir l'entreprise</i> .....	336
<i>Guerre permanente et dialectique régulatrice</i> .....	337
Gouvernance mondiale et transformation du capitalisme ? .....	338
<i>Interdépendance des niveaux d'action et des catégories d'acteurs</i> .....	338
<i>Un langage, des unités de mesure, au-delà des soupçons</i> .....	339
<i>Les écarts se creusent</i> .....	340
<i>L'inventaire des inquiétudes</i> .....	341
<b>Conclusion et perspectives</b>	343
<b>Bibliographie</b>	349



# Introduction

Responsabilité sociale des entreprises et développement durable ont envahi, depuis deux ans, le champ médiatique. Quotidiens, magazines économiques et même grand public y consacrent articles et dossiers : fonds éthiques, agences de notation sociétale, commerce équitable, codes de conduite, rapports de développement durable... Mais, si toutes ces notions sont présentées comme la nouvelle « révolution managériale », peu de Français savent exactement ce qu'elles recouvrent et quelle est leur origine. Elles sont pourtant au cœur des débats sur la mondialisation !

## MONDIALISATION, SOCIÉTÉ CIVILE ET ENTREPRISES

La Banque mondiale, le FMI, l'OMC, l'OCDE, souvent relayés par la classe politique, affirment que la mondialisation est une chance et qu'elle bénéficiera à l'ensemble des populations de la planète. Mais l'homme de la rue, qu'il soit français, brésilien ou sénégalais, demeure à la fois inquiet pour son avenir économique (chômage au Nord, misère au Sud, etc.) et soucieux des nouveaux risques, qu'il soient alimentaires, industriels ou écologiques.

Les mouvements anti-mondialistes accusent en vrac le néo-libéralisme, le système financier mondial et les multinationales d'être à l'origine de tous les maux de la planète. Des multinationales qui sont en effet, depuis quelques années, au banc des accusés : Nike dénoncé pour la violation des droits sociaux dans les *sweatshops*, les « usines à sueur » de ses sous-traitants asiatiques ; Shell boycottée pour pollution lorsqu'elle veut couler une plate-forme en fin de vie, en mer du Nord ; TotalFinaElf

traîne les boulets de l'*Erika*, d'*AZF* à Toulouse et surtout du travail forcé en Birmanie...

Cette contestation des multinationales et de leurs marques globales touche leur image, leur « talon d'Achille ». Pragmatiques, les entreprises tentent de s'adapter pour répondre à cette demande éthique. Pendant les Trente Glorieuses, on leur demandait de produire toujours plus et à toujours moins cher. Désormais, consommateurs et salariés, quand ce ne sont pas les actionnaires eux-mêmes, exigent des comptes, non plus seulement sur l'augmentation des profits, mais aussi sur la façon « morale » de les obtenir : sans licencier ici pour « exploiter ailleurs », tout en économisant l'énergie et en produisant moins de déchets. Désormais, la « bonne » gestion doit être assortie d'une « bonne » conduite.

## MARCHÉS FINANCIERS ET ENTREPRISES RESPONSABLES

Avant même que la société civile ne se dresse face aux entreprises en particulier aux États-Unis certains fonds d'investissement à caractère religieux ou philanthropiques pratiquaient la sélection de l'investissement par la morale. Mais l'influence grandissante des fonds de pension sur les marchés financiers, alliée à l'irruption des craintes écologiques, ont conduit à une montée en puissance de l'investissement responsable. Les fonds éthiques ne se contentent plus d'investir dans les sociétés financièrement les plus rentables, ils les sélectionnent également sur leurs performances sociales et environnementales.

Un nouveau métier est apparu pour répondre à leurs besoins : les agences de notation sociétale qui fournissent des indications sur l'éthique des entreprises. Fait significatif : le futur leader européen présumé de cette profession a été créé par Nicole Notat, ancienne secrétaire nationale de la CFDT ! Si la part de marché de ces fonds reste marginale (1 % dans la plupart des pays occidentaux), l'intérêt des fonds de pension anglo-saxons et le développement de l'épargne salariale en France vont stimuler avec vigueur le développement de ce type de fonds. Après avoir privilégié au temps des *golden boys*, spéculation, création de valeur et court terme, le marché, instruit par une tendance persistante à la baisse, ponctuée de quelques retentissantes catastrophes, redécouvre les vertus du long terme et du fameux adage, pourtant toujours problématique, « *ethics pays* » : à terme, une entreprise responsable serait plus rentable qu'une entreprise sans foi, ni loi...

## LA RÉPONSE DES ENTREPRISES

Qui sait, en France, que la responsabilité sociale d'entreprise – apparue dans notre vocabulaire médiatique et managérial depuis quelques années – est une adaptation du

terme *Corporate Social Responsibility* (CSR) ? Formulé dès les années 1930, sur les campus américains, la CSR a été redéfinie dans les années 1970 par les professeurs et les chercheurs de *Business Ethics*.

Depuis plus de trente ans, aux États-Unis, ce courant s'oppose, en de vifs affrontements intellectuels et publics, au courant libéral : *stakeholders vs shareholders*, les parties prenantes contre les actionnaires. L'enjeu est énorme, dépassant le seul management, pour déboucher sur des dilemmes d'économie, de politique et de société : l'entreprise ne doit-elle rendre des comptes qu'à ses actionnaires et maximiser ses profits pour eux ou est-elle redevable, aussi, devant la société civile de ses impacts environnementaux et sociaux ?

Quand on demande aux Français, ce qu'est pour eux une entreprise socialement responsable, ils répondent simplement : une entreprise qui ne licencie pas quand elle fait des bénéfices. Les affaires Danone, Marks & Spencer et Michelin ont manifestement laissé des traces dans la conscience collective de notre pays. Le débat sur la mondialisation y est très présent : existe-t-il vraiment des licenciements « boursiers » ? Les multinationales qui annoncent, dans un brutal communiqué de presse « *profit warnings* » à la Bourse, délocalisations en France et plans sociaux dans le monde, sont-elles la cause de « l'horreur économique » ? Va-t-on vers une entreprise sans usines, comme le souhaite, M. Tchuruk pour le groupe Alcatel, avec une nouvelle division mondiale du travail : aux pays du Nord, le marketing, la recherche et développement, la finance et les profits ; aux pays du Sud, la production à bas prix pour des marques mondiales, avec son cortège de tragédies sociales et de pollution ?

## LA MISE EN PLACE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DANS LES MULTINATIONALES

Les groupes globaux, confrontés à la mondialisation, ont mis en place des politiques de responsabilité sociale pour faire face à ces nouveaux problèmes : la gestion de la diversité devient, par exemple, un enjeu stratégique. Comment intégrer dans des sociétés où la norme est le « mâle blanc, anglo-saxon et protestant » la diversité des cultures, des races, l'égalité des chances entre hommes et femmes, pour offrir un reflet plus juste des sociétés dans lesquelles l'entreprise opère, pour présenter, enfin, un visage local à une clientèle locale ? Ils essayent également de réduire leurs « dégâts », en proposant des plans sociaux, lors de leurs restructurations. Mais leurs impacts sociaux négatifs restent forts : ils se mesurent à l'aune du développement de la précarité, des travailleurs pauvres (« *poor workers* »), se concentrant chez leurs sous-traitants qui doivent répondre à des pressions sur les prix et les délais les obligeant à « bricoler » socialement. La responsabilité sociale est une bataille quotidienne : les multinationales commencent à l'expérimenter, en élaborant de nouvelles politiques, en mobilisant leur management qui va être jugé sur des critères sociétaux et non plus seulement financiers. Mais 95 %

des entreprises sont des PME : l'agenda de la responsabilité sociale est encore loin d'être sur le bureau de ces chefs de petites et moyennes entreprises. Un long chantier, comme celui de la qualité dans les années 1980, s'est ouvert.

## **LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, NOTRE AVENIR À TOUS**

Selon la Commission européenne, la responsabilité sociale est *aussi* (!) le moyen pour les entreprises de participer à la réalisation des objectifs de développement durable que les chefs d'État de l'Union européenne se sont fixés au sommet de Göteborg, en juin 2001. Qu'est-ce que ce développement durable, dont se réclament de plus en plus d'entreprises et qui est entré dans le dernier gouvernement français, avec une secrétaire d'État ? Cette notion a été lancée dans l'arène internationale en 1987, par M<sup>me</sup> Gro Harlem Brundtland, alors Premier ministre de la Norvège, et chargée par l'Onu d'établir un rapport sur l'état de notre planète. Le but était de faire des propositions globales et compatibles, à la fois en matière d'environnement et de développement. Ce rapport, intitulé « *Notre avenir à tous* », propose la fameuse définition du développement durable, reprise dans tous les textes : « *Le développement durable (sustainable development) est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». Il est une réponse aux cris d'alarme qu'ont poussé, dès les années 1970, les écologistes et les scientifiques, sur les risques de dégradation de la planète et sur « l'insoutenabilité » de notre modèle de développement. Ce même concept a été adopté, en 1992, lors du sommet de la Terre à Rio, par l'ensemble des États. Mais ses principes et son application (l'Agenda 21) sont applicables également aux collectivités locales, à la société civile et au *business*.

## **SUSTAINABLE BUSINESS OU BUSINESS AS USUAL ?**

Les multinationales les plus avancées auront mis une bonne dizaine d'années à s'approprier le développement durable, et surtout à le mettre en pratique. Selon le principe de la « triple approche » : prendre en charge les questions environnementales et sociales, en les combinant avec leurs préoccupations économiques. Le secteur chimique mondial a mis en place, depuis Bhopal, le programme *Responsible Care* pour diminuer ses impacts environnementaux et ses risques industriels et produits. Les compagnies pétrolières (Shell, BP, TotalFinaElf) et les producteurs d'énergie (EDF, GDF) investissent dans les énergies renouvelables, dans des modes de production plus propres pour lutter contre le réchauffement climatique. Le mot d'ordre est le découplage pour que les courbes de la croissance économique et de la pollution ne soient plus parallèles. Des groupes comme Suez ou Vivendi Environnement exportent le modèle français de gestion déléguée pour que l'eau, l'un des enjeux majeurs du développement

durable, soit accessible à tous, dans les pays en voie de développement. Malgré les initiatives de ces pionniers, un rapport récent du Programme des Nations-unies pour l'environnement (PNUE) sur vingt-deux secteurs économiques démontre que « *l'état de la planète se dégrade, mais pour beaucoup les affaires continuent comme à l'accoutumée* ». Le PNUE attribue cette dégradation au fait que, dans la plupart des secteurs industriels, seul un petit nombre d'entreprises se préoccupe sérieusement du développement durable. Il est vrai que nous sommes encore loin du compte...

### **GREENWASHING ET WINDOW DRESSING ?**

Les sceptiques et les opposants à la responsabilité sociale des entreprises et au développement durable sont nombreux : ces généreux concepts ne seraient-ils pas de la poudre aux yeux, du *window dressing* (littéralement : « composition d'étalage »), de l'image, des relations publiques, du *greenwashing* (littéralement : « peindre en vert son image »), alors que, dans l'arrière-boutique, le *business* continuerait comme avant ? Sur Internet, des ONG spécialisées dans la « surveillance » des multinationales décernent, ironiquement, des prix aux meilleurs *greenwashers*...

Il est vrai qu'aujourd'hui, les rapports dits de développement durable ressemblent encore trop à des catalogues de « *best stories* », avec des images d'enfants souriants. Les entreprises commencent seulement à ouvrir le dialogue avec leurs parties prenantes, à accepter une critique de fond. De même, la mise en place de systèmes de *reporting* fiables sur leurs impacts sociaux et environnementaux, avec des contrôles externes, est un long chemin : rappelons-nous qu'il a fallu des dizaines d'années pour avoir un *reporting* financier fiable. Enfin... que l'on disait, et que l'on croyait fiable (cf. Enron ou Worldcom) !

### **VERS UNE MUTATION DU CAPITALISME ?**

Alors que le Sommet Mondial du Développement durable de Johannesburg, dix ans après celui de la Terre à Rio, a rappelé la mesure et la complexité des enjeux de la planète (environnement et pauvreté), une constatation s'impose : si les firmes n'intègrent pas rapidement les principes de la responsabilité sociale et du développement durable, le risque est grand que la société leur retire ce que les Anglo-Saxons appellent leur « *licence to operate* », leur permis d'opérer. Car, une partie de la société remet brutalement en cause le système capitaliste, comme le disait sans fard une militante indienne anti-mondialisation, dans un reportage sur Arte, le 16 novembre 2001 : « *La guerre civile mondiale a commencé. Depuis la manifestation du 30 novembre 1999 à Seattle et la décapitation du World Trade Center à New York le 11 septembre 2001, on peut main-*

*tenant raisonnablement envisager la mort prochaine d'un système inique, stupide, absurde et violent : le capitalisme ».*

Un capitalisme « éthique », qui intégrerait les valeurs du développement durable, serait-il la réponse à la critique radicale qui éclate partout dans le monde ? Ces nouveaux « concepts » de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable permettront-ils de « dépasser » l'opposition dialectique entre les « décideurs économiques de Davos » et « la société civile de Porto Alegre » ? Ou bien le capitalisme « éthique » n'est-il que le dernier avatar tragique du « meilleur des mondes » ?

Il serait encore présomptueux de vouloir répondre à ces questions. Tout juste peut-on constater avec le sociologue Tonino Perna, que : « *La dimension éthique est en train de devenir la dernière frontière sur laquelle se joue l'avenir du capitalisme globalisé. C'est là où le contraste entre "gouvernement mondial" et société civile organisée se montrera avec éclat dans les prochaines années* ». (462)

***Partie 1***

---

***Nouvelles contraintes  
sur l'entreprise***



## La pression de la société civile

*Dès le milieu des années 1990, l'entreprise a été confrontée à de nouveaux interlocuteurs, les Organisations Non Gouvernementales (ONG), ces associations environnementales, humanitaires, des Droits de l'homme ont pris les multinationales pour cibles. Elles dénoncent leurs agissements sur Internet et dans les médias, lorsqu'elles sous-traitent à des fournisseurs de pays en voie de développement qui ne respectent pas les Droits de l'homme. Elles organisent des boycotts pour modifier des décisions aux impacts environnementaux trop lourds...*

*Souvent associées aux anti-mondialistes et leurs chefs de file – comme Attac ou José Bové –, elles ont compris l'intérêt médiatique d'attaquer des marques leaders (McDonald's, Shell, Danone, ...) qui font partie de la vie quotidienne des consommateurs. En effet, comme le dénoncent un certain nombre de mouvements anti-pub, en particulier les Adbusters ou la journaliste canadienne Naomi Klein, dans son best-seller No Logo, ces marques inondent le marché de messages publicitaires, jouant sur le registre affectif, sur le terrain des valeurs, pour créer un lien de proximité avec les consommateurs. La réaction est d'autant plus brutale, lorsque ces marques sont dénoncées ou prises en flagrant délit de mauvaises pratiques sociales ou environnementales, car elles ne sont plus en conformité avec les messages qu'elles délivrent... Le consommateur se sent alors, en quelque sorte, trahi par la marque.*

*Enfin, les consommateurs expriment de nouvelles envies, auxquelles les entreprises devront répondre : produits issus d'un commerce équitable, de l'agriculture biologique, refus catégorique de certaines pratiques, en particulier le travail des enfants. Car, si pendant les*

**Trente Glorieuses, le message aux entreprises a été : « Produisez toujours plus, toujours moins cher. », la demande de la société a changé : continuez à nous proposer des produits de bonne qualité, à un prix raisonnable, sans détruire la planète, ni exploiter les plus faibles, en faisant du business honnête !**

**En quelques années, les entreprises ont dû s'adapter à ces nouvelles exigences sociétales et à faire une révolution, à la fois intellectuelle et managériale, pour ne pas perdre leurs marchés.**

## ÉVOLUTION DES ATTITUDES ET DES VALEURS

L'opinion publique française manifeste un certain nombre de tendances, que la société d'études, COFREMCA / SOCIOVISION, a particulièrement analysées et que son directeur Dominique Vastel, résume de la façon suivante : « *Globalement, les Français sont en train de changer de registre de valeurs* ».

Il y a une première bonne raison à cela : le temps qui fait son œuvre et le renouvellement des générations. Cinquante ans après la Seconde Guerre mondiale, il y a un vrai renouvellement structurel et institutionnel ; ceux qui ont fait la France d'aujourd'hui ont quitté le pouvoir et les responsabilités. La seconde, plus prosaïque, illustre l'avènement de la société de consommation qui fait que, les besoins de première nécessité sont tous satisfaits aujourd'hui : « *Les Français ne sont plus dans des logiques de reconstruction, de récupération et, quand on n'a plus, ou quand on a moins de problèmes de nécessité matérielle, on est ouvert à d'autres aspects des choses* ».

### La fin ne justifie plus les moyens

Première conséquence de cette évolution socio-historique, l'argent a été « *latéralisé* », pour reprendre l'expression de D. Vastel ; ce qui veut dire qu'il n'est plus une fin en soi, mais un moyen. En conséquence, le Français du début du XXI<sup>e</sup> siècle va se montrer plus exigeant sur la façon dont les gens gagnent leur argent, parce qu'il n'est plus dans une espèce de logique de « *voracité monétaire* », de « *voracité consommatoire* », qui faisait que la fin justifiait les moyens.

Deuxième conséquence, le rapport des Français à l'entreprise a changé, le monde économique est passé d'une obligation de résultats à une obligation de moyens. Si le « *pouvoir économique* » est aujourd'hui maltraité, c'est parce que 60 % des Français pensent que « *créer de la richesse, ce n'est pas créer de la valeur* », selon l'expression de D. Vastel, qui poursuit sur les nouvelles missions des entreprises : « *Nous assistons à un renversement de paradigme. En 1993, pour 59 % de nos concitoyens, la mission première d'une entreprise était de se concentrer sur son métier, de faire des profits et des produits de bonne qualité, de créer des emplois. Aujourd'hui, ils sont 58 % à pen-*

*ser que sa mission première est d'être attentive à l'effet de ses actions sur l'environnement et sur l'harmonie sociale de son personnel. Cela signifie que, même si vous créer de la richesse, cela ne vous autorise pas à polluer la rivière, ni à malmenier vos salariés et à ne pas écouter leurs souffrances au travail. Alors qu'hier c'était accepté... Et ce qui est intéressant, c'est que l'on dit cela, à peine sorti de la crise. Justement la crise n'y a rien fait : on est de plus en plus attentif au comportement responsable des entreprises. »*

En effet, ce qui est central dans la mutation des Français, c'est l'individuation qui n'est pas l'individualisation : « *L'individuation ce n'est pas l'égoïsme, c'est mettre l'individu au centre : c'est-à-dire que je suis attentif à la façon dont on se comporte à mon égard, mais que je suis aussi très attentif à la façon dont on se comporte à votre égard* ».

### **Retour à l'éthique... ou demande d'équité ?**

Ces évolutions entraîneraient-elles un retour au moralisme ? L'éthique dont parlent les médias serait-elle la nouvelle valeur en hausse des Français ? À l'occasion de la présentation du palmarès de la publicité IPSOS 2001, Pierre Giacometti et Stéphane Truchi, co-directeurs d'IPSOS France, ont dressé l'état des tendances d'opinion et de consommation, qualifiant l'année 2001, « d'année éthique » : « *Les consommateurs expriment une indignation très forte à l'égard des entreprises qui licencient alors qu'elles annoncent des résultats financiers positifs. Cette pratique est absolument incompréhensible. L'opinion n'accepte pas que l'emploi soit considéré comme une variable d'ajustement comme une autre. C'est une interpellation directe des entreprises et des pouvoirs publics. En ce qui concerne les marques, cette demande de sécurité est claire et se caractérise par la méfiance vis-à-vis des produits dont l'origine et la traçabilité sont douteuses. On recherche la transparence dans les modes de production, la clarté dans toute la chaîne de distribution. Il ne s'agit plus d'un paramètre périphérique dans la démarche du consommateur. Cette exigence est devenue centrale. Les consommateurs français montrent une sensibilité croissante aux attitudes "morales". L'éthique de la marque est valorisée, la relation de confiance privilégiée. L'intérêt pour l'origine des produits, les conditions économiques qui ont participé à leur production constituent des vecteurs puissants d'image et d'attraction.* »

Pourtant, du côté COFREMCA / SOCIOVISION, on voit plutôt monter une demande d'équité que d'éthique. Mais l'équité n'est pas la morale. Ainsi, la recherche d'équité peut conduire à des comportements « immoraux », c'est-à-dire qu'elle peut conduire à voyager sans billet, à toucher des allocations dont on n'a pas besoin ou auxquelles on n'a pas droit, à travailler au noir ou à ne pas déclarer tous ses revenus. En fait, l'équité doit être entendue comme l'équilibre d'un échange, d'une transaction entre un individu et une collectivité : c'est l'idée qu'il se fait de l'équilibre de cet échange.

## La mondialisation et le pouvoir des multinationales

Si les années 1980 ont vu la réconciliation des Français avec l'entreprise, la seconde moitié des années 1990 a refroidi leur enthousiasme. Licenciements massifs, délocalisations, chômage de longue durée ont instillé le doute chez les salariés, y compris les cadres. La mondialisation serait donc la cause de tous ces malheurs.

Thématique	% des Français
La mondialisation serait une menace pour l'emploi et les entreprises	55
La mondialisation serait une chance d'ouverture de nombreux marchés	37
La bourse / les marchés financiers et les multinationales influencent trop l'économie mondiale	± 60
La mondialisation profiterait d'abord aux multinationales	55
La mondialisation profiterait d'abord aux multinationales et aux marchés financiers	47
Il n'y a pas suffisamment de règles dans l'économie pour protéger les individus	76
Approbation de la démarche des mouvements anti-mondialisation	63
Forte demande de réglementation dans des domaines comme l'environnement	85
Forte demande de réglementation dans des domaines comme les marchés financiers, les droits des salariés, la sécurité alimentaire, Internet ou le commerce international	55

Source : enquête SOFRÉS, 18 juillet 2001, pour Le Monde.

Ce sondage révèle surtout la crainte d'une domination des marchés financiers et des multinationales sur l'économie, plus qu'une destruction de l'emploi en France. On retrouve là le thème cher à la COFREMCA, l'iniquité : la mondialisation entraînerait un déséquilibre, en faveur des multinationales. Par conséquent, les Français attendent avant tout une régulation et un contrôle plus étroit de l'activité de ces multinationales. Constatant l'affaiblissement du rôle des États dans l'économie mondiale, et même de l'Europe (qu'ils considèrent insuffisamment apte à protéger la France contre les effets de la mondialisation), ils souhaitent une prise en compte plus grande des revendications syndicales et des associations de consommateurs, et soutiennent largement les mouvements anti-mondialisation. Cette demande d'équité, de rééquilibrage des pouvoirs, aboutit à une forte demande de réglementation dans des domaines très variés.

La méfiance vis-à-vis des grands groupes est confirmée dans les résultats suivants :

Les multinationales défendent :	% des Français
Bien les intérêts de leurs dirigeants	82
Bien les intérêts de leurs clients	72
Bien les intérêts de leurs actionnaires	66
Très bien ou assez bien les intérêts de leurs salariés	36

Source : SOFRÉS, septembre 2000.

Ces résultats sont d'autant plus paradoxaux que l'on sait que ces grands groupes ont mis en place de véritables politiques de ressources humaines et que les avantages sociaux offerts sont en général plus nombreux que dans les PME. Les résultats sont comparables chez les salariés du privé, du public, et même les indépendants.

## LES ENTREPRISES FACE À LA SOCIÉTÉ CIVILE ET AUX CONSOMMATEURS

### Les entreprises dans la tourmente médiatique

Selon une étude menée sur l'influence des ONG dans cinq pays industrialisés<sup>1</sup>: « *Les Occidentaux font deux fois plus confiance aux ONG qu'aux gouvernements, aux entreprises et aux médias. Les noms des plus connues d'entre elles, comme Amnesty International, Greenpeace ou Médecins sans frontières, sont désormais "les nouveaux labels de confiance" pour les Européens. En France, elles sont considérées comme trois fois plus crédibles que le gouvernement, cinq fois et demie plus que les entreprises du secteur privé et neuf fois plus que la presse.* »

Cette étude a permis d'analyser les raisons de ce succès :

- pour 50 % des personnes interrogées, les ONG représentent des valeurs auxquelles elles croient ;
- 11 % seulement en disent autant de leur gouvernement...

Mais les ONG sont également crédibles, pour diverses raisons :

- elles diffusent directement leur message au public ;
- elles peuvent bâtir des coalitions ;
- elles défendent des causes claires et compréhensibles ;
- elles sont très réactives et savent parler aux médias.

Ceci explique<sup>2</sup> certainement que les ONG agissent à l'international et qu'elles ont gagné près de 110 000 adhérents entre 1990 et 2000. C'est d'ailleurs dans les pays du Sud, les plus concernés par la mondialisation, que les effectifs ont le plus augmenté : + 77 % en Asie, par exemple.

### Qui sont ces organisations non gouvernementales ?

Une ONG<sup>3</sup> est un objet social mal identifié. En schématisant, elle correspond à une association de type « loi 1901 ». C'est le cas de mouvements comme ATTAC (Association pour la Taxation des Transactions pour l'Aide aux Citoyens) qui regroupe 30 000 adhérents en France, sur des thèmes « anti-mondialisation libérale »...

Parmi ces organisations, beaucoup se retrouvent dans leur approche contestataire des effets de la mondialisation, même si leur point de départ semble éloigné : le « peuple de

- 
1. L'étude, réalisée par la société américaine de relations publiques Edelman, a été publiée en décembre 2000. Menée pendant quatre mois aux États-Unis, en France, en Grande-Bretagne, en Allemagne et en Australie, elle est basée sur des entretiens approfondis avec 500 individus « *leaders d'opinion, bien éduqués et attentifs aux médias* », de 34 à 65 ans, dans chacun des cinq pays. *Le Monde*, 3 janvier 2001.
  2. Selon une enquête de l'Union of international associations.
  3. En anglais, NGO (*non governmental organisation*).

Seattle », comme on l'a appelé, allait des défenseurs des tortues marines aux plus engagés dans la lutte contre le libéralisme, notamment Public Citizen<sup>4</sup> créé par Ralph Nader.

La plupart des ONG sont spécialisées dans des domaines classiques : aide humanitaire (Médecins sans frontières, Médecins du Monde, Care, Handicap International...), protection des Droits de l'homme (Amnesty International, Fédération Internationale des Droits de l'homme, CleanClothes Campaign / De l'éthique sur l'étiquette), protection de l'environnement (WWF, Greenpeace, Les Amis de la Terre / Friends of the Earth...).

Certaines ont désormais des objets sociaux non conventionnels : surveillance des institutions, comme l'OMC (WTO Watch, Global Citizen Initiative...), annulation de la dette des pays pauvres (Jubilee 2000). Enfin, d'autres, issues des pays du Sud, se mêlent aux débats sur la mondialisation, en particulier Third World Network (Malaisie), tout en contestant l'approche des ONG du Nord.

On comprendra la perplexité des gouvernements, institutions internationales et entreprises multinationales devant une contestation aussi protéiforme. Mais le mouvement s'organise et des rencontres, notamment le Forum social de Porto Alegre, devraient permettre de voir émerger des demandes et des propositions claires.

Les grandes ONG sont des machines puissantes et bien organisées				
Nom	Domaine	Siège social	Nombre de donateurs	Budget (en M d'euros)
Care	Aide humanitaire	États-Unis	350 000	420
wwf	Nature	Suisse	5 millions	± 400
Greenpeace	Écologie	Hollande	3 millions	140
oxfam		Grande-Bretagne	> 3 000 salariés ± 200 000 bénévoles	± 200
Médecins du Monde	Santé	France	1,5 million	50

Ces ONG sont structurées comme des multinationales : bureaux dans tous les pays ; lobbyistes à Bruxelles ; plans d'action à cinq ans ; spécialistes dans tous les domaines. Par exemple, l'un des nouveaux responsables d'OXFAM, laquelle s'est beaucoup engagée dans la lutte contre les laboratoires pharmaceutiques dans leur procès contre l'Afrique du Sud, est un ancien dirigeant de l'un des principaux laboratoires mondiaux !

### Les multinationales, nouvelles cibles des ONG

Les ONG ont compris que les multinationales étaient le point faible de la mondialisation libérale. Dénoncer les atteintes aux Droits de l'Homme en Birmanie rencontre peu

4. L'une de ses branches, Global Trade Watch, est dirigée par la très médiatique Lori Wallach.

d'échos dans les médias, en revanche, dénoncer les multinationales qui y sont implantées, comme TotalFinaElf, qui contribueraient à ces atteintes, est beaucoup plus percutant auprès des journalistes et du grand public. Émotionnellement, le consommateur ne supporte pas que la marque qu'il achète, ait des comportements non éthiques ou qui ne correspondraient pas à ses propres valeurs.

Les ONG savent désormais que le talon d'Achille des multinationales, c'est leur réputation. Jouant de leur accès facile aux médias, elles n'hésitent pas à les utiliser pour mobiliser l'opinion publique, sensibiliser les consommateurs, afin de faire plier les multinationales :

- diffusion d'informations sur Internet ;
- création d'événements médiatiques ;
- mise en place de boycotts.

Ainsi, Shell a dû se transformer après les boycotts lancés par Greenpeace en Allemagne, lorsqu'elle a voulu couler une vieille plate-forme pétrolière en mer, puis lorsqu'elle a été attaquée sur son soutien au gouvernement nigérian dans sa lutte sanglante contre le peuple Ogoni. Les laboratoires pharmaceutiques qui avaient intenté un procès contre l'Afrique du Sud, qui utilisait des génériques à bas prix pour lutter contre le sida, ont retiré leur plainte devant les actions menées par des ONG comme OXFAM ou Médecins du Monde. Le leader des sous-vêtements européens, Triumph, s'est retiré de Birmanie, après les incessantes attaques de Clean Clothes Campaign. Nike, attaqué depuis des années sur les conditions de travail chez ses sous-traitants asiatiques, a même créé et financé une ONG, Global Alliance (avec un autre fabricant américain, Gap, et la Banque mondiale), pour auditer ses sous-traitants et publier des rapports assez négatifs pour la marque. Monsanto et les autres multinationales de l'agrochimie ont dû reculer sur les OGM, au moins en Europe, à cause des campagnes de Greenpeace et de Friends of the Earth. Enfin, Unilever, premier acheteur mondial de poisson blanc, a passé un accord avec le WWF sur la pêche durable et a financé le label *Marine Stewardship Council* pour éviter les attaques de Greenpeace.

### La légitimité démocratique des ONG en question

Bien sûr, ce succès ne signifie pas que les ONG soient toutes des saintes, comme le déclare Jonathan Wootlif<sup>5</sup> : « *Nous avons constaté plusieurs problèmes, et d'abord le fait que les ONG n'aient souvent pas de comptes à rendre. Les financements de certaines sont très opaques [...] Nous leur disons que la faveur que leur accorde pour le moment le public peut très vite disparaître si elles refusent, comme souvent, de respecter les règles de conduite qui s'imposent aux grandes sociétés, par exemple. Il faut qu'elles soient plus transparentes.* » En effet, si les plus grandes publient des rapports financiers, certifiés par des cabinets d'audit internationaux, il n'en est pas de même des plus

---

5. L'un des auteurs de l'étude Edelman, in *Le Monde*, 3 janvier 2001.

petites, comme le reconnaît Paul Hohnen<sup>6</sup> : « [...] Mais ces dérapages touchent davantage les petites ONG que celles qui ont pignon sur rue à l'international. Aux États-Unis, par exemple, certaines ONG, qui traitent du climat se sont récemment opposées au protocole de Kyoto... Dans le milieu, nous savons bien qu'elles sont financées par des industriels de l'énergie ou de l'industrie lourde ». Ainsi, certaines ONG ne seraient que des "faux-nez" de gouvernements ou d'industriels : il y a du ménage à faire dans la galaxie des associations. »

Par ailleurs, les ONG n'ont pas de légitimité démocratique, puisqu'elles ne se présentent devant aucun suffrage populaire, alors que Pascal Lamy, lorsqu'il négocie au nom de l'Union européenne à l'OMC, a un mandat des gouvernements européens, élus démocratiquement, et doit rendre compte. Selon Bruno Rebelle<sup>7</sup>, la légitimité des ONG tient à d'autres facteurs : « Notre légitimité, on la tient de notre pratique et de notre sérieux... D'ailleurs, je retourne la question aux chefs d'entreprise et aux Assemblées générales d'actionnaires. Qui est le plus légitime : Greenpeace, avec 3 millions de membres sur la planète, ou une assemblée d'actionnaires qui dit "moi je veux un euro de plus sur le paiement de mon dividende, peu importe le coût pour le social, pour le développement, pour l'environnement" ? »

### De la confrontation au partenariat ?

Une enquête<sup>8</sup>, réalisée auprès de 400 ONG françaises, montre que les relations entre les deux parties évoluent : 75 % des associations pensent qu'elles peuvent développer des partenariats réguliers avec les entreprises, leur demande étant que ces dernières s'impliquent dans des projets citoyens (83 %) et dans le financement de projets (80 %). En clair, les ONG reconnaissent que les principaux obstacles à leur action sont le manque de moyens financiers (84 %)... d'autant plus que l'État, les organismes internationaux, les collectivités locales auraient une nette tendance à se désengager de leur financement. Enfin, leur scepticisme « idéologique » vis-à-vis des entreprises semble s'estomper :

- pour 67 % des ONG, la logique d'entreprise peut être compatible avec la notion de « responsabilité sociale » ;
- pour 77 %, les entreprises ont un rôle à jouer dans le développement durable ;
- pour 10 %, les entreprises jouent le jeu de l'information et de l'échange. Ces dernières ont tout à gagner à ne pas passer à côté de ces interlocuteurs, qui s'intéressent à elles. Mais il reste à construire un cadre de relations, absent pour le moment.

---

6. Diplomate australien auprès de l'OCDE et de l'Union européenne, qui a travaillé auparavant douze ans à Greenpeace. In *Le Figaro*, 25 juin 2001.

7. Directeur général de Greenpeace France.

8. Par le cabinet Éco-durable, en décembre 2001.

## LA CONSOMMATION CITOYENNE

Le citoyen consommateur, qui a tendance à délaissier les urnes, exprime partiellement ses choix politiques à travers la consommation, en essayant de donner un sens à ses achats. Il préférera des produits éthiques, de commerce équitable ou qui privilégient l'environnement. À l'inverse, il peut boycotter des marques qui ont un comportement qui lui semble irresponsable ou, plus globalement, rejeter les marques qui ont envahi son univers quotidien, en sortant d'un strict discours promotionnel, pour aller vers un discours sur les valeurs.

Mais ce qui est nouveau, selon les sociétés d'étude comme IPSOS, c'est le passage à l'acte, le passage du proclamé à l'action.

Les Français se déclarent prêts :	Nombre en %
À acheter des produits qui respectent les valeurs de l'économie solidaire	44
À boycotter les produits ne respectant pas ces valeurs	40
À effectuer des dons en nature en faveur d'associations défendant l'économie solidaire	39

Source : IPSOS.

La tendance exprimée dans le tableau ci-dessus est confirmée dans une enquête du CREDOC<sup>9</sup>, selon laquelle quatre Français sur cinq se disent prêts à acheter plus volontiers des produits fabriqués dans des entreprises qui respectent l'égalité entre hommes et femmes. Par ailleurs, une autre enquête IPSOS montre que 90 % des Français sont prêts à privilégier, à qualité équivalente, les produits issus du commerce équitable. Le fait notable est que 86 % d'entre eux persisteraient dans ce choix, tout en sachant que les produits issus du commerce équitable sont un peu plus chers (afin d'offrir au producteur un prix plus juste).

### Le commerce mondial, foncièrement inéquitable ?

Dans le rapport « *Deux poids, deux mesures : commerce, mondialisation et lutte contre la pauvreté* », OXFAM accuse les pays industrialisés de soutirer des millions d'euros aux pays en développement en abusant des règles qui régissent le commerce mondial, condamnant ainsi des millions de personnes à la pauvreté. Dans ce rapport, OXFAM souligne que l'écart entre pauvres et riches se creuse et que les inégalités mondiales ne cessent de croître. Pendant la dernière décennie, les 5 % les plus pauvres de la planète ont perdu 25 % de leurs revenus alors que ceux des 5 % les plus riches ont augmenté de 12 %.

Le commerce est l'un des facteurs principaux de cet écart croissant. Par exemple, sur 100 euros générés par le commerce mondial, seulement 3 bénéficient aux pays en développement. OXFAM a calculé que 128 millions de personnes pourraient sortir de

9. Pour le secrétariat d'État aux droits des femmes.

leur condition de pauvreté, si l'Afrique, l'Amérique latine, l'Asie du Sud-Est et le sous-continent indien pouvaient augmenter leur part des exportations mondiales de 1 %.

Mais la politique de « deux poids, deux mesures » fausse les règles internationales du commerce au seul bénéfice des pays industrialisés : leurs agriculteurs bénéficient d'un soutien de plus de 1 milliard d'euros par jour. La surproduction agricole qui résulte de ses subventions est écoulee sur le marché mondial, entraînant par voie de conséquence la chute des cours. En inondant les marchés des pays en développement, elle crée une concurrence déloyale aux agriculteurs locaux. L'Union européenne est notamment visée : par exemple, son *dumping* de lait en poudre a mené l'industrie laitière de la Jamaïque à la faillite. Mais les États-Unis ont les mêmes pratiques : ils écoulent leurs surplus de riz de à prix bradés, et ce sont les petits producteurs de riz des pays du Sud qui en font les frais. Ainsi, la région rizicole d'Haïti est particulièrement touchée par la malnutrition infantile.

OXFAM a également calculé que les pays en développement ont exporté 20 % de café de plus en 2000-2001 qu'en 1997-1998, alors que leurs revenus ont chuté de 45 % au cours de la même période. S'ils avaient pu le vendre au prix de la saison 1997-1998, ils auraient encaissé 9 Mds d'euros de plus. Les caféiculteurs ont donc vu leurs revenus s'effondrer, et les gouvernements ont dû faire des coupes sombres dans leurs budgets de santé et d'éducation. Mais cette crise n'est pas limitée au café. Entre 1996 et 2000, le Ghana a augmenté sa production de cacao de 30 %, mais a été payé un tiers de moins. Les pays producteurs de coton en Afrique de l'Ouest connaissent le même sort.

### **Le commerce équitable : « *trade not aid* »**

Ces constats, s'ils sont affligeants, ne sont pas forcément nouveaux. Des ONG se sont, très tôt, mobilisées pour essayer de garantir des conditions commerciales plus équitables aux pays du Sud. Aux Pays-Bas, dès 1959, l'association catholique Kerkrade 12 s'est spécialisée dans l'importation de produits en provenance des pays en développement, vendus par correspondance *via* les églises et les réseaux tiers-mondistes. Quelques années plus tard, des représentants des pays du Sud lors de la conférence de la Conférence des Nations-unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) de Genève, en 1964, remettent en cause les politiques d'aide au développement des pays du Nord. Ils demandent à ces derniers d'arrêter leurs aides financières, ponctuelles et à court terme, au profit de réelles politiques commerciales avec les pays pauvres : le fameux *Trade not aid* (du commerce, pas de l'aide).

Le commerce équitable est donc fondé sur cette philosophie, qui remet en cause le système capitaliste et ses ravages parmi les producteurs locaux. Ainsi, à son arrivée dans la province d'Oaxaca, au début des années 1980, le père Francisco VanderHoff constata que les planteurs de café vendaient à un prix infime leur récolte à des intermédiaires impitoyables<sup>10</sup>, qui dépendaient eux-mêmes des fluctuations des cours de la bourse à New York. Pour pallier cette injustice et défendre les producteurs locaux, il créa le label

Max Havelaar. Ainsi, Jean-Pierre Blanc, directeur général de la marque Malongo, estime que, pour le café mexicain qu'il commercialise sous le label Max Havelaar, il a versé 1 524 490 euros en 2002, alors qu'il lui aurait coûté seulement 609 796 euros au cours mondial !

Le commerce équitable est longtemps resté un mouvement géré par des ONG, par des bénévoles qui tiennent des boutiques et qui organisent des « centrales d'achat ». Mais, pour mettre à la disposition de tous les consommateurs les produits du commerce équitable, par le biais de la grande distribution, le premier label des produits du commerce équitable est créé en 1988, aux Pays-Bas. Ce label est connu en Belgique, en Suisse, en France et au Danemark sous le nom de Max Havelaar, de TransFair aux États-Unis, au Canada, au Japon, en Italie et en Allemagne, ou encore de FairTrade en Grande-Bretagne. Les labels ainsi créés sont regroupés au sein de Fairtrade Labelling Organisation (FLO) qui coordonne leur travail. Pour mieux se coordonner et uniformiser leur action, un logo commun à ces trois labels a d'ailleurs été lancé, en septembre 2002, pour l'Europe. Ce changement de stratégie n'est pas partagé par tous les acteurs du commerce équitable, surtout ceux de la première heure. En effet, même si les buts sont identiques, les moyens pour les atteindre changent. L'introduction dans le marché « capitaliste » n'est pas acceptée par tous ceux qui imaginent une démarche alternative au marché : ils refusent donc de s'associer à cette forme de commercialisation. L'alternative serait-elle rester purs et durs mais marginaux ou céder au marketing et à la grande distribution ?

## Les concepts

Victor Ferreira<sup>11</sup> pointe trois dysfonctionnements dans le commerce international :

- le manque d'infrastructures et de compétences internes. Les petits producteurs (moins de 5 hectares) sont responsables de 70 % de la production mondiale de café et de 90 % de la production mondiale de cacao. Ce sont des acteurs isolés vivant loin des centres urbains de décisions, sans expertise sur les mécanismes du marché mondial, à la merci d'intermédiaires peu scrupuleux...
- la domination de quelques multinationales sur le marché mondial. Elles sont quatre pour 70 % du marché du café, trois pour 66 % du marché de la banane, cinq pour 80 % des exportations brésiliennes<sup>12</sup> de jus d'orange...
- les fortes fluctuations des prix en fonction d'événements non maîtrisables (catastrophes naturelles, comme l'ouragan Mitch) ou de mouvements spéculatifs d'opérateurs financiers qui investissent dans les matières premières sans intérêt pour le produit réel, autre que le coup financier recherché.

---

10. Ils les appellent les « chacals ».

11. Directeur général de Max Havelaar France.

12. Le Brésil est le 1<sup>er</sup> exportateur mondial de jus d'orange.

Le commerce équitable se veut une réponse à ces déséquilibres. Sa charte impose, en effet, cinq critères d'exigence et nécessite de respecter certains critères de progrès :

- travailler le plus directement possible avec les producteurs (suppression des intermédiaires) ;
- travailler en priorité avec les plus défavorisés, dans la plus grande transparence ;
- payer un prix juste ;
- travailler de manière durable ;
- travailler pour l'éradication du travail des enfants ;
- valoriser les savoir-faire traditionnels ;
- améliorer le respect de l'environnement ;
- aller vers une amélioration constante des conditions sociales...

---

#### LES ACTEURS

Créée en 1997, la Plate-forme française pour le Commerce Équitable est le seul organisme national de représentation des acteurs du commerce équitable. Elle a pour objectif :

- d'assurer un travail de lobbying ➔ participer à la mise en place d'outils législatifs, développer les liens avec les réseaux européens, intervenir lors des négociations internationales ;
- d'assurer la recherche ➔ travailler en partenariat avec d'autres collectifs, réfléchir sur des thématiques tel le tourisme équitable ;
- de soutenir les actions des réseaux locaux et d'assurer la promotion du commerce équitable auprès du grand public ➔ site Internet, brochures, Quinzaine du Commerce Équitable...

Elle réunit en outre les différentes composantes de ce secteur :

- des importateurs ➔ Solidar'Monde, centrale d'importation et de distribution d'Artisans du Monde, Artisanal) ;
- des importateurs détaillants ➔ Artisanat-SEL (VPC), Andines, Artisans du Soleil, Azimut-Artisans du Népal, Alter Eco ;
- des boutiques ➔ Boutic Ethic et Artisans du Monde (près de cent boutiques et 2 500 bénévoles) ;
- des associations de promotion ➔ Aspal (Association de Solidarité avec les Peuples d'Amérique Latine), Échoppe (Échanges pour l'Organisation et la Promotion des Petits Entrepreneurs) ;
- des associations de labellisation ➔ Max Havelaar) ;
- des structures de solidarité (ong) ➔ Comité catholique contre la Faim et pour le Développement, Ingénieurs sans frontières.

---

#### MANAGEMENT ET COMMERCE ÉQUITABLE

En novembre 1998, Tristan Lecomte, jeune HEC, crée un magasin (60 m<sup>2</sup>) de type associatif, près de la Bastille : il réalise près de 107 000 euros de CA au cours de la première année. C'est un bon début, mais il se rend rapidement compte qu'un magasin de ce type n'a pas d'avenir. Car, dès le départ, son idée est d'appliquer les méthodes modernes de marketing :

« Je suis allé voir les magasins associatifs, et je me suis dit : pour dynamiser l'offre, il faudrait utiliser les techniques du marketing, de la communication, etc. Pour sortir d'une présentation trop militante du commerce équitable, il faut utiliser toutes les techniques commerciales, mais aussi les techniques les plus modernes d'audit et de contrôle pour le suivi des producteurs ».

Après avoir fait le tour des capital-risqueurs, il lève 229 000 euros auprès d'investisseurs privés. Il crée une SA, France Alter Eco, et ouvre, place des Innocents, un deuxième magasin (250 m<sup>2</sup>) qui a généré 305 000 euros de CA annuel. Il ferme donc son premier magasin, mais le nouveau ne se révèle pas plus intéressant, car il n'atteint toujours pas les ratios minimum pour inciter un investisseur privé à miser plus d'argent : il faut au minimum de 6 100 euros de CA annuel au m<sup>2</sup> et avoir une rentabilité minimum d'environ 20 %, avant impôt, en période de croisière. Or, avec ses 305 000 euros de CA, il n'atteint pas la moitié de ce ratio... En particulier, son taux de transformation est trop faible : environ 10 %, pour 400 visiteurs le samedi (meilleur jour de vente), cela fait 40 acheteurs, un chiffre largement insuffisant.

Après avoir perdu 76 225 euros et déliré sur Internet, il a choisi de poursuivre sa « quête », en ouvrant une nouvelle voie : lancer sa propre marque de commerce équitable.

## Développement et limites du commerce équitable

La notoriété du commerce équitable se développe rapidement : presque un Français sur trois a entendu parler du commerce équitable en 2002, contre un sur quatre en 2001, et un sur dix en 2000, indique une série d'enquêtes IPSOS, réalisées pour la Plate-forme pour le Commerce Équitable. Pour autant, l'acte d'achat reste problématique.

Avez-vous déjà acheté un produit du commerce équitable ?
±75 % déclarent avoir déjà acheté au moins une fois
19 % en sont certains
58 % affirmant que cela est possible, mais qu'ils ne savent pas les identifier

Source : IPSOS.

En France, le CA du commerce équitable est en forte expansion. Si l'on prend l'exemple des produits labellisés, il représentait 6 M d'euros en 2000, puis 12 M en 2001 (auxquels il fallait rajouter 6 M d'euros pour la vente en boutique). Les prévisions pour 2002 et 2003 sont encourageantes avec respectivement 22 M (dont 77 % de café) et 45 M d'euros (dont 58 % de café).

Mais il faut relativiser ces chiffres. Les volumes vendus de café équitable devraient représenter 1 % de parts de marché, en 2002. La France est le mauvais élève européen : elle représentait 3,2 % du marché européen, en 2001. La dépense, par habitant et par an, pour les produits de commerce équitable y est de 0,13 euro, alors que les Suisses y consacrent 6 euros. Chez Max Havelaar<sup>13</sup> – qui, après le café, a lancé le thé, le miel, le jus d'orange et les bananes équitables –, on parle de déficit de notoriété : malgré un intérêt certain de la presse, le taux de renom du label ne dépasse pas encore 9 %.

13. Qui, rappelons-le, ne produit pas mais labellise.

Selon T. Lecomte, tous les types de développement, à part les magasins associatifs<sup>14</sup>, sont très risqués : le catalogue ne marche pas (Solidar'Monde a arrêté le sien, en 2001), car la VPC représente beaucoup d'investissements et demande un important réseau ; Internet n'est pas encore assez développé en France, il y a deux sites seulement qui marchent aux États-Unis. Le problème, c'est donc l'introduction de la vente de ces produits dans les grands circuits de distribution. Si l'on regarde, en France, la structure du commerce, on s'aperçoit que les consommateurs achètent 85 % des produits en grande distribution. Après avoir « essuyé les plâtres » (cf. encadré), T. Lecomte est allé au bout de la démarche en créant Alter Eco, marque de commerce équitable qui comprend six produits (jus d'orange, riz, sucre de canne, cacao en poudre, thé, chocolat et café), à la fois labellisée Max Havelaar et AB (agriculture biologique). Une petite révolution, rendue possible par Monoprix, qui se positionne comme une enseigne leader dans le développement durable et le commerce équitable. L'enseigne a financé des tests pour évaluer la perception qu'avaient les consommateurs des différents emballages conçus. En outre, les supermarchés de la chaîne ont promu les produits Alter Eco pendant plusieurs opérations. Un contrat d'exclusivité d'un an lie les deux marques, au bout duquel un bilan sera fait, selon le verdict des consommateurs, car il n'est pas question pour Monoprix de rogner ses marges pour promouvoir Alter Eco...

Mais la question du commerce équitable n'est pas tant celle d'un modèle alternatif, que d'un standard minimal à adopter. D'après les estimations de V. Ferreira, environ 750 acteurs économiques traditionnels sont déjà engagés dans la démarche de certification du commerce équitable : plus 350 coopératives ou plantations dans une trentaine de PVD et 300 importateurs / industriels transformateurs dans dix-sept pays du Nord. Il ajoute que « *pour eux et les consommateurs, le commerce équitable n'est pas une aimable utopie mais une proposition satisfaisante qui répond à leurs exigences : traçabilité, transparence, rentabilité, respect des Droits de l'homme au travail et de l'environnement...* ».

Ajoutons d'ailleurs, que l'Europe, *via* son Parlement, a adopté, depuis juillet 1999, une résolution considérant que le commerce équitable s'est révélé être l'un des instruments les plus efficaces de promotion du développement. Le challenge est donc que le commerce équitable trouve sa légitimité auprès des organisations internationales (Banque mondiale, FMI, ...) et d'autres acteurs économiques traditionnels : obtenir, par exemple, l'implication de multinationales, même si, au départ, celles-ci ne représentent qu'un faible pourcentage de leur activité.

Selon V. Ferreira, des contacts seraient amorcés avec certaines multinationales du café. La meilleure source de progrès reste cependant la pression des consommateurs, combinée à celle des organisations sociales dans les pays producteurs et consommateurs et à celle des actionnaires.

---

14. Mais ils restent marginaux en termes de CA : environ 30 490 euros par an.

## COMMERCE ÉQUITABLE ET COMMERCE ÉTHIQUE

Si le commerce équitable a une belle marge de progression, il restera forcément limité, en raison de sa nature même. En effet, ne le confondons pas avec le commerce éthique (voir « Éthique d'entreprise, corruption et blanchiment », p. 175).

Le commerce éthique peut concerner l'ensemble des produits sur le respect des normes sociales minimales (conventions de l'Organisation Internationale du Travail, norme SA 8000) dans leur mode de fabrication. Il s'agit de vérifier que les produits n'ont pas été fabriqués par des enfants ou dans des conditions de quasi-esclavage (de 13 à 14 heures par jour, pas de syndicats, brimades...), dans les tristement célèbres *sweatshops*, ces usines à sueur installées dans les pays du Sud.

Le commerce équitable, dans sa définition actuelle, n'engloberait au maximum que 13 % environ des produits référencés dans un supermarché... Il s'adresse uniquement à des petits producteurs, ou à leurs coopératives, et passe par des importateurs spécialisés. Il impose de respecter une chartre stricte et a pour projet d'aider les communautés de producteurs à se développer, socialement parlant (construction d'écoles, de dispensaires, etc.). Il représente seulement 350 M \$US de CA, le café représentant à lui seul 60 % de ce volume. Enfin, le surcoût qu'il induit pour le consommateur final est estimé à 10 % en moyenne, alors qu'il n'est que de 1 % pour le commerce éthique.

## LA CONSOMMATION CITOYENNE « NÉGATIVE »

### Le boycott : un impact indirect et différé

*« Si je dois me prendre la tête tous les matins au petit déjeuner en me disant : comment vais-je m'organiser, comment vais-je vivre pour être en accord avec ce que je pense ? ça ne marche pas. On ne peut pas se donner une migraine à chaque fois que l'on fait ses courses avec une liste. La simplicité, convenance en anglais, est un élément très fort aujourd'hui : il faut donc que le passage à l'acte soit simple. On n'est plus dans la citoyenneté sacrificielle, on est dans une citoyenneté raisonnable, de contrôle social. Je pense que la protestation est devenu un moyen facile ».* C'est ainsi que D. Vastel explique l'échec des récents boycotts en France, que ce soit celui lancé contre TotalFinaElf, lors de la marée noire de l'*Erika*, ou contre Danone, après l'annonce des licenciements chez Lu. Le boycott n'est pas une tradition française, alors qu'Internet abrite de nombreux sites américains appelant au boycott de certaines marques.

Pourtant, si le boycott n'a pas d'incidence réelle sur les ventes, son impact sur l'image reste redoutable pour les marques qui ont franchi la ligne jaune de la responsabilité. Danone, qui était l'une des marques préférées des Français, a chuté ; mais, selon IPSOS : *« La forte notoriété de la marque et son investissement très ancien en faveur d'un développement respectueux de l'environnement, de la qualité de vie et de la santé expliquent une remontée rapide. »* L'investissement dans la responsabilité sociale paie à long terme !

On a souvent opposé le choc médiatique du naufrage de l'*Erika* à l'absence de conséquences pour Total : pas de baisse des ventes, ni du cours de bourse, bénéfiques records... Mais, depuis la catastrophe écologique créée par le naufrage de l'*Erika*, TotalFinaElf ne parvient pas à recouvrer une image positive auprès des Français. Le groupe pétrolier, qui souffre également des multiples rebondissements de la tentaculaire affaire Elf, a encaissé avec l'explosion de l'usine AZF, à Toulouse, un nouveau coup dur. L'indice d'image calculé par IPSOS a chuté de 13 points, pour se situer, début 2002, à un niveau jamais atteint par aucune des trente entreprises testées depuis deux ans : -40. 74 % des Français ont une mauvaise image du groupe, soit là encore un niveau record.

De plus, des effets moins visibles sont à redouter, comme le confirme D. Vastel : « *En interne, il n'y a pas de sanctions, il n'y a pas d'indicateurs immédiats. Mais l'indicateur, c'est tout simplement un turnover qui devient plus élevé, une productivité qui baisse, une motivation moins grande, une attractivité plus faible. On s'en aperçoit au bout de quelques années : on a perdu en qualité humaine, on a perdu les meilleurs. Parce que l'entreprise est dans un système de valeurs tellement décalé par rapport à celui de ses salariés. C'est beaucoup plus insidieux parce que c'est un changement qui se produit sans crier gare. En interne, il faut être beaucoup plus attentif aux problèmes des valeurs, alors qu'en externe, la sanction se manifeste d'une façon assez visible.* »

## La critique des marques et de la publicité

À partir de l'enquête qu'elle a menée pendant trois ans, N. Klein<sup>15</sup> analyse les méfaits du *branding*<sup>16</sup>. Ses théories sont ainsi résumées sur Amazon.fr : « *Zéro espace, zéro choix, zéro boulot : tel est, selon Naomi Klein, la société issue de la mondialisation et du règne des marques. Zéro espace, car la ville est envahie par la publicité. Les logos s'étalent même sur nos vêtements. Zéro choix, car le commerce indépendant ou local disparaît au profit de chaînes. Manger un en-cas veut souvent dire aller au McDo, de New York à Marseille, en passant par Buenos Aires. Zéro choix, c'est aussi l'influence des marques sur notre imaginaire, notre personnalité : impossible d'offrir une veste si ce n'est pas une Gap. Troisième conséquence de la mondialisation : zéro boulot. Les années 1990 ont marqué un tournant dans la conception même de la marque : les entreprises ne vendent plus des objets, mais des concepts. Nike ne produit plus de chaussures de sport, mais devient le sport à l'état pur. Résultat : les budgets et l'énergie de l'entreprise sont centrés sur le branding. La production, elle, devient secondaire et est délocalisée dans le tiers-monde. Ces emplois perdus en Occident devraient logiquement alimenter la croissance du tiers-monde. Or, selon l'auteur, les conditions de travail sont tellement pénibles et les salaires tellement bas dans les sweatshops des*

---

15. *No Logo*, voir bibliographie.

16. Nom composé à partir du substantif *brand*, la marque.

*zones franches, que cette délocalisation ne profite pas à ces populations, mais uniquement aux multinationales. »*

Dans le sillage de N. Klein, on trouve en France un courant de contestation des marques et de la publicité :

- les « branchés » avec Frédéric Beigbeder, dont le roman *99 F* a été un best-seller, ou le magazine *Technikart* qui a sorti un numéro spécial anti-marques et dont le rédacteur en chef avait monté le site anti-Danone, avec le slogan : « *Les hommes ne sont pas des yaourts.* » ;
- les activistes avec Résistance à l'Aggression Publicitaire (RAP) ou Casseurs de pub (les homologues français des *Adbusters* canadiens qui détournent les slogans) ;
- les anti-mondialisations avec *le Monde Diplomatique* ou *Charlie Hebdo* ;
- les consuméristes, tel Paysage de France qui lutte contre l'envahissement de l'affichage ;
- certains intellectuels, comme Dominique Quessada<sup>17</sup>.

Selon Christian Blachas<sup>18</sup>, il n'y a pas, globalement, une remise en cause des marques. En revanche, il voit trois évolutions qui expliqueraient la rébellion du consommateur, la révolte démocratique et citoyenne, mais aussi le contre-pouvoir qui est en train de s'installer : « *La première, c'est que les marques ont un peu oublié que, si elles avaient un droit de communiquer, de vendre, de commercer librement, elles avaient aussi des devoirs. Elles l'ont oublié parce que la pub les a poussées à revendiquer des valeurs : les marques tiennent aujourd'hui un discours très humaniste. Mais le retour de bâton risque d'être sérieux, si elles-mêmes ne respectent pas cet humanisme affiché, cette générosité qu'elles préconisent. La deuxième raison, c'est que le consommateur est devenu avisé : il sait décoder toutes les ficelles de la publicité, toutes les manipulations. Aujourd'hui, le consommateur est adulte et mature. La troisième évolution, c'est le véhicule que représente Internet aujourd'hui qui a permis une liberté de parole et une circulation de l'information extrêmement rapide...* »

Pour le moment, cette agitation anti-marques semble assez vaine, si l'on en croit le compte rendu de deux études<sup>19</sup> sur les jeunes et la consommation éthique : la consommation engagée, que tentait de promouvoir « La journée sans achat » est loin de provoquer l'adhésion des jeunes. La notion de consommation durable n'évoque rien de concret pour eux. « *Les jeunes n'ont aucune notion de responsabilité collective dans leur comportement d'achat* », rapporte Sophie Mellay, consultante chez McCann. Ils se disent pourtant préoccupés principalement par la sauvegarde de l'environnement, les tests sur les animaux et l'exploitation des enfants et des hommes.

Mais alors qu'est-ce qui empêche les jeunes de consommer en accord avec leurs idées ? L'impact de la publicité n'y est pas étranger. Ils avouent avoir un comportement

17. Ancien publicitaire, philosophe et théoricien de l'asservissement par la publicité.

18. Fondateur et directeur de l'hebdomadaire *CB News*.

19. Menées parallèlement par McCann-Erickson, dans 28 pays, et le Programme pour l'environnement des Nations-unies (UNEP) dans 24 pays.

compulsif d'achat de marques, disent manquer d'opportunités mais, surtout, ils n'ont aucune idée des conséquences que leur mode de consommation peut avoir sur l'environnement ou la pauvreté dans le monde. Pire, ils ont une mentalité fataliste qui les empêche d'agir, s'ils n'en tirent aucun bénéfice personnel. « *La contradiction entre idéaux et actions est plus forte chez les jeunes que chez n'importe qui d'autre, car ils ne se projettent pas dans l'avenir* », note Isabella Manas, de l'UNEP. Le prix reste le premier déclencheur de l'acte d'achat, quelles que soient les conditions humaines de production. Enfin, la mode et les comportements collectifs d'achat sont plus puissants que les bonnes intentions sur l'étiquette.

Les Casseurs de pub ont encore du chemin à parcourir pour enrayer la machine à consommer. En attendant, les publicitaires et leurs clients restent les mieux placés pour résoudre le paradoxe des jeunes entre apparence et convictions. Un positionnement au croisement de Nike et The Body Shop pourrait constituer la prochaine révolution consumériste.

### **La nouvelle donne Internet**

Internet a permis à l'individu d'accéder à l'information et de s'exprimer, c'est une vraie révolution. Auparavant, seuls les médias officiels et les entreprises pouvaient avoir la parole. Manifestement, les entreprises n'ont pas encore compris la dimension et les enjeux de ce nouveau média. Alain Pajot, Directeur associé de Datops Consulting, spécialiste en veille et gestion de crise, explique ainsi : « *Nous avons fait l'analyse, pour le journal Le Figaro, sur Coca-Cola, lorsqu'il y avait eu les rappels de produits en Belgique. Nous avons trouvé 20 000 messages d'inquiétude sur Internet, dans les forums de discussion, au niveau européen...et pendant ce temps-là, Coca avait fermé son site Internet en Belgique. Et sur le site Coca France, il n'y avait aucune information. Même chose, chez Renault, lors de rappels de Twingo pour des problèmes d'airbag, et bien, il n'y avait aucune information sur le site Internet du groupe France, et même sur le site Internet sécurité passive et active de Renault.* »

Par ailleurs, les journalistes, qui sont les premiers grands réémetteurs de la crise, vont maintenant détecter des signaux « faibles » sur Internet. Ils ont bien compris que les *News Group* sont une prodigieuse source pour déceler les crises et les rumeurs. Enfin, le *whistle-blowing* (dénonciation) est fort prisé sur Internet : avant, pour un salarié, envoyer un dossier au *Canard enchaîné* ou à TF1 était un acte difficile, alors que divulguer une information de façon anonyme dans un *News Group*, est plus facile. On voit donc de plus en plus de contributeurs, salariés des entreprises, dans les forums de discussion sur Internet, qui dénoncent les mauvaises pratiques de leur entreprise.

## Un mouvement consumériste trop faible

Chez Startem, les consultants ne croient pas à une grande manipulation, avec des grandes campagnes de déstabilisation. En revanche, ils voient apparaître des phénomènes spontanés, émanant d'insatisfactions de salariés ou de consommateurs. Ce peut être des associations de consommateurs ou environnementales ; une ONG qui, tout à coup, affirme, photos à l'appui, que les produits de telle entreprise sont fabriqués, en Chine, par des enfants... La menace est très présente. Bien sûr, il peut y avoir un concurrent qui, en plus, se dise : « Tiens, je vais récupérer, je vais souffler sur les braises ». Mais, pour Startem, ce sont plus des phénomènes de récupération que des opérations téléguidées de A à Z.

Cependant, en France, le pouvoir consumériste est faible. Si les associations de consommateurs arrivent régulièrement en tête des classements des organismes les plus populaires, reconnaissance implicite de leur nécessaire rôle de contrepoids dans la vie économique, les Français ne s'inquiètent pas de leurs moyens d'existence. Essentiellement financées par l'État (7,6 M d'euros par an, chiffre 2000), elles auraient besoin, selon leurs propres estimations, d'au moins 18,3 M d'euros (soit 0,30 euro par habitant) pour rémunérer les spécialistes dont elles ont besoin. On peut rêver que ces associations, très dispersées, pour ne pas dire concurrentielles, se regroupent un jour pour gagner en efficacité et en crédibilité et pour élargir leur champ d'action, du simple rapport qualité-prix aux conditions sociales et environnementales dans lesquelles sont fabriqués les produits. Pour l'heure, ce sont les ONG humanitaires, environnementales et anti-mondialisation qui jouent ce rôle, comme l'explique Christian Blachas : « *Tout pouvoir sans contre-pouvoir rend fou. Avant, les marques, avec la pub et leurs énormes moyens avaient tout le pouvoir. Aujourd'hui, il y a un contre-pouvoir, appelons-le "citoyen", qui fait que les marques ne peuvent plus dire n'importe quoi, ni faire n'importe quoi.* »

Les entreprises doivent intégrer cette nouvelle donne, ce qui est loin d'être le cas, comme le souligne le directeur de *CB News* : « *Pour qu'il y ait un "contrat de confiance" entre une entreprise et ses consommateurs, elle doit être irréprochable. C'est ce que n'ont pas compris certains chefs d'entreprise : la communication, surtout si elle s'appuie sur des valeurs, autres que mercantiles, les engage. La communication responsabilise et oblige à aller jusqu'au bout de l'engagement. Mais trop de chefs d'entreprise disent : "C'est de la pub, de la réclame, c'est de la promo, ce n'est pas grave". Mais si, c'est grave, un message, quel qu'il soit, engage l'entreprise.* »

## Pour aller plus loin

### ➡ Des sites anti-pub

Site canadien des anti-pub : [www.adbusters.org/home/](http://www.adbusters.org/home/)

Casseurs de pub français et de RAP : [www.antipub.net](http://www.antipub.net)

➔ **Des sites pro-pub**

CB News : [www.toutsurlacom.com/](http://www.toutsurlacom.com/)

Kojito : [www.kojito.net/kojito/](http://www.kojito.net/kojito/).

Agence en conseil et communication et *off-line*, Kojito « kojite » sur les nouvelles approches marketing.

➔ **Des sites de commerce équitable**

Fairtrade Labelling Organizations International : [www.fairtrade.net/](http://www.fairtrade.net/)

Artisans du Monde : [www.artisansdumonde.org/](http://www.artisansdumonde.org/)

Alter Eco: [www.alter-eco.com/](http://www.alter-eco.com/)

Plate-forme française pour le commerce équitable : [www.commerceequitable.org/](http://www.commerceequitable.org/)

Max Havelaar France : [www2.maxhavelaar.com/fr/](http://www2.maxhavelaar.com/fr/)

OXFAM : [www.pouruncommerceequitable.com](http://www.pouruncommerceequitable.com)

## L'investissement responsable

*Donner du sens à son épargne. Il semble bien que ce soit la nouvelle motivation de l'investisseur socialement responsable. Où est placé mon argent ? Quel type d'entreprise finance-t-il ? Il ne suffit plus que l'investisseur aille vers les entreprises les plus rentables, il doit aussi s'investir dans les mieux-disantes, socialement et écologiquement parlant. Les derniers fonds créés sont basés sur le concept de développement durable qui veut concilier l'économique avec le social et l'environnemental. On est loin du moralisme des premiers fonds éthiques qui excluaient certains secteurs (alcool, tabac, armement ou pornographie) au nom de la morale. Les fonds de développement durable se veulent performants et professionnels et sont basés sur les avis et les notations d'agences spécialisées dans le sociétal. Ces agences de rating envoient des questionnaires très détaillés aux entreprises sur leurs politiques sociales et environnementales, leur respect des Droits de l'homme dans tous les pays où elles opèrent, etc. L'enjeu est de taille : mal notées, les entreprises peuvent être retirées des portefeuilles éthiques et, surtout, ne pas figurer dans les nouveaux indices créés par de grands acteurs de la bourse, tel Dow Jones<sup>1</sup> qui a lancé le DJSGI (Dow Jones Sustainability Group Index) ou le Financial Times et le London Stock Exchange ont répliqué avec le FTSE4GOOD.*

*Malgré une certaine aura médiatique, l'investissement responsable représente à peine 1 % du marché, même aux États-Unis. Pourtant, sa marge de progression reste forte. Dans les pays où les fonds de pension existent, ces derniers investissent de plus en plus, en prenant*

1. Éditeur du *Wall Street Journal*.

*en compte des critères sociétaux , notamment en Grande-Bretagne où une nouvelle loi les y incite. En France, c'est la nouvelle loi sur l'épargne salariale et l'action concertée des syndicats qui « labellisent » les fonds d'épargne salariale intégrant le mieux les critères sociaux et environnementaux dans leur portefeuille d'entreprises, qui devraient développer le marché. Il faut d'ailleurs noter que Nicole Notat, jeune retraitée de la CFDT, vient de se lancer sur ce marché en créant Vigeo, agence de notation sociétale !*

*Enfin, l'investissement responsable possède d'autres voies d'action pour faire bouger les entreprises : les gérants de fonds éthiques, non contents d'investir dans des sociétés vertueuses, font de l'activisme actionnarial, tout du moins aux États-Unis. Ils exercent leurs droits de vote, déposent des motions aux AG sur le respect des Droits de l'homme, la préservation de la nature, etc. Une pratique qui tend à se généraliser. Et si l'investissement responsable était l'un des leviers pour rendre le capitalisme plus moral, pour lui donner un visage humain ?*

## DE L'INVESTISSEMENT ÉTHIQUE À L'INVESTISSEMENT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le concept d'investissement socialement responsable (*Socially Responsible Investing*) est né aux États-Unis, dans des cercles religieux. Au milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, John Wesley, fondateur du méthodisme, enseignait que l'usage de l'argent était le deuxième sujet traité dans la Bible. Du coup, l'église méthodiste américaine décida d'investir dans la bourse, alors que, auparavant, elle considérait que le marché des actions relevait du domaine des jeux... et donc du péché. Elle décida toutefois d'exclure de ses investissements les entreprises du secteur de l'alcool et des jeux. Elle fut suivie par les Quakers qui créèrent, en 1923, un *Pioneer Fund*, excluant essentiellement les fabricants d'armes et le recours à l'esclavage.

Mais les racines modernes de l'investissement socialement responsable remontent aux années 1960, avec le développement des mouvements sociaux (Droits de l'homme, mouvement féministe...) et environnementaux. Puis, à partir de la fin des années 1970, l'investissement socialement responsable aux États-Unis s'est focalisé autour de la lutte contre l'apartheid, en Afrique du Sud.

La fin de l'apartheid, en 1993, marque l'apparition d'une nouvelle génération de fonds socialement responsables, passant d'une approche négative à une approche positive. Il ne s'agit plus seulement d'exclure de « mauvais » secteurs sur des critères moraux (les *sin stocks*, les actions du péché), mais de sélectionner le plus objectivement possible, les entreprises ayant les meilleures pratiques sociales, environnementales et éthiques. Il s'agit d'appliquer le concept du développement durable, défini par les Nations-unies au sommet de la Terre à Rio, en 1992 : rentabilité économique, cohérence sociale, intégration de l'environnement.

## L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ FRANÇAIS

La vague des fonds socialement responsables n'a atteint la France qu'au début des années 1980. Les premiers ont un caractère confessionnel marqué et sont surtout une forme d'épargne solidaire. Ainsi, le Comité catholique Contre la Faim et pour le Développement (CCFD) lance, en 1983, avec le Crédit Coopératif, le premier fonds commun de placement de partage, Faim et Développement, dont une partie des revenus est consacrée à la création d'entreprises dans le tiers-monde.

À la même date est créé le premier fonds commun de placement éthique, Nouvelle stratégie 50, à l'initiative de la sœur Nicole Reille. Pour assurer le futur financier de sa congrégation, elle réunit 39 autres congrégations dans ce fonds, qui leur assurera que leur argent sera placé dans des entreprises respectueuses de la place de l'homme. Elle crée également l'association Éthique et Investissement, dont le rôle sera d'auditer les entreprises.

Mais, jusque vers le milieu des années 1990, les établissements financiers français vont surtout proposer des fonds de partage : dix fonds de ce type, créés de 1983 à 1984, pour seulement quatre fonds éthiques. Il faut dire que ces derniers impliquent, tout au moins dans leur acception américaine, un activisme actionnarial qui n'est pas dans les mœurs hexagonales et qui n'est pas favorisé par un cadre légal qui donne peu de droits aux actionnaires minoritaires. L'émergence d'un capitalisme boursier en France, avec l'apparition des fonds de pension anglosaxons qui imposent des règles de bonne gouvernance (*Corporate Governance*), mais surtout la création de la première agence de notation éthique, ARESE, en 1997, vont stimuler le marché de l'investissement socialement responsable en France. Ainsi, sur les 21 fonds créés depuis 1997, 19 l'ont été, en fait, depuis 1999. Leurs encours ont plus que doublé en deux ans, passant de 324,5 M d'euros, au 31 décembre 1998, à 777,2 M d'euros, au 31 décembre 2000<sup>2</sup>.

## De subtiles distinctions... sémantiques

En France, les professionnels distinguent plusieurs types de fonds. Thierry Wiedemann-Goiran<sup>3</sup> les classe ainsi en trois catégories :

- les fonds éthiques, proprement dits, qui correspondent à la première génération (année 1920 aux États-Unis), excluent certains secteurs ou entreprises sur la base de critères moraux. Ainsi les entreprises qui réalisent, ne serait-ce qu'une partie de leur chiffre d'affaires, dans l'alcool, l'armement, les jeux, sont éliminés de la sélection. Ces fonds ne cherchent pas forcément la performance ;
- les fonds socialement responsables, qui représentent la seconde génération apparue dans les années 1970 aux États-Unis, se fondent moins sur des valeurs religieuses que syndicales ou consuméristes telles que : respect des droits syndicaux, protection des minorités, sécurité des produits... Cette deuxième génération ne recherche pas plus que la première la performance ;
- la dernière génération, dite de « développement durable », n'exclut *a priori* aucune activité économique. Ces fonds investissent dans les « meilleurs de la classe » de chacun des secteurs économiques selon des critères sociaux et environnementaux. Ils partent du postulat que les entreprises qui ont minimisé leurs risques environnemen-

2. Source : Forum de l'Investissement responsable.

3. Président du directoire de MACIF-GESTION, co-fondateur de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) et créateur du premier fonds de développement durable en Europe.

taux et qui sont les plus avancées dans leurs politiques vis-à-vis de leurs salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et parties prenantes, améliorent à moyen et à long terme leurs performances économiques.

## LE POIDS DE L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE EN EUROPE ET AUX ÉTATS-UNIS

L'investissement socialement responsable représenterait désormais près de 13 % des actifs gérés aux États-Unis, soit 2,160 Mds d'euros, selon certaines sources. En fait, comme le souligne Pierre Bollon<sup>4</sup> : « Ce chiffre inclut tous les actifs des fonds de pension dont la gestion interne ou externe prend en considération au moins un critère éthique comme l'exclusion des valeurs tabac ou nucléaire... Partout dans le monde, y compris aux États-Unis, l'investissement socialement responsable ne représente qu'une part encore très faible du marché des OPCVM (mutualfunds). » Ainsi, en Europe, si l'investissement socialement responsable se développe rapidement, il reste marginal en poids.

Investissement socialement responsable	En milliards d'euros
Grande-Bretagne	75,52
Pays-Bas	1,04
Suède	0,96
Suisse	0,79

Source : SIF (Social Investment Forum), début 2000.

Mais nulle part il ne dépasse la barre des 1 % des fonds gérés : en France, il culminait à 0,4 % à la fin 2000. Pourtant sa progression est très rapide, puisque P. Bollon l'estimait déjà à 1,4 milliard d'euros, courant 2002, soit deux fois le chiffre de fin 2000 !

### LE CONSENSUS DES MILIEUX FINANCIERS EUROPÉENS SUR L'ISR

Selon un sondage SOFRÈS effectué pour le compte de CSR Europe et d'Euronext, avec le soutien de la Caisse des Dépôts et de Banca Intesa, effectué en octobre 2001, auprès d'un échantillon représentatif d'analystes financiers et de gérants de fonds de douze pays européens :

- 92 % considèrent que l'investissement socialement responsable est une démarche à encourager ;
- 91 % pensent que cela va favoriser une plus grande responsabilité sociale et environnementale de la part des entreprises ;
- 83 % pensent qu'il permet de contribuer aux résultats de l'entreprise et qu'il limite les risques ;
- 44 % estiment que, d'après leurs observations ou informations, il existe une demande de produits ISR de la part des clients institutionnels et / ou particuliers ;
- 74 % jugent la communication des sociétés sur leurs pratiques sociales et environnementales insuffisante pour permettre aux marchés financiers d'intégrer ces dimensions ;

4. Délégué général de l'AFG-ASFFI (Association française de la gestion financière).

- 85% considèrent comme un frein le manque d'information sur les performances des produits ISR ;
  - 53 % sont prêts à privilégier un investissement dans des actifs « socialement responsables », même si le rendement est inférieur à d'autres types d'investissement. C'est la première fois que la tendance s'inverse.
- 

## L'OFFRE SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS

À la mi-2002, il existait 84 fonds socialement responsables en France<sup>5</sup>. Ces fonds affirment de plus en plus une vocation « actions » (55 % des fonds éthiques) et s'orientent vers la Zone euro (38 %) et l'international, même si la France reste importante (32 %) car ils sont alors éligibles au Plan d'Épargne en Actions (PEA), avec les avantages fiscaux qui en découlent. La taille de ces fonds reste modeste : 180 M de francs d'encours en moyenne, avec seulement 20 % des fonds qui atteignent ce seuil.

Le développement de ces fonds n'échappe pas aux règles communes du marketing : les plus importants sont distribués à travers des réseaux bancaires grand public comme Écureuil 1, 2, 3 Futur (actifs nets au 30/09/2002 : 57,35 M d'euros), lancé en octobre 1999 par le groupe des Caisses d'Épargne, sans effort promotionnel particulier, qui compte plus de 26 000 souscripteurs.

Selon la lettre *Sri-in-progress*, l'encours total des fonds éthiques français est passé de 777,2 à 921,3 M d'euros au cours de l'année 2001, soit une augmentation de plus de 18 %, alors que l'encours des OPCVM Actions a perdu plus de 20 %. Leur croissance semble s'accélérer, puisque, au mois d'août 2002, ils représentaient un encours de 2019,7 M d'euros. Mais leur part de marché reste faible : 0,24 % du total des OPCVM.

Mais l'évolution majeure concerne la France, qui semble attirer de plus en plus les sociétés de gestion étrangères disposant de produits commercialisés en Europe : ils représentaient déjà 56 % de l'offre à la mi-2002. Ces fonds sont assez fréquemment de droit luxembourgeois, ce qui pourrait d'ailleurs faire bondir certains investisseurs responsables. Ce choix de nationalité, *a priori* en inadéquation avec les principes d'investissement responsable, semble trouver son explication dans l'image internationale donnée à ces produits et dans le fait que la législation de l'autorité boursière de contrôle luxembourgeoise permette une commercialisation dans l'ensemble de l'Europe, ce qui n'est pas le cas dans chacun des autres pays de l'Union européenne. Et de conclure : « *Le renforcement de la concurrence étrangère : voilà la véritable évolution du marché des fonds SR ces derniers mois !* »

---

5. In *Sri-in-progress* n° 17, cabinet Terra Nova.

### DES FONDS PLUS ÉTHIQUES QUE D'AUTRES ?

L'offre de fonds éthiques sur le marché français, si elle se limite à une quarantaine de fonds, pose déjà des problèmes de crédibilité. Un phénomène de mode, fait que, des sociétés de gestion et banques, ont créé leur offre, plus par souci d'image, que par réelle conviction, et surtout en créant des produits plus marketing qu'éthiques. Le portail d'informations spécialisées sur la responsabilité d'entreprise, Novethic, a décrypté les fonds éthiques pour *La Tribune Placements*, du 18 janvier 2002. Son étude est basée sur quatre critères :

- l'implication de la société de gestion ; certaines structures sont sur le marché de l'éthique depuis longtemps (comme Meeschaert ou Apogée), et s'en sont faits une spécialité. Leur crédibilité est forcément plus grande que certains *newcomers* ;
- la diversification des sources ; la plupart des gérants français s'appuient uniquement sur les analyses d'ARESE. Un risque de crédibilité pour l'analyse sociale et environnementale des entreprises, mais aussi d'uniformisation (produits « *me too* ») ;
- le processus de gestion qui permet de s'assurer que le gérant prend véritablement en compte les critères sociaux et environnementaux dans la construction de son portefeuille ;
- la présence d'un comité d'orientation, avec des membres indépendants de la société de gestion, chargés de définir l'orientation générale du portefeuille.

Sur ces quatre critères, Novethic a classé les fonds offerts sur le marché français en trois niveaux :

- au niveau 1, ceux qui sont, au minimum, transparents sur les critères utilisés et le mode de sélection des valeurs ;
- au niveau 2, ceux qui, en plus, s'ouvrent à un regard extérieur (souscripteurs, comité d'orientation, cabinet extérieur) ;
- au niveau 3, les plus éthiques, ceux qui remplissent les critères précédents et qui s'approchent de l'activisme actionnarial.

Les résultats montrent que cinq fonds sont au degré 0 de l'éthique, n'arrivant même pas à remplir les critères minimaux, huit sont au niveau 1, neuf sont au niveau 2 et dix-neuf au niveau 3. Une performance somme toute très positive : les bons (niveaux 2 et 3) représentant 68 % de l'offre...

---

### UN CAS PARTICULIER : NORD-SUD DÉVELOPPEMENT

Créé en 1985 par la Caisse des Dépôts et Consignations, ce fonds représentait, en 1994, 90 % de l'épargne éthique en France (335 M d'euros). Bien que son encours ait chuté à 214 M d'euros en 2000, il représentait encore trois fois le volume du leader 1,2,3 Futur de la Caisse d'Épargne.

Basé sur des obligations, il réserve 10 % de ses actifs à un portefeuille plus risqué : des actions sur des marchés émergents (Amérique latine, Afrique...). La moitié des revenus est distribuée aux actionnaires chaque année, le reste étant capitalisé. Enfin, 5 % de l'actif est placé dans des organismes financiers qui font du micro-crédit.

## COMMENT FONCTIONNENT LES FONDS RESPONSABLES ?

### La notation sociétale, ou *screening*

Une évaluation objective et complète de la performance des entreprises, sur des critères éthiques, sociaux ou environnementaux est indispensable à la crédibilité des fonds socialement responsables. Des organismes non bancaires agissent donc comme de véritables agences de recherche et d'information sociale sur les entreprises.

Certaines ont une vocation purement commerciale et « objective ». Un des plus fameux aux États-Unis est le cabinet KLD (Kinder, Lydenberg, Domini & Co), dont l'une des fondatrices, Amy Domini, a donné son nom à l'indice DSI 400 (Domini Social Index) et à un des plus grands fonds socialement responsables (Domini Social Investments). En France, ARESE, créée par Geneviève Ferone en 1997 avec le soutien de la Caisse des Dépôts et de la Caisse d'Épargne, avait rapidement pris la plus grande part du marché, avant d'être absorbée, comme la plupart des fonds français créés entre 1997 et mi-2002, par Vigeo.

D'autres sont à but non lucratif et militants. Le plus connu aux États-Unis est le Council on Economic Priorities (CEP), fondé par Alice Merlin-Teppler, et qui est aussi à l'origine de la création de SA 8000, norme sociale internationale. CEP a publié *Shopping for a better world*, ce best-seller a pour objectif de permettre aux consommateurs de faire leurs courses selon des critères éthiques. Un modèle suivi en France par l'Observatoire de l'Éthique, association qui fait également de l'évaluation sociétale et qui a publié, en mai 2001, le *Guide du consommateur éthique*. Enfin, le Centre Français d'Information sur les Entreprises (CFIE), association créée en 1999, réalise des monographies sur les entreprises du CAC 40 et publie une lettre bimestrielle.

Enfin, certains organismes bancaires importants préfèrent avoir des équipes en interne (*in-house*). C'est le cas, par exemple, de la Dresdner Bank qui gère un montant record de fonds socialement responsables (8 Mds d'euros) et qui a créé sa propre base de données (1 500 entreprises dans le monde).

Par ailleurs, le *screening* sociétal s'appuie sur plusieurs sources :

- des questionnaires envoyés aux entreprises ;
- des rencontres avec les dirigeants ;
- la compilation d'informations venant des entreprises (bilan social, rapport de développement durable...) ;
- le *tracking* d'informations dans la presse ou sur Internet ;
- la remontée d'informations en provenance des syndicats et des ONG.

### Le croisement sociétal / financier

À partir de ces évaluations sociétales externes, parfois croisées par les données de leurs services internes, les gestionnaires de fonds constituent des portefeuilles éthiques géné-

raux ou thématiques (environnement, social, etc), en choisissant ou au contraire en évitant d'investir dans certaines entreprises. Ces données sociétales sont alors croisées avec les données financières pour assurer une bonne performance : certaines valeurs, socialement correctes, sont sur-pondérées, les « incorrectes » étant sous-pondérées. Le gestionnaire de fonds doit alors décider du nombre de valeurs qu'il veut mettre dans son fonds, sachant que la théorie financière évalue entre 30 et 60 valeurs, le point d'équilibre entre diversification et performance. Il devra également se demander s'il peut se passer de certaines valeurs qui représentent un pourcentage important de l'indice.

### **L'activisme actionnarial**

Aux États-Unis, les gestionnaires de fonds responsables ont depuis longtemps pris une position active : ils préparent et votent des résolutions d'actionnaires (*Shareholder Proposal*), entament des discussions et négociations avec le management des entreprises (*Shareholder Dialogue*) et annoncent publiquement leurs prises de position sur des sujets à traiter lors des assemblées générales annuelles, grâce à leurs bulletins d'information et leurs sites. Par exemple, il y a deux ans, le Domini Social Equity Fund a annoncé qu'il publierait, sur son site Web, chacune des positions prises lors des votes de résolutions aux assemblées générales annuelles de chacune des sociétés dont il détient des actions.

La naissance des droits des actionnaires aux États-Unis, remonte au crash bousier de la fin des années 1920, analysé comme un manque de transparence de la part des entreprises et qui a entraîné la création de la SEC (Securities and Exchange Commission). L'activisme actionnarial socialement responsable remonte aux années 1970, avec la création d'une coalition d'investisseurs « religieux », Interfaith Center for Corporate Responsibility, qui commença à déposer des résolutions lors des AG d'entreprises travaillant avec l'Afrique du Sud en plein apartheid.

Puis, en 1989, avec la marée noire causée par l'*Exxon Valdez*, c'est une coalition d'investisseurs et d'ONG environnementalistes qui créa le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), avec pour objectif d'obliger les entreprises à adopter un ensemble de principes sur l'environnement et à publier un rapport environnemental standardisé. Ainsi, le CERES est à l'initiative de la norme Global Reporting Initiative (GRI) qui pose les principes internationaux pour établir un rapport de développement durable. Depuis, l'activisme actionnarial s'est développé. En 1997, le Social Investment Forum estimait que les investisseurs jouant un rôle actif dans ce domaine pesaient trois quarts d'un trillion de dollars !

## **La redistribution : le *community-based investment***

Aux États-Unis, faire de l'argent n'est pas suspect, à condition d'en redistribuer une partie à la communauté dans laquelle on opère. Les fonds socialement responsables n'échappent pas à cette règle. Le Social Investment Forum recommande ainsi aux gérants de fonds socialement responsables de réserver au moins 1 % de leurs investissements à l'investissement communautaire, qui permet l'accès au capital à des personnes qui ne peuvent le faire par les opérateurs conventionnels : micro-crédit pour les socialement défavorisés, développement local pour les PME, artisans, etc.

On n'en est pas là en France. Seule la loi sur l'épargne salariale prévoit, dans son article 9, que certains fonds issus de l'épargne des salariés devront investir 5 à 10 % de leurs actifs dans des entreprises d'économie solidaire. En fait, en France, la tradition de redistribuer est plutôt orientée « charité » : ce sont les fonds de partage (créés par des organismes à tendance catholique), dont une partie des intérêts va à des ONG, souvent impliquées dans le développement des pays du Sud. Mais, ces fonds, basés sur des obligations, ont des rendements assez faibles (5 % en moyenne) et semblent moins attractifs que les fonds socialement responsables. D'ailleurs, aucun nouveau fonds de partage n'a été créé depuis 1995. Toutefois, certaines associations comme Habitat et Humanisme ou le CCFD essaient de dynamiser leurs fonds en y introduisant des actions.

Signalons enfin qu'un organisme a été créé en 1995, à l'initiative de la fondation C.-L. Meyer et de plusieurs organismes de l'économie sociale et solidaire (Adie, les Cigales, France Active, Nef...) : Finansol est un outil de sensibilisation et d'information du grand public, un outil de lobbying, mais aussi un label. Les organismes financiers qui veulent l'obtenir doivent respecter des critères de transparence et de solidarité : au moins 10 % de la collecte et / ou 25 % du revenu généré doivent être directement investis dans des activités solidaires ou de lutte contre l'exclusion.

## **LES FONDS SOCIALEMENT RESPONSABLES : QUELLE CRÉDIBILITÉ ?**

### **Le risque marketing ou l'effet de mode**

Toutes les sociétés de gestion veulent offrir au moins un fonds socialement responsable. Le risque est, bien entendu, de monter rapidement un produit « bidon », soit avec un processus de *screening* pas assez transparent, soit qui n'est pas vraiment appliqué.

### **Les autres risques**

Il existe, selon P. Bollon, trois écueils à éviter :

- l'idéologisme qui pourrait, par exemple, exclure les investissements faits en Israël (fonds islamiques) ou, à l'inverse, en Palestine ;
- le passéisme qui pourrait, par exemple, éviter toute entreprise conduite à licencier ;
- le subjectivisme et le confusionnisme, alors qu'un gérant doit avoir de vrais critères, de vrais processus de gestion qu'il peut et doit clairement expliquer à ses clients.

### Légitimité et crédibilité des agences de notation

Ces agences ont une lourde responsabilité puisqu'elles jugent la performance sociétale des entreprises, au même titre que les analystes financiers jugent les performances économiques. Leur crédibilité ne peut être fondée, selon G. Ferone<sup>6</sup>, que sur leur professionnalisme. Or, ce professionnalisme dépend de deux facteurs :

- des moyens mis en place ➔ ARESE, avant d'être reprise par Vigeo, revendiquait quinze analystes pour surveiller 400 entreprises, alors que Sustainable Asset Management<sup>7</sup> (SAM) aurait dix-huit analystes pour analyser les performances de 2 500 entreprises du Dow Jones Global Index et 600 entreprises du DJ Stoxx Index. Soit plus de 150 entreprises par analyste ! De toute façon, les organismes de notation sociétale restent, au mieux, des PME qui jugent des « mammouths »...
- de la rigueur méthodologique ➔ G. Ferone, qui avait travaillé avec ses homologues européens pour créer le Sustainable Investment Research International (SIRI Group, réseau de onze agences internationales), s'était aperçue que leur travail se bornait souvent à compiler des données.

L'harmonisation internationale est un autre point d'achoppement de la notation sociétale. Comment prendre en compte les différences de mentalités nationales et locales ? Par exemple, les Anglais sont très attentifs aux expériences de laboratoire réalisées sur des animaux : leurs associations sur le sujet sont virulentes. En France, en revanche, le problème ne défraie pas la chronique, alors que les licenciements (*cf.* Danone, Mark's & Spencer) sont un sujet sensible. Les Anglais, en revanche, y voient un acte de gestion normale. De même, les Américains sont focalisés sur les discriminations – on demande aux entreprises combien il y a de noirs, de jaunes, d'hispaniques, etc., dans leurs *boards*, dans leur management, alors que cette approche, en France, est en contradiction avec la tradition républicaine.

Pour rendre le marché de la notation extra-financière plus transparent, l'ORSE, l'Entreprise Pour l'Environnement (EPE) et l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) ont publié, en octobre 2001, le premier *Guide des organismes d'analyse sociétale*<sup>8</sup>. Les principales conclusions du groupe de travail, formé pour ce guide, montrent un marché encore immature :

---

6. Elle dirige désormais l'agence Core Ratings.

7. L'agence suisse SAM, leader mondial de la notation sociétale, a lancé l'indice DJSI avec Dow Jones.

8. Ademe éditions.

- le résultat de l'évaluation sociétale d'une entreprise dépendrait directement de l'organisme qui la mène ! Ce serait la conséquence de la diversité des acteurs (associations militantes, agences de rating, gestionnaires de fonds) et des méthodes (exclusion / pas exclusion, manière de collecter l'information, etc.). Selon le groupe de travail, cette diversité nécessite une meilleure transparence de ces organismes et un meilleur dialogue avec les entreprises notées.
- la facilité d'accès aux informations est l'un des éléments clés d'évaluation de la transparence de la politique d'entreprise, certains organismes considérant même qu'une non-réponse indique que l'entreprise n'a pas mis en place de politique de développement durable. D'où l'importance cruciale de répondre aux sollicitations des organismes d'analyse sociétale, même si les entreprises sont submergées de questionnaires de sources diverses (le guide recense une trentaine d'organismes de certification).
- les organismes d'analyse sociétale fondent leur évaluation sur un périmètre (géographie et activités) le plus large possible, mais toutes les informations n'ont pas le même degré de précision et de vérification. Ainsi, l'évaluation d'un groupe international et multi-sectoriels reste problématique, d'autant plus qu'il n'y a pas de consensus sur la limite de la responsabilité d'une entreprise (problème de la sous-traitance, impacts culturels ou lié à l'utilisation des produits chez le consommateur...).
- le modèle anglo-saxon, largement dominant, n'est pas forcément adapté aux entreprises françaises (par exemple, la place des femmes et des minorités pose le problème du principe de non-discrimination en France).

La commission qui a produit ce guide formule donc quelques recommandations aux entreprises, pour améliorer la situation :

- l'élaboration d'un code de bonne conduite mutuelle entre les entreprises et les organismes de notation (engagements de confidentialité, de *feedback* et d'échange d'informations...);
- la structuration et la simplification du processus de réponse aux questionnaires, avec, entre autres, la création d'un « puits de données » recensant l'ensemble des informations ;
- la publication d'un rapport de développement durable et l'engagement dans une démarche de certification ;
- la communication des résultats sociaux et environnementaux des entreprises vers toutes les parties prenantes ;
- la participation aux initiatives nationales et internationales, telle la GRI.

#### LE PROJET DE NICOLE NOTAT : LE BIG BANG DES AGENCES DE NOTATION ?

Opérationnelle au début de l'année 2003, l'agence de notation sociétale européenne de l'ex-secrétaire générale de la CFDT, Vigeo (du latin, « je suis sur le qui-vive ») devrait bouleverser le marché. En effet, elle est basée sur *le Business Model* des agences de notation financière : ce sont les entreprises qui paieront pour être notées ! Ce qui ne l'empêchera pas de vendre également ses notes aux investisseurs... Ses concurrentes n'ont, elles, qu'une seule

source de revenus, la vente à ces mêmes investisseurs, et donc un *Business Model* qui n'a jamais été convaincant : les charges sont lourdes (salaires d'analystes de haut niveau) et les revenus limités.

Enfin, les entreprises pourront se prévaloir des appréciations de l'agence dans leurs rapports de développement durable. Vers une forme de « labellisation » européenne ?

Première « victime » de cette création : ARESE et sa fondatrice G. Ferone, qui a préféré démissionner lorsque ses actionnaires historiques (CDC et Caisse d'Épargne) lui ont annoncé leur volonté d'investir dans le projet Notat (à hauteur d'un tiers du capital de 12 M d'euros) et de « fondre » ARESE dans cette nouvelle agence. Apparemment, ni la forme de l'annonce, ni son contenu n'ont eu l'agrément de l'intéressée.

En effet, certains se posent déjà des problèmes éthiques sur le modèle Notat, évoquant le fameux problème de la « Muraille de Chine », *firewall* en anglais. Les entreprises seront présentes dans le capital de l'agence, même si aucune – notamment BNP-Paribas, Carrefour, Danone ou Suez qui ont donné leur accord – ne détiendra plus de 1 %. Elles représenteront également son principal revenu, car elles attendent de sa part une forme de conseil pour faire évoluer leurs pratiques : elles seront donc, en même temps, jugées, notées et conseillées, tout en payant l'ensemble de la prestation !

---

### La « philosophie » des fonds responsables : « *ethics pay* »

Autant les fonds éthiques fondés sur l'exclusion n'ont connu qu'un succès très relatif parce qu'ils étaient généralement peu performants (« la morale a un coût » affirmaient leurs gérants) autant la nouvelle approche développement durable que défend Thierry Wiedmann-Goiran (pas d'exclusion, le meilleur de la classe dans chaque secteur) se veut aussi performante que l'approche purement financière. Le raisonnement est simple : une entreprise qui a une excellente gestion sociale et environnementale aura très probablement, à long terme, de meilleurs résultats que ses concurrentes.

### La comparaison avec les indices boursiers classiques et le mythe de la surperformance

Ainsi, le DSI 400 (Domini Social Index), principal indice américain socialement responsable, présente depuis sa création des performances souvent supérieures au Standard & Poor's 500, indice de référence. Depuis sa création, en mai 1990, il a enregistré un résultat de 19,01 %, alors que celui du S & P 500 n'est que de 17,48 % au cours de la même période. Mais le DSI 400 a perdu 14,32 % au cours de l'année 2000, tandis que le S & P 500 ne chutait que de 9,01 % : un mauvais résultat lié à l'effondrement des valeurs technologiques, surpondérées par Amy Domini dans son fonds, car très peu polluantes !

Mais la conciliation permanente entre sociétal et performance financière reste un exercice périlleux. Le principal fonds français, Écureuil 1,2,3 Futur, après un an d'exercice, affichait une performance de 7,5 points, inférieure au SBF 120, son indice de référence. Raisons de cet écart négatif : l'absence d'Alcatel, actionnaire de référence de Thalès

(vente d'armement), dont le cours s'était envolé début 2000 (+ 67 %), et la vente des actions Total, après le naufrage de l'*Erika*, alors que leur cours augmentait de 30 % en neuf mois ! De la difficulté de combiner morale et performance...

## La création d'indices de fonds responsables

L'un des outils majeurs pour développer ce type de fonds, après la notation sociétale, est la création d'indices de performance éthiques, permettant aux gestionnaires de comparer les résultats de leurs fonds dans un univers cohérent.

Le DJSI (Dow Jones Sustainability Group Index) a été créé en septembre 1999 par Dow Jones<sup>9</sup> et l'agence SAM<sup>10</sup>. Il s'agit de la première famille d'indices mondiaux, puisqu'elle porte sur les 2 000 plus grosses capitalisations boursières. Ont été retenues les 10 % les mieux notées par SAM (critères sociaux, environnementaux et de gouvernement d'entreprise) dans les 64 secteurs industriels identifiés. Cette création était une première : jusqu'alors, les indices étaient nationaux, comme le DSI 400 monté par Amy Domini, qui se concentre sur les titres cotés aux États-Unis. La famille DJSI comprend un indice global, trois indices régionaux (Amérique du Nord, Europe et Asie / Pacifique) et un indice exclusivement américain. Ces cinq indices se déclinent chacun en cinq versions différentes, selon que les valeurs relatives au tabac, à l'alcool et au jeu sont intégrées ou exclues, soit séparément, soit en même temps.

Mais le plus important peut-être est que la création de ce produit a été un signal fort pour la communauté financière (dix-sept licences d'exploitation du DJSI ont déjà été accordées à des sociétés de gestion originaires de huit pays européens, comme Rothschild & Cie en France, pour créer des fonds) et pour les entreprises multinationales où elle a stimulé des changements de comportement.

Il aura fallu attendre le 28 juin 2001 pour voir la création d'un indice européen, à l'initiative d'ARESE, en partenariat avec un producteur d'indices boursiers, Stoxx : l'indice ASPI (Arese Sustainable Performance Indice), basé sur l'ensemble des valeurs du DJ Eurostoxx, dans lesquelles ARESE avait sélectionné les 50 % obtenant les meilleures notes en fonction de ses cinq critères de développement durable.

Presque au même moment, FTSE International<sup>11</sup>, créé par le London Stock Exchange et le *Financial Times*, se lançait aussi dans la création d'indices socialement responsables, avec le FTSE4 Good. Ce dernier est composé de quatre indices, basés sur les critères suivants : environnement / développement durable, relations avec les *stakeholders* et Droits de l'homme. Pour la constitution de cet indice, FTSE s'est adressé à l'agence anglaise Ethical Investment Research Service (EIRIS).

---

9. La référence : premier indice boursier créé en 1882, et éditeur du *Wall Street Journal*.

10. *Op. cit.*

11. Un autre leader mondial d'indices boursiers : FTSE All-world Index, FTSE Eurotop Series, FTSE 100.

À la différence d'ASPI, le FTSE4 Good garde un côté moral à l'anglo-saxonne, puisque les industries du tabac, de l'armement et du nucléaire en sont exclues.

## COMMENT DÉVELOPPER L'INVESTISSEMENT ÉTHIQUE, AU-DELÀ D'UN PHÉNOMÈNE DE NICHE ?

### La demande en France

L'enquête SOFRES / TOP COM 2001 montre la méconnaissance des Français à l'égard de l'investissement responsable, mais aussi le fossé entre l'intention et sa concrétisation !

Questions	Français en %	Actionnaires individuels en %
Connaissent les fonds éthiques	32	50
Excellente image des fonds éthiques, réel attrait pour les futurs investisseurs car sur la durée, les entreprises socialement responsables paraissent plus profitables	> 40	45
Accordent de l'importance à pouvoir investir dans des entreprises qui se comportent de manière responsable	± 65	77
Se disent prêts à investir dans des fonds ou SICAV éthiques, s'ils devaient effectuer des placements	40	56

Source : SOFRES / TOP COM 2001.

Le moins que l'on puisse dire c'est que les gestionnaires de fonds français sont attentistes. Ainsi, Erwan Delcambre<sup>12</sup> constate l'absence de marketing stratégique autour de ces produits, voire des freins internes : « *Nous sommes des banquiers avant tout. Nous ne sommes pas des activistes* ». Du coup, ces fonds bénéficient rarement de publicité, secteur peu prisé par les financiers. Les établissements financiers ont bien édité des fascicules, des prospectus, mais encore faut-il que ces *leaflet* soient disponibles en agence. L'expérience terrain tentée par E. Delcambre, dans une agence du Crédit Lyonnais pour Hymnos et à la Caisse d'Épargne pour 1,2,3 Futur s'est soldée par une recherche infructueuse de la part des guichetiers !

Par expérience personnelle, nous confirmons cette enquête : dites à votre banquier que vous voulez investir dans un fonds éthique, il vous regardera avec des yeux ronds, avant de vous rétorquer une phrase du type : « *Ah, vous faites partie des doux rêveurs...* », avant de chercher, s'il a ce type de produit en portefeuille !

12. Mémoire de DESS : *Comment vendre les OPCVM socialement responsables ?*

## Les nouveaux outils financiers hexagonaux : l'épargne salariale

Selon les avis convergents des professionnels, la nouvelle loi sur l'épargne salariale, dite « loi Fabius », devrait fortement développer ce type d'épargne, encore peu utilisée par les salariés français : 26 % seulement ont ouvert un Plan d'Épargne Entreprise (PEE). Avec le Plan d'Épargne Interentreprises (PEI), qui ouvre l'épargne salariale aux PME, et le Plan Partenarial d'Épargne Salariale Volontaire (PPESV) sur dix ans... et tous les avantages, notamment fiscaux, qui accompagnent cette forme d'épargne, on estime qu'elle va doubler, passant de 61 Mds à 122 Mds d'euros ! Dans le projet de loi, l'article 9 prévoyait le placement de ces fonds dans des Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE) investissant sur des critères prenant en compte le comportement social, environnemental et éthique des entreprises. Mais le Sénat a fait disparaître cet article de la loi. La profession des investisseurs socialement responsables semble penser que son avenir se joue là, avec également la mise en place du fonds de réserve des retraites, dès lors qu'il pourra s'investir ailleurs que dans les bons du Trésor.

Il y a fort à parier que les salariés seront sensibles au fait que leur argent soit placé sur des critères éthiques. De toute façon, les syndicats qui auront un contrôle sur la façon dont les FCPE investissent souhaitent que ces fonds aillent vers des entreprises responsables, comme nous l'a confié Jean-François Trogrlic, secrétaire national de la CFDT.

En définitive, la solution retenue par les syndicats – qui avaient envisagé plusieurs solutions, notamment la création d'un organisme de notation sociétale – est la labellisation. Un Comité Intersyndical d'Épargne Salariale (CIES) a été créé par la CFDT, la CGT, la CFE-CGC et la CFTC. Comme le rappelle Éric Loiselet de Terra Nova : « *Finallement, le Comité s'est totalement approprié l'une des innovations introduites par la loi Fabius qui suggérait l'adoption par les fonds d'épargne salariale d'orientations de placement socialement responsable (voir encadré). En s'appuyant sur l'obligation de négocier les nouveaux dispositifs d'épargne salariale introduite par cette même loi, les syndicats ont inventé des modalités originales, et pour le moment uniques au monde, de développement de l'investissement socialement responsable. Ne peut-on voir là une forme mature d'articulation entre la loi et le contrat ?*<sup>13</sup> »

Dans un premier temps, le CIES a examiné trente-trois offres qui lui ont été remises dans le cadre de sa procédure de labellisation, selon trois critères :

- la recherche du meilleur rapport service / prix d'épargne salariale pour les salariés ;
- une offre de fonds d'épargne diversifiée en fonction du risque, mais socialement responsable ;
- une vraie responsabilité de surveillance confiée aux représentants des salariés, majoritaires dans les organes de surveillance.

Seulement trois produits ont été sélectionnés par le CIES, dans ce premier tour, les trente autres ne remplissant pas tous les critères du cahier des charges :

13. In *Sri-in-progress*, 15 avril 2002.

- AXA Génération d'AXA Investment Managers, fonds d'épargne salariale, qui pèse plus de 380 M d'euros d'encours et qui privilégie les entreprises européennes moyennes cotées et créatrices d'emploi. Pour les sélectionner, AXA s'est doté d'une capacité de recherche propre ;
- Pacteo Label de Crédit Lyonnais AM, le premier gros gestionnaire d'actifs à avoir constitué une petite équipe interne d'analystes éthiques ;
- Horizon Solidarité de Prado Épargne, offre destinée aux PME.

Parmi les surprises, InterÉpargne, leader de l'épargne salariale en France, n'a pas été retenu lors de ce premier tour, reconnaissant ne pas disposer pour le moment d'une « véritable capacité d'expertise en matière de suivi des pratiques sociales et environnementales des entreprises ». Mais il pourra se rattraper, comme les autres éliminés, lors du second appel d'offres, lancé sur la base d'un cahier des charges identique.

En effet, la sélection a été rude au plan sociétal, comme le rappelle Michel Lamy, secrétaire national de la CFE-CGC : « *Il ne suffit pas d'acheter les fiches des agences de notation sociale et environnementale pour créer un fonds éthique. En outre, sans vouloir dévaloriser le travail des agences, celles-ci ne disposent pas d'assez de moyens pour réaliser l'immense tâche qui leur est dévolue. Elles ont fait un excellent travail de défrichage, mais il ne faut pas qu'elles soient l'unique source d'information sur les entreprises pour les gérants. Les agences de notation ont trop tendance à prendre pour argent comptant les déclarations d'intention des entreprises*<sup>14</sup>. »

Le CIES a ainsi posé les bases d'une gestion responsable de l'épargne salariale, comme le déclarait Nicolas Théry<sup>15</sup> de la CFDT : « *C'est le début d'une dynamique sur la gestion d'instruments financiers par les syndicats, qui, en l'occurrence, ne font qu'exercer leur rôle de contre-pouvoir dans l'entreprise* ». Paradoxalement, l'actionnariat salarié, capitaliste par essence puisqu'il est un moyen de faire bénéficier les salariés des fruits de l'expansion de l'entreprise et donc d'aplanir les tensions entre salaire et capital, risque de devenir un instrument majeur du contre-pouvoir syndical. Certains syndicats restent toutefois très critiques, comme FO dont le secrétaire confédéral, René Valladon continue à penser que « *l'actionnaire-salarié est un schizophrène* ».

---

**ARTICLE 21 DE LA LOI N° 2001-152 DU 19 FÉVRIER 2001 SUR L'ÉPARGNE SALARIALE** —

Avant le dernier alinéa de l'article L. 214-39 du Code monétaire et financier, il est inséré un alinéa ainsi rédigé : « *Le règlement précise, le cas échéant, les considérations sociales, environnementales ou éthiques que doit respecter la société de gestion dans l'achat ou la vente des titres, ainsi que dans l'exercice des droits qui leur sont attachés. Le rapport annuel du fonds rend compte de leur application, dans des conditions définies par la Commission des opérations de bourse.* »

---

14. In *Novethic*, 8 avril 2002.

15. In *La Tribune*, 10 avril 2002.

## La situation en Europe

Le 3 juillet 2000 est entré en vigueur, en Grande-Bretagne, un nouvel article de la loi de 1995 sur les retraites, le *Trustees Act*. Cet article oblige les fondés de pouvoir des fonds de pensions professionnels à rendre publique leur politique en matière d'investissements socialement responsables dans une *Déclaration des Principes d'Investissement*.

Une enquête<sup>16</sup> du Social Investment Forum britannique analyse comment les 500 plus importants fonds de pension entendent répondre à cette nouvelle obligation. Globalement, la loi semble avoir eu un impact positif : 59 % des fonds déclarent vouloir mener une politique d'investissement socialement responsables, même si son application semble encore poser des problèmes puisque 27 % des gérants de fonds restent totalement libres d'intégrer ou non des critères sociétaux dans leurs choix d'investissement. D'ores et déjà, l'un des principaux fonds de pension anglais, Morley Fund Management (100 Mds de livres d'actifs gérés), a annoncé son intention de désinvestir des cent plus grosses sociétés britanniques cotées à la bourse de Londres, qui refuseraient de publier un rapport environnemental !

En Allemagne également, une révolution a été faite en mai 2001 : une loi permet désormais la retraite par capitalisation... afin de compenser la réduction de la retraite par répartition. Selon une étude de la Deka Bank, ce sont 9 Mds d'euros qui iront dans les fonds de placement et assurances-vie la première année, pour atteindre la somme de 46 Mds d'euros en 2008 ! Les syndicats allemands, dont le principal IG Metall, réfléchissent à la création de ces fonds de pension, et il est à prévoir qu'ils souhaiteront que ces fonds aillent vers des entreprises responsables au plan social et environnemental.

## Demain, tous responsables ?

On semble se diriger, à terme, vers une généralisation de l'emploi de critères sociétaux pour la gestion de fonds. Ainsi, le fonds de pension américain Calpers, qui gère la retraite des employés de l'État de Californie, a décidé d'intégrer les critères sociaux conformes aux normes de l'OIT. Une autre de ces décisions, début 2002, qui va dans le même sens, a fait grand bruit dans les milieux financiers : Calpers a suspendu ses investissements en Thaïlande, en Indonésie, en Malaisie et dans les Philippines. Parmi les raisons invoquées, le manque de transparence financière et juridique, mais aussi des critères éthiques : les infractions aux droits de l'homme et la médiocrité de la législation du travail. Cette décision concerne des fonds d'environ 1 milliard de dollars, une goutte d'eau si l'on compare la somme aux 150 Mds gérés et placés par Calpers.

De son côté, Storebrand, la plus grande compagnie d'assurances norvégienne, a annoncé qu'elle allait soumettre à un filtrage social et environnemental, la totalité des actifs dont elle a la gestion (3,6 Mds d'euros).

---

16. *In Sri-in-progress*.

C'est, en tout cas, la prédiction de certains professionnels qui pensent que, à terme, avec l'approche développement durable, consensuelle et la professionnalisation de la notation, le filtre sociétal sera intégré par tout le monde.

Resteraient alors des niches marketing pour une clientèle sensible à certains thèmes : des fonds éthiques, excluant des secteurs comme l'armement, ou des fonds spécialisés, dans l'environnement par exemple, voire comme cela existe aux États-Unis, sur l'investissement dans les entreprises qui « traitent » le mieux les femmes !

## L'INFLUENCE DE L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE SUR LA POLITIQUE DES ENTREPRISES

### Une question d'image... et de gros sous ?

Dans le Frequently Asked Questions (FAQ) du site Internet de DJSI, on trouve la question suivante : « *Quel est le bénéfice d'être inclus dans un indice comme le DJSI ?* ». À cette question, les réponses sont surtout liées à l'image. Bien sûr, un bénéfice financier peut être attendu à cause des investissements basés sur cet indice. Mais les autres avantages retenus sont :

- la reconnaissance publique d'être un leader dans les domaines sociaux, environnementaux et éthiques ;
- la reconnaissance par les principales parties prenantes, comme les pouvoirs publics, mais aussi les clients et les employés, entraînant une meilleure loyauté de leur part ;
- une large visibilité, tant en interne qu'en externe, des progrès de l'entreprise, car les valeurs retenues par le DJSI sont publiées et que ces entreprises peuvent utiliser le label officiel *Member of DJSI* ;

On comprend mieux pourquoi Jean-René Marabelle<sup>17</sup>, chargé des relations institutionnelles à la direction environnement et sécurité de TotalFinaElf, déclarait : « *Le groupe tient à être présent dans les indices de développement durable* », évoquant par ailleurs, l'indice ASPI et le DJSI. Au-delà de l'image, l'enjeu financier sera énorme, si les fonds de pension anglo-saxons, mais aussi les fonds d'épargne salariale français, se mettent à l'investissement responsable : les investisseurs non résidents français (essentiellement les fonds de pension) détiennent 40 % du CAC 40 !

### L'impact de l'activisme actionnarial

Avec la reconnaissance progressive du pouvoir des actionnaires minoritaires, ceux-ci ont la possibilité, avec l'investissement éthique, d'infléchir la politique sociale et envi-

---

17. À la *Lettre de l'ORSE*.

ronnementale des entreprises dont ils détiennent des parts. Ainsi, les gestionnaires de fonds classiques français s'y mettent doucement : ils sont passés, en quelques années, du vote « avec les pieds » (je sanctionne en vendant) au vote « avec les mains » (je dépose et je vote des résolutions). Pour le moment, leur souci reste cependant l'application des règles de la *Corporate Governance* et pas encore d'une bonne gouvernance sociétale. D'ailleurs, ils n'ont toujours pas répondu à la question : jusqu'où peut-on et doit-on interférer dans la conduite des entreprises ?

Les dimensions sociales et environnementales sont désormais mieux prises en compte dans les Assemblées générales (AG) des sociétés du CAC 40. Selon une étude de l'ORSE et du CFIE, pour l'exercice 2001, près d'une question sur six concerne ces points en AG. Ce chiffre représente une augmentation de 24 % par rapport à l'année précédente.

Sur 295 questions concernant la responsabilité sociétale, relevées dans 38 AG par le CFIE :
42 % concernaient l'implication des actionnaires
25 % la politique sociale (le plus souvent à l'initiative des représentants syndicaux)
13 % les relations avec la communauté
11 % l'utilité sociale des activités (maintien des cabines téléphoniques pour France Telecom, développement de services pour les non-voyants pour Vivendi et Alcatel, etc.)
9 % l'écologie

Les ONG sont absentes de ces grands-messes pour le moment. Par ailleurs, la France est encore loin de l'activisme américain : aux États-Unis selon une étude du SIF, plus d'un tiers des résolutions portent sur des préoccupations sociétales en AG. En 2001, sur 262 propositions de résolutions sociétales, 159 ont été retenues et 45 ont reçu plus de 10 % de votes de soutien ! Ainsi, une coalition d'investisseurs a obtenu 11 % de soutien avec sa proposition de résolution demandant à BP de considérer les risques liés à l'exploitation pétrolière dans les zones sensibles au plan environnemental ou culturel.

### **Les gestionnaires de fonds socialement responsables aux États-Unis**

Historiquement, les résolutions sociétales n'ont jamais obtenu, même aux États-Unis, de victoire technique : aucune entreprise n'a été obligée d'appliquer une résolution sociétale parce qu'elle aurait reçu l'approbation d'une majorité de votants. Cette incapacité à vaincre techniquement est d'ailleurs l'une des principales critiques de l'activisme actionnarial. Même sans réunir de majorité de vote, cette approche a connu de nombreux succès : du boycott de l'Afrique du Sud pendant l'apartheid, à l'abandon du polystyrène pour les emballages McDonald's, en passant par la décision récente de Ford de soutenir Global Climate Coalition, organisation créée en 1989 et regroupant des entreprises pour faire du lobby sur les problèmes liés au réchauffement climatique. Aujourd'hui, une entreprise bien gérée se doit, *a minima*, d'engager le dialogue, lorsqu'une résolution atteint la barre des 10 % de votants.

### ***Les ONG : une contestation systématique aux AG ?***

Les ONG utilisent également ce moyen de pression sur les entreprises : il suffit d'acheter quelques actions... Friends of the Earth publie sur son site Internet un guide très détaillé de l'activisme actionnarial. Mais cette démarche n'est pas sans inconvénient pour des ONG souvent radicales et aux moyens limités :

- elle est souvent longue et doit respecter la légalité ;
- elle est également la plupart du temps progressive, condamnée à une suite de petits pas, de seuils à passer, et n'aboutit que rarement à un résultat prenant en compte 100 % de la demande ;
- elle peut être incompatible avec des actions médiatiques, car les discussions avec une entreprise nécessitent souvent la confidentialité ;
- elle peut être coûteuse (honoraires d'avocats, de consultants...).

Du coup, deux approches sont en concurrence : l'activisme actionnarial et l'activisme terrain. Aux États-Unis, par exemple, Home Depot (distributeur de matériaux de construction, d'articles de rénovation et de produits de jardinage) a été obligé d'arrêter la vente de bois provenant de forêts tropicales primaires (problème de déforestation de l'Amazonie) après une campagne d'activisme actionnarial, alors que, en France, Lapeyre, a dû stopper ce type de ventes après une campagne événementielle et médiatique de Greenpeace France...

### ***La frilosité des gestionnaires français***

En France, le Forum pour l'Investissement Responsable (FIR), dans son enquête<sup>18</sup> auprès des gérants de fonds nationaux constate leur frilosité sur la question clé de l'exercice des droits de vote : aucun des quinze gérants rencontrés ne considère l'exercice du droit de vote comme un levier possible pour une performance accrue des placements. De plus, ils déclarent le plus souvent ne pas être sollicités par leurs clients sur cette question. MACIF-GESTION a, par exemple, demandé à Danone, lors de l'AG, un rapport sur l'avancement des plans sociaux, en particulier sur les mesures de reclassement des salariés ; mais on est loin de la virulence des Américains.

Il semble toutefois que s'ébauche une évolution vers l'activisme actionnarial. Ainsi, Babacar Ba, gérant du FCP Atout valeur, créé par le Crédit Agricole, a déclaré à *La Tribune* qu'il souhaitait ajouter une dimension activiste à la gestion du FCP.

## **POUR ALLER PLUS LOIN**

### **➔ Les agences de notation**

Centre Français d'Information sur les Entreprises : [www.cfie.net/](http://www.cfie.net/)

---

18. Présentée le 8 mars 2001 à Euronext.

Council on Economic Priorities : [www.cepaa.org/](http://www.cepaa.org/)

Ethical Investment Research Service : [www.eiris.org/](http://www.eiris.org/)

Kinder, Lydenberg, Domini & Co : [www.kld.com/](http://www.kld.com/)

Sustainable Asset management : [www.sam-group.com/](http://www.sam-group.com/)

Sustainable Investment Research International : [www.sirigroup.org/](http://www.sirigroup.org/)

#### ➔ **Les principaux indices**

Arese Sustainable Performance Indice : [www.arse-sa.com/](http://www.arse-sa.com/)

Dow Jones Sustainable Index : [www.sustainability-index.com/](http://www.sustainability-index.com/)

Domini Social Index 400 : [www.domini.com/](http://www.domini.com/)

FTSE4Good : [www.ftse4good.com/](http://www.ftse4good.com/)

#### ➔ **Deux grands fonds SRI américains**

Calvert Group : [www.calvertgroup.com/](http://www.calvertgroup.com/)

Domini Social Investments : [www.domini.com/](http://www.domini.com/)

#### ➔ **Les sites d'information**

Novethic : [www.novethic.fr/](http://www.novethic.fr/)

Portail d'information sur la responsabilité sociale des entreprises et l'investissement responsable.

Good Money : [www.goodmoney.com/](http://www.goodmoney.com/)

Site d'information sur l'investissement responsable.

SocialFunds.com : [www.socialfunds.com/](http://www.socialfunds.com/)

Site d'information très complet sur l'investissement responsable.

Terra Nova : [www.sri-in-progress.com/](http://www.sri-in-progress.com/) ; [www.terra-nova.fr/](http://www.terra-nova.fr/)

Cabinet conseil en management spécialisé en investissement responsable. Créateur du Forum de l'Investissement responsable, branche française du SIF. Publie une lettre en français : *Sri-in-progress*.

Social Investment Forum : [www.socialinvest.org/](http://www.socialinvest.org/)

Organisation regroupant les professionnels américains de l'investissement responsable.

Eurosif : [www.eurosif.info/](http://www.eurosif.info/)

Créé en 2001, sur le modèle américain, l'European Sustainable and Responsible Investment Forum, avec le soutien de la DG emploi et affaires sociales de la Commission européenne. Il regroupe cinq SIF nationaux : Allemagne, Italie, Pays-bas, Grande-Bretagne et France. Le SIF français, organisation à but non lucratif, regroupe des personnes privées et des organisations très motivées par le développement du SRI en France. Il a été créé en 2001 avec le support d'Euronext, à Paris.

➔ ***L'activisme actionnarial***

Friends of the Earth (Les Amis de la Terre) : [www.foei.org/](http://www.foei.org/)

Manuel du parfait activiste actionnarial : [www.foei.org/international/shareholder/](http://www.foei.org/international/shareholder/)

## La réponse des entreprises

Prises en tenaille entre d'une part, les demandes et les critiques de la société civile, de leurs consommateurs et d'autre part d'une partie de la communauté financière, les multinationales ont dû trouver des réponses. Ces réponses ont pour nom responsabilité sociale et développement durable.

### L'EUROPE IMPORTE LA CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY

Le *Livre vert*, lancé en juillet 2001 par la Commission européenne définissait la responsabilité sociale des entreprises (RSE), comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

En fait, cette responsabilité sociale des entreprises, apparue très récemment en Europe, est une « importation » de la *Corporate Social Responsibility* (CSR), qui a un long passé américain qui sera développé dans la partie 3 de cet ouvrage (voir p. 251). Depuis les années 1930 (Grande Dépression et *New Deal*), un vif débat oppose encore, aux États-Unis, intellectuels, politiques, managers et actionnaires dont certains réfutent fermement les « dogmes » de la théorie libérale selon laquelle « la seule responsabilité d'une entreprise est de maximiser ses profits pour ses actionnaires (*shareholders*) ». En effet, dans l'approche libérale, une entreprise économiquement florissante serait, *de facto*,

une entreprise qui bénéficie à la société dans son ensemble. C'est oublier qu'une entreprise peut avoir également des impacts négatifs sur ladite société. C'est le cas, en particulier, de la pollution qu'elle génère par sa production...

La CSR stipule que l'entreprise est responsable vis-à-vis de ses *shareholders* et de ses *stakeholders* (parties prenantes), c'est-à-dire tous les groupes en relation avec elle : de ses clients à ses salariés, en passant par la société civile, les pouvoirs publics et ses sous-traitants. Une entreprise économiquement durable doit donc, à travers un dialogue avec ses parties prenantes, gérer ses impacts sociaux, sociétaux et environnementaux. Faute de quoi, elle risque de voir son image se dégrader et donc ses consommateurs se détourner de ses produits, (entraînant des pertes de parts de marché), ses collaborateurs la quitter.

L'entreprise risque également de perdre ce que les *businessmen* anglo-saxons appellent sa « *licence to operate* ». Une notion, difficile à traduire : en quelque sorte, un permis d'opérer, que la société donnerait aux entreprises si les bénéfices qu'elle retire de leurs activités restent supérieurs aux désagréments qu'elles lui causent. La meilleure illustration de cette notion reste l'industrie nucléaire qui, dans certains pays, a vu sa *licence to operate* retirée : la société, à travers ses représentants élus, a jugé que le fait de fournir une électricité bon marché et très peu polluante au niveau des émissions de CO<sub>2</sub>, ne compensait pas les risques que son exploitation lui faisait courir et que le problème des déchets, non résolu, impactait trop les générations futures.

C'est donc ce concept de CSR, au départ américain, qui a été introduit dans l'Union européenne, à la fois par les politiques (en particulier Jacques Delors lorsqu'il était président de la Commission) et les hommes d'affaires, d'abord comme une réponse à la crise sociale des années 1990, puis comme une réponse aux effets de la mondialisation.

## **LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : CONCILIER L'ÉCONOMIE, LE SOCIAL ET L'ENVIRONNEMENT**

Tandis que certaines entreprises s'engageaient dans la responsabilité sociale, d'autres se prévalaient de mettre en place des politiques de développement durable (voir chapitre 16). Un concept encore peu connu du grand public, et qui pourtant remonte à la fin des années 1980. En effet, c'est le rapport « *Notre avenir à tous* », remis fin 1987 à l'Onu par M<sup>me</sup> Gro Harlem Brundtland, alors Premier ministre norvégien, qui va lancer politiquement la notion de développement durable. Il affirme en substance la nécessité d'un développement, notamment au Sud, compatible avec la préservation écologique de la planète et de ses ressources et prenant en compte les générations futures et les populations les plus pauvres, davantage pénalisées par les dégradations écologiques. Le développement durable est donc défini comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».

Ainsi, le développement durable qui prend ses racines dans les premières prises de conscience écologiques des années 1970 (cf. le rapport du Club de Rome, *Halte à la croissance*) est devenu le nouveau paradigme international dès 1992, où le Sommet de la Terre de Rio en a défini les contours juridiques, grâce à un ensemble de textes comme l'Agenda pour le XXI<sup>e</sup> siècle appelé, Agenda 21 (quarante chapitres précédés d'un préambule), ou la convention sur les changements climatiques. Un socle juridique confirmé en 2002, par le Sommet Mondial du Développement Durable de Johannesburg.

Si Rio était une conférence de chefs d'État, elle a été aussi le moment où la société civile a émergé sur la scène internationale. En effet, le développement durable concerne à la fois les gouvernements, les citoyens, les ONG, les collectivités locales et les entreprises. Dans les textes de Rio, il était clairement énoncé que l'on ne pourrait atteindre un développement durable sans la réduction et l'élimination des « *modes de production et de consommation non viables* » : une phrase qui vise directement les entreprises !

C'est d'ailleurs en 1992 qu'est né le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable), organisme qui regroupe 160 des plus grandes multinationales et qui se définit comme un « *think tank* » sur le développement durable, un outil de recherche et développement pour ses membres. Dès cette époque, quelques multinationales ont commencé à réfléchir sur l'éco-efficacité : comment produire plus de biens et de services en utilisant toujours moins de ressources et en produisant moins de déchets et en polluant moins. Elles y ont rapidement rajouté un volet social, car le développement durable, tel qu'il a été défini par le rapport Brundtland, nécessite de trouver un équilibre entre ses trois composantes : le développement économique, l'équité sociale et la protection de l'environnement.

## **RESPONSABILITÉ SOCIALE = DÉVELOPPEMENT DURABLE ?**

Les concepts de CSR / RSE et de développement durable paraissent donc très proches, puisque le premier parle d'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les activités commerciales, là où le second demande de concilier économie, social et environnement.

Pourtant, les deux termes ne se recouvrent ni dans la théorie, ni dans la pratique. Lorsque la Commission européenne parle de responsabilité sociale des entreprises, elle entend social au sens *stricto sensu* du terme, et non pas au sens de sociétal, qui serait plus proche de son acception anglo-saxonne. Ainsi, dans les conférences bruxelloises sur la CSR, on croise plutôt des DRH, des syndicalistes... et l'environnement est le parent pauvre des débats. En revanche, dans les conférences sur le développement durable et l'entreprise, souvent organisées avec le WBCSD, on croise plutôt des responsables de

l'environnement, des ONG (Greenpeace, WWF, Les Amis de la Terre, etc.), et le social y est le parent pauvre.

De la même façon, il suffit de se reporter au vocabulaire des entreprises, en particulier dans leur communication ou dans leur *reporting*, pour voir également la ligne de fracture entre social et environnement. Les entreprises à fort impact environnemental, comme les pétroliers, les énergéticiens, les cimentiers, etc., vont parler de leur politique de développement durable, alors que des entreprises aux impacts environnementaux moins importants et à la tradition sociale affirmée vont plutôt parler de leur responsabilité sociale, comme Danone ou IBM.

La confusion sémantique règne donc, même si certains font des tentatives de synthèse. On pourra ainsi entendre ou lire, ici ou là que, pour « qu'une entreprise soit durable, il faut qu'elle soit socialement responsable ». L'Union européenne, elle-même a tenté d'apporter sa contribution à ce débat, sans qu'il soit certain que sa définition soit acceptée par tous : au sommet de Göteborg, il a été acté que la responsabilité sociale était le moyen par lequel les entreprises pouvaient contribuer au développement durable des États de l'Union, alors que dans sa communication du 2 juillet 2002, faisant suite au *Livre vert*, la Commission européenne expliquait que « *la responsabilité sociale des entreprises est l'ensemble des pratiques sociales et environnementales, liées à leur activité, et allant au-delà des obligations légales... La RSE est intrinsèquement liée au concept de développement durable : les entreprises doivent intégrer les retombées économiques, sociales et environnementales dans leur gestion* ».

Au bout du compte, il importe peu que deux termes coexistent pour désigner la même chose, à condition que tout le monde se comprenne, ce qui semble être le cas. Il est probable que les deux termes continueront à coexister dans le futur, chacun employant l'un ou l'autre, en fonction de ses références culturelles.

## LES CHAMPS D'APPLICATION DE LA CSR ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Concrètement, une entreprise qui veut exercer sa responsabilité sociale ou s'engager dans le développement durable doit travailler sur plusieurs champs<sup>1</sup>, qui seront développés, à partir d'exemples concrets, dans les chapitres suivants (4-11) :

- **respect de l'environnement** ➔ éco-efficacité, dématérialisation, management des ressources et déchets, prévention de la pollution ;
- **sécurité des produits et de la production** ➔ sécurité des produits dans toutes ses dimensions de l'approvisionnement à la livraison en passant par la fabrication, le packaging, etc., responsabilité étendue à la chaîne des fournisseurs et sous-traitants ;

---

1. Cette liste est inspirée de la matrice des thèmes et des champs d'application de la RSE, définie par CSR Europe, réseau de multinationales qui assure la promotion de la RSE en Europe.

- **amélioration du climat et du dialogue social** ➔ égalité des chances, diversité, conditions de travail, développement de la formation professionnelle permanente, procédures de recrutement, systèmes de rémunération, couverture sociale, santé et familiale, relations sociales (partenaires sociaux, syndicats), management du changement industriel (reconversion obligatoire en cas de destruction des emplois etc.) ;
- **respect des Droits de l'homme** ➔ sur les lieux de travail : respect des règles internationales du droit du travail, que ce soit dans l'entreprise ou chez ses sous-traitants ; suppression du travail des enfants, du travail forcé ; intégration du commerce éthique ou équitable. À l'extérieur des lieux de travail : impact des entreprises sur les sociétés : exclusion sociale, pauvreté, droit à l'éducation, nourriture, liberté, etc. ;
- **éthique, lutte contre la corruption et le blanchiment** ➔ corruption, conflits d'intérêt, conduites éthiques (dénonciations, blanchiment d'argent, investissement dans les pays soumis à l'oppression), blanchiment d'argent sale ;
- **engagement dans sa communauté et le développement local** ➔ partenariat, mécénat et dons, implication des salariés, aide à la création d'entreprises et d'emplois, maintien de l'employabilité, soutien des projets jeunes, *cause-related marketing* (mécénat, sous forme de produit partagé) ;
- **reporting et le dialogue avec les parties prenantes** ➔ rapports thématiques (environnement, social, etc.), rapports globaux (développement durable), consultation des parties prenantes (*stakeholders sessions*, forums sur le site Internet), communication interne et externe ;
- **adhésion aux normes et labels de la CSR et du développement durable** ➔ normes environnementales (ISO 14000, EMAS, etc.), labels verts (NF Environnement, éco-label européen, Forest Stewardship Council, etc.), normes sociales (SA 8000, OIT, etc.), codes de conduite internes, professionnels, sectoriels, normes globales édictées par des organismes internationaux (Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, Global Compact...), normes de *reporting* (GRI, AA 1000...).



## ***Partie 2***

---

# ***Mise en œuvre et pratiques***



## L'entreprise verte

*« La menace que représente l'empreinte de l'humanité pour la survie de notre planète devenant des plus inquiétantes, il est désormais incontournable d'inscrire la protection de l'environnement au rang des priorités des préoccupations politiques, économiques et sociales. » L'homme qui lance ce message n'est autre que le professeur Ruud Lubbers, président du WWF international. »*

*Dans son rapport annuel, Planète vivante, le WWF présente sa nouvelle méthode d'évaluation des pressions exercées par l'homme sur les écosystèmes, l'empreinte écologique, « qui évalue la superficie des terres productives nécessaires pour fournir les cultures, la viande, le poisson et le bois consommés par la population mondiale, tout en laissant suffisamment d'espace pour les infrastructures et en absorbant les émissions de dioxyde de carbone provenant de l'utilisation de combustibles fossiles ».*

*Selon le WWF, l'empreinte écologique a presque doublé depuis 1961 et a dépassé la capacité biologique de la Terre au cours des années 1970, ce qui signifie que, si tous les habitants de la planète consommaient des ressources naturelles et génèrent du dioxyde de carbone dans les mêmes proportions que les populations des pays développés, nous aurions besoin des ressources de deux planètes supplémentaires !*

*Que faire ? En 1992, le sommet de la Terre exhortait déjà les entreprises à modifier leurs processus, pour aller vers une production durable, et à promouvoir une consommation également durable. Le concept d'eco-efficiency commence à être mis en pratique : fabriquer des produits avec moins de matières, d'énergie, de déchets, prévoir, dès la conception du produit, sa fin de vie et son recyclage, « dématérialiser » l'économie en privilégiant la loca-*

*tion à la propriété... C'est le seul moyen d'arriver au « découplage » : que la courbe des impacts environnementaux ne soit plus parallèle à celle de la production de biens... sinon, la planète coure à la catastrophe. En dix ans, seules quelques entreprises pionnières, souvent des multinationales, se sont vraiment lancées dans le développement durable, et encore, les ONG environnementales restent critiques, les accusant de faire plus de la communication que de réels efforts pour « verdir » leur production.*

*Enfin, certains experts estiment que les avancées technologiques permettant une production plus propre ne suffiront pas devant l'état de dégradation de la planète et au vu des besoins des pays émergents. Ils craignent, entre autres, l'effet rebond : par exemple, des produits plus économes en énergie entraîneraient une plus grande consommation, annihilant le gain énergétique réalisé par l'industriel. C'est donc à une remise à plat du système économique, des modes de consommation qu'appelle le développement durable. Cela sera le plus difficile à obtenir.*

## LES PRESSIONS SUR L'ENTREPRISE

### La réglementation environnementale

La réglementation environnementale est déjà très contraignante pour les entreprises, car elle est multiple, changeante. En France, elle se concentre sur quatre réglementations :

- sur les installations classées (ICPE) qui régit les installations ou les activités susceptibles de porter atteinte aux intérêts qu'elle protège : environnement, santé...
- des déchets (inertes, ménagers et assimilés, industriels spéciaux, contenant du PCB, mais aussi emballages, piles, huiles usagées, fluides frigorigènes) ;
- de l'air (lutte contre la dégradation de la couche d'ozone, contre l'effet de serre, contre la pollution due aux transports, contre la pollution d'origine industrielle, protection de la qualité de l'air ambiant) ;
- de l'eau (assainissement, rejets, pollution d'origine agricole, eau potable).

Sa complexité, ses différents niveaux (national, européen, international) en font une affaire de spécialistes, qui ont souvent du mal à suivre, comme l'avoue Guillaume Jouët<sup>1</sup> : « Assurer la conformité réglementaire... ce n'est pas une évidence, dans des industries comme les nôtres, que tout le monde soit en conformité avec la réglementation. Des règlements européens, comme EMAS, sont censés assurer la conformité réglementaire, par définition. Mais je mets au défi quiconque de prouver que toutes les entreprises EMAS sont en conformité avec la réglementation. La réglementation est tellement mouvante, tellement changeante, que ce n'est pas possible d'être toujours en

---

1. Directeur de la communication des Ciments Calcia.

règle. Et même sans parler de mouvement, il y a des choses que l'on ne fait pas tout de suite parce qu'il faut des arbitrages financiers.... »

## Éco-taxes ou mécanismes de marché ?

Dès la phase de préparation de la conférence de Rio, où a été adoptée la convention Climat, l'Union européenne proposait une coordination des politiques climatiques sur la base d'une éco-taxe mixte carbone énergie. Ce projet allait échouer en 1992 : les Européens n'étaient pas assez unis autour de cette perspective pour affronter une administration américaine soudée autour d'une attitude de rejet. L'idée d'un marché international de crédits d'émission a fini par l'emporter. En fait, depuis que l'on essaie de lutter contre les pollutions, aux niveaux nationaux et internationaux, le débat fait rage entre éco-taxes et engagements volontaires / mécanismes de marchés.

En France, le projet de Taxe Générale sur les Activités Polluantes (TGAP), présentée par Dominique Voynet, qui aurait dû financer les 35 heures (principe du double dividende) a été « retoquée » *in extremis* par le Conseil constitutionnel, au motif qu'elle présentait un caractère « d'inégalité devant l'impôt ». De toute façon, elle avait provoqué des levées de bouclier de la part des entreprises, au nom de la perte de compétitivité. Quelques grands patrons<sup>2</sup> français d'entreprises émettrices de CO<sub>2</sub> ont même repris les thèses du MEDEF sur les engagements concertés et critiqué la fiscalité des produits énergétiques à fort contenu en carbone :

- en cas de signal-prix élevé, elle remettrait en cause la compétitivité de leurs entreprises ;
- en cas de signal-prix trop faible, elle n'aurait guère d'impact sur les comportements.

Ils constataient d'ailleurs que les pays ayant récemment mis en place des fiscalités sur les consommations énergétiques, comme l'Allemagne et le Royaume-Uni, avaient également mis en place des systèmes de remboursement pour ne pas pénaliser leurs entreprises. Ils militaient donc pour des engagements négociés avec objectifs de résultats garantis auprès des pouvoirs publics<sup>3</sup>, impératif de crédibilité (sanctions en cas de non-respect des engagements) et logique d'ouverture aux entreprises moins émettrices de gaz à effet de serre. Bien entendu, ces mesures sont peu crédibles pour les ONG, en particulier Réseau Action Climat, et les Verts.

Entreprises responsables, capables de s'autoréguler, à travers des mécanismes de marché, ou entreprises irresponsables cherchant à s'affranchir de taxes contraignantes ? Le débat reste ouvert...

2. « Gaz à effet de serre : fiscalité ou efficacité ? », in *Les Échos*, 27/28 juillet 2001.

3. Un accord-cadre a été signé le 18 juillet 2002. Vingt grandes entreprises et trois fédérations se sont engagées volontairement et créé l'association des entreprises pour la réduction des gaz à effet de serre (AERES).

## L'activisme des ONG environnementales

Ces ONG ont une cible toute désignée : la grande entreprise polluante, sur laquelle elles concentrent leurs actions médiatiques. Parmi les associations environnementales, Greenpeace est certainement la plus activiste, comme le souligne Bruno Rebelle<sup>4</sup> : « *La confrontation est une caractéristique de Greenpeace qui ne se contente pas de faire des études, des rapports, des analyses, du lobbying... Parce que si l'on analyse le rapport de forces entre une ONG et un grand groupe comme TotalFinaElf, Lafarge ou Danone, cela me semble illusoire de vouloir changer, quoique ce soit uniquement par des partenariats* ».

D'autres ONG environnementales ont évolué de la confrontation frontale vers des partenariats, plus ou moins importants. C'est le cas du WWF, comme l'explique Daniel Richard<sup>5</sup> : « *Pour nous, ce qui compte, c'est de faire changer les choses. On pourrait faire des manifestations, on en a fait, mais nous ne voulons pas agir de façon négative. Notre travail se fait plus de façon souterraine... on essaie d'établir un partenariat avec l'entreprise qui pose un problème. Nous ne lui disons pas : "Tu changes tout de suite, sinon je te dénonce à la télé..." On lui demande de mettre en place les changements sur deux ou trois ans. Faire un partenariat avec un groupe qui pollue, entrer dedans et l'obliger, petit à petit, à évoluer positivement, sans être intégriste et lui demander de faire 100 % tout de suite, mais faire un chemin d'amélioration, c'est cela notre travail.* »

---

### GREENPEACE VS LAPEYRE

---

Greenpeace, dans le cadre de sa campagne *Gardons les forêts anciennes vivantes*, a décidé de cibler les magasins de bricolage, de menuiserie et d'ameublement qui se fournissent en bois issu des forêts anciennes, sans vérifier la façon dont il a été produit. Après une étape d'approche douce mais infructueuse des entreprises du secteur, Greenpeace est passée à l'étape de confrontation, ciblant le leader, Lapeyre :

- achat de cinq actions lui permettant d'assister à l'Assemblée générale, pendant laquelle Greenpeace fait une intervention « musclée » ;
- mise en ligne d'un site [www.lapeyre.org/destruction](http://www.lapeyre.org/destruction) et publication d'un catalogue « alternatif » Lapeyre (où sont expliqués toutes les atteintes à la forêt amazonienne), distribué devant les magasins de la marque ;
- tournée d'information française avec un camion en forme de tronçonneuse géante.

À la quinzième et avant-dernière étape de la tournée, le directeur de Lapeyre demande à rencontrer les dirigeants de Greenpeace, pour s'engager sur un certain nombre de points : tous les approvisionnements seront certifiés Forest Stewardship Council (FSC) à échéance de cinq ans, avec un calendrier plus rapide pour l'Amazonie, information aux clients...

---

4. Directeur général de Greenpeace France.

5. Vice-président France du WWF. Après avoir dirigé les Trois Suisses, il est aujourd'hui directeur de l'innovation du groupe Galeries Lafayette.

Selon Greenpeace, cette contestation focalisée sur le leader s'apparente à la stratégie des dominos : Castorama, Leroy-Merlin, ont « spontanément » pris des engagements similaires...

#### LAFARGE ET LE WWF : UN PARTENARIAT CRITIQUE

Lafarge est devenu le partenaire du WWF, en 1998, en signant un contrat de membre fondateur du programme *Conservation partner*. Ce partenariat est double : WWF aide l'entreprise dans sa politique de restauration de carrières, et d'une façon générale dans l'application de sa politique environnementale ; de son côté, Lafarge soutient l'ONG dans son programme de reforestation *Forests Reborn* et dans sa communication pour toucher le plus large public possible. Le montant du partenariat est de 1,1 million d'euros par an. Mais le partenariat entre ONG et entreprises, s'il est toujours fructueux, n'est pas sans « épines ».

Ainsi, Lafarge annonçait, mi-novembre 2001, un engagement significatif de réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub>, élaboré dans le cadre de son partenariat avec le WWF. L'engagement global de l'entreprise comportait un objectif de réduction de 20 % de ses émissions de CO<sub>2</sub>, à la tonne de ciment produite, dans le monde sur la période 1990-2010 ; soit une diminution de 15 %, en 2010, du niveau absolu de ses émissions de CO<sub>2</sub> dans les pays industrialisés<sup>6</sup> par rapport à 1990. Si le WWF félicitait Lafarge pour cet engagement... son approbation s'appuyait sur une méthode de calcul différente... et annonçait 10 % seulement de réduction dans les pays industrialisés ! Malgré tout, sur cette base d'un engagement de 10 %, le WWF accueillait Lafarge dans son programme *Climate Savers*...

## PROBLÈMES D'ENVIRONNEMENT ET RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

### Le réchauffement climatique

Il y a un consensus désormais presque général dans la communauté scientifique sur le réchauffement climatique et l'effet de serre. Ce phénomène est à la fois naturel et indispensable à la vie sur terre : sans lui, la température serait de l'ordre de -18 °C ! En effet, une moitié de l'énergie solaire est absorbée par la Terre, le reste étant réfléchi vers l'espace ou absorbé par l'atmosphère. La planète ainsi chauffée renvoie une partie de cette énergie, mais une couverture faite de vapeur d'eau et de gaz empêche cette chaleur de retourner totalement dans l'espace : c'est le fameux effet de serre. Le problème est que l'Homme par son activité industrielle a, depuis une centaine d'années, produit et rejeté dans l'atmosphère de plus en plus de gaz qui intensifient ce phénomène, provoquant un processus de réchauffement de la planète. Ce réchauffement pourrait être compris entre 1,4 ° et 5,8 °C d'ici 2100, selon un rapport des experts de l'IPCC (groupe intergouvernemental sur l'évolution du climat).

6. Annexe 1 du protocole de Kyoto.

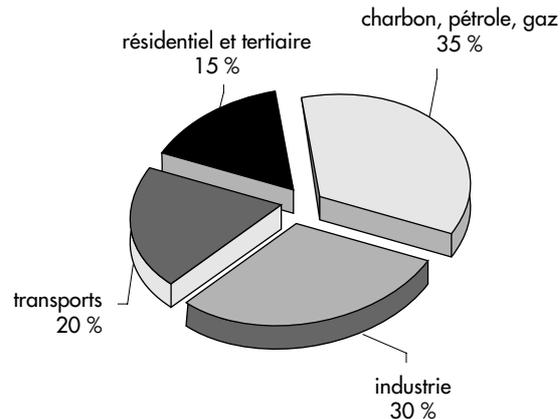
Le réchauffement de la planète va donc provoquer des bouleversements climatiques dramatiques dans le monde : sécheresses et inondations, disparitions d'espèces, montée des eaux, nouvelles épidémies, érosion des sols... la liste des catastrophes fait frémir ! Les tempêtes de décembre 1999 seraient un premier aperçu de ce qui nous attend. Les prévisions des assureurs sont d'ailleurs inquiétantes : la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) prévoit une facture globale de 1,5 à 7,6 Mds d'euros, pour les cinquante prochaines années, selon les hypothèses retenues à cause des tempêtes, et de 5,34 à 7,17 Mds d'euros pour les inondations.

### L'« Homo industrialis », principale cause de l'effet de serre

En France, compte tenu de la part très importante d'électricité nucléaire, ce sont les transports qui rejettent le plus de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère (37,7 M de tonnes), suivis par l'industrie (27,4 M de tonnes), elle-même presque à égalité avec l'habitat résidentiel et tertiaire (26,5 M de tonnes), alors que l'agriculture émet 25,5 M de tonnes, mais en absorbe 43 millions par la photosynthèse des végétaux et des arbres.

Les principaux gaz à effet de serre				
Gaz	Contribution à l'effet de serre	Rejeté essentiellement par	Concentration en ppm (parties par milliard)	Persistance dans l'atmosphère
CO <sub>2</sub> (dioxyde de carbone)	55 %	Industrie (énergie, ciments, chimie...) Transports Logements (chauffage, énergie)	250, en 1860 360, en 2000	100 ans
CFC (chlorofluorocarbones)	17 %	Bombes aérosols Réfrigérateurs		60 < durée < 120 ans
CH <sub>4</sub> (méthane)	15 %	Fermentation dans les rizières, les marécages, les décharges	800, en 1860 ± 1 600, en 2000	Fort effet de serre, mais ne persiste que 10 ans
N <sub>2</sub> O (protoxyde d'azote) ; engrais azotés	7 %	Engrais	290, en 1860 310, en 2000	± 150 ans

### Les secteurs contributeurs de gaz à effet de serre au niveau mondial



### Une prise de conscience internationale

Si l'influence du CO<sub>2</sub> sur le réchauffement de la planète a été soupçonnée par les scientifiques dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, il faudra attendre la fin des années 1960 pour que des prévisions fassent état d'une corrélation claire entre les deux phénomènes. En 1979 se tenait la première conférence sur le climat à Genève, suivie d'une seconde, dix ans après à La Haye, où la CEE s'engageait déjà à stabiliser ses émissions de CO<sub>2</sub> au niveau de 1990, à l'échéance 2000. Au sommet de la Terre était signée une convention cadre sur les changements climatiques qui aboutit au protocole de Kyoto, en 1997, où la communauté internationale se fixait comme objectif une réduction de 5,2 % des émissions en 2012, par rapport au niveau de 1990.

Après l'échec du sommet de La Haye, en 2000, qui devait définir les modes de mise en œuvre des engagements de Kyoto, c'est finalement à la mi-2001 qu'un accord, à l'arraché, était signé à Bonn, engageant 180 pays, à l'exception des États-Unis, premier émetteur au monde de gaz à effet de serre (36,1 % du total). En effet, l'administration américaine, sous la houlette de George W. Bush, est revenue unilatéralement sur l'accord signé à Kyoto par le gouvernement Clinton : les mouvements écologistes l'accusent d'avoir fait financer sa campagne électorale par les groupes pétroliers américains, qui réfutent le réchauffement climatique. Greenpeace a d'ailleurs lancé une campagne de publicité, où l'on voit une photo de G.W. Bush, dont les yeux sont remplacés par le logo d'Esso (les deux « s », étant remplacés par deux « \$ ») et l'oreille gauche est introduite par une pompe à essence, avec la formule « *I get tanked on Esso* » (« j'ai fait le plein chez Esso ») ! Les activistes écologistes ont un merveilleux sens de la formule.

### LE MARCHÉ DES DROITS D'ÉMISSION

---

La Commission européenne a adopté un projet de directive sur les permis d'émissions polluantes pour la mise en application des premières transactions sur les gaz à effet de serre en 2005. Le mécanisme prévoit que chaque État constitue un relevé, annuel et vérifié par des experts, des émissions des entreprises. Entre 4 000 et 5 000 entreprises des secteurs de la métallurgie, de la production d'énergie et de la papeterie sont concernées. Les quantités de gaz à effet de serre pourraient être échangées, à l'intérieur du pays ou entre sociétés de différents États, afin de permettre aux industriels de respecter leurs objectifs.

Dès le 2 avril 2002, le Royaume-Uni a lancé le premier « marché de CO<sub>2</sub> » : dix contrats ont été conclus, portant sur l'équivalent de 250 000 tonnes de CO<sub>2</sub>, qui se sont négociés entre trois et six £, la tonne. Les Britanniques espéraient ainsi influencer les modalités du futur marché européen.

En France, le MEDEF, l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) et l'EPE ont annoncé, le 18 juillet 2002, une initiative volontaire, approuvée par le gouvernement, d'engagements négociés sur la réduction des gaz à effet de serre.

---

### L'énergie

➔ *Le pétrole et le gaz : le concept de découplage*

Au cours des cent dernières années, la demande énergétique par personne, poussée par la croissance économique, a triplé, passant de 4 à 12 barils / an. Dans ce contexte, quel système énergétique permettra d'assurer une croissance économique mondiale de 3 % par an, moyenne observée depuis plus d'un siècle ?

L'industrie pétrolière est donc confrontée à un immense défi : répondre aux besoins grandissants des consommateurs, tout en répondant aux citoyens qui veulent vivre en sécurité. Or, le pétrole représente actuellement 35 % de l'énergie dans le monde et le gaz assure 20 % de la consommation mondiale. Si l'on veut réduire les émissions de gaz à effet de serre, il faut arriver à « découpler » les courbes de production (qui continueront à augmenter) et d'émissions (qui doivent se stabiliser ou décroître).

➔ *Comment réagissent les compagnies pétrolières ?*

Les compagnies pétrolières ont commencé par refuser d'admettre le réchauffement du climat. Certaines sont restées sur ces positions, entre autres, les compagnies américaines comme Exxon. Ces dernières sont suivies par les compagnies canadiennes, qui craignent que la mise en place des accords de Kyoto crée un désavantage commercial par rapport à leurs concurrentes américaines. En revanche, les *majors* européennes, comme BP et Shell, ont pris un virage radical : elles se sont engagées à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre de 10 % par rapport à 1990, la première en 2010 et la seconde dès 2002 !

Il semble bien que la compagnie française, malgré sa très mauvaise réputation environnementale après les accidents de l'*Erika* et de l'usine AZF à Toulouse, soit la plus en avance. Thierry Desmarest, P-DG du groupe, déclarait ainsi au Forum du développement durable de l'OCDE<sup>7</sup> : « Entre 1990 et 2000, TotalFinaElf a réduit ses émissions de

---

7. 14/16 mai 2001 à la Cité des Sciences et de l'Industrie de La Villette, Paris.

gaz à effet de serre, sur ses sites de production, d'environ 10 % (en absolu)... Dans le raffinage, les émissions ont diminué de 5 % (en absolu) et de 20 % (en relatif, par unité de production)... Pour l'extraction de pétrole et de gaz, nous prévoyons que les émissions par tonne d'équivalent pétrole pourront être réduites de 20 à 30 % au cours des cinq prochaines années... En suivant cette voie, les opérations du groupe, tant concernant le pétrole que le gaz, devraient réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub> (en relatif), de 1,5 à 2 % par an, sur la période 1990-2005. »

Ces efforts de réduction des pétroliers, sont surtout liés à des mises à niveau environnementales de la production : la moitié des sites de BP sont certifiés ISO 14 001, alors que Shell aurait déjà « normalisé » 90 % de ses sites et que TotalFinaElf revendique soixante sites « verts ». Ils sont également liés à des progrès technologiques. L'un des plus prometteurs semble être la captation du CO<sub>2</sub>. Une expérience est actuellement menée par la compagnie norvégienne Statoil sur sa plate-forme gazière *Sleipner*, en mer du Nord. Au lieu de laisser s'échapper dans l'atmosphère, le million de tonnes de CO<sub>2</sub> contenu dans le gaz extrait chaque année ( $\pm 9$  %), on le réinjecte, à 1 000 mètres de profondeur, dans une couche de sable. Si cette technique pouvait s'appliquer à tous les sites pétroliers, centrales électriques (charbon, gaz), cimenteries, etc., un tiers des émissions européennes seraient ainsi économisées.

#### ➔ Les énergies renouvelables

La solution passe par des investissements massifs dans des énergies renouvelables, non polluantes (solaire, éolien ou biomasse). Ces énergies renouvelables, qui représentent 1 % de la production, devraient couvrir entre 5 et 10 % des besoins énergétiques, en 2025, et entre 30 et 50 % de ces besoins, en 2050.

Ainsi, Shell Renewables, filiale spécialisée du groupe, investit plus de 460 M d'euros sur cinq ans dans le photovoltaïque, la biomasse et l'éolien.

Pour l'heure, les applications commerciales de cette activité sont envisagées à une échelle locale, en particulier dans des environnements ruraux, souvent mal desservis par les réseaux électriques nationaux. En effet, selon les études de la Banque mondiale, plusieurs centaines de millions de foyers ruraux seraient prêts à dépenser environ 150 \$ par an pour assurer leurs besoins minimaux en électricité, ce qui représente un marché potentiel de dizaines de milliards de dollars... et une amélioration substantielle de la qualité de vie des communautés rurales. Une fois l'exploitation des énergies renouvelables rentables, dans ce contexte, des applications à plus grande échelle seront envisagées. Le marché mondial des énergies renouvelables modernes pourrait correspondre, à terme, à des ventes annuelles de l'ordre de 250 Mds de \$ ! Déjà, en Europe, une directive, adoptée en septembre 2001, prévoit un doublement de la consommation d'énergies renouvelables en 2020.

#### ➔ L'énergie solaire

À l'échelle mondiale, l'exploitation de l'énergie photovoltaïque (production directe d'électricité à partir du soleil) constitue un marché d'environ 1 milliard de dollars. Il

pourrait atteindre 5 Mds de \$ d'ici 2010, grâce à la baisse des prix de revient liée à l'augmentation de la demande. Depuis dix ans, la croissance annuelle de ce secteur se situe autour de 15 %, même si le solaire ne représente encore que 0,01 % de la fourniture d'énergie mondiale. Son intérêt environnemental est évident : chaque kilowatt d'électricité solaire installé supprime l'équivalent d'une tonne de CO<sub>2</sub> par an.

Pour le moment, le coût de cette énergie est de cinq à dix fois trop élevé pour concurrencer le réseau électrique traditionnel. Pourtant, elle représente un intérêt majeur dans les pays en développement pour une production décentralisée, dans des zones non raccordées à un réseau. BP, à travers sa filiale BP Solar, se présente comme le leader du solaire, avec 20 % du marché (200 M\$) et une production de 40 mégawatts en 2000. La compagnie envisage une croissance de son activité de 20 à 30 % par an, prévoyant un CA de 1 milliard de \$ en 2007. Le groupe<sup>8</sup> va jusqu'à prouver son engagement en s'auto-équipant, puisque 200 de ses stations-service vont être « solarisées » ; chaque installation pouvant couvrir jusqu'à 40 % des besoins en électricité de la station. Mais le groupe anglais est concurrencé dans ce domaine également par Total Énergie (qui s'est surtout développé dans les DOM TOM) et Shell qui a ouvert, en Allemagne, une usine qui pourra satisfaire 15 % de la demande mondiale de panneaux photovoltaïques.

Autre voie, le solaire thermique, qui produit directement de la chaleur (*cf.* le chauffe-eau solaire), alors que le solaire photovoltaïque produit de l'électricité. Le chauffage et la fourniture d'eau chaude représentent la principale consommation d'énergie dans les bâtiments résidentiels et tertiaires (respectivement 80 % et 60 %). Selon le rapport sur les énergies renouvelables de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques sur les énergies renouvelables (décembre 2001), 20 M de tonnes équivalent pétrole pourraient être économisées à l'horizon 2015 / 2020 dans les secteurs résidentiels et tertiaires, en développant cette forme d'énergie renouvelable.

#### ➔ La biomasse

La biomasse fournit de l'énergie à partir de la combustion de matières végétales. Traditionnellement utilisée pour la cuisson des aliments et le chauffage, elle représente environ 10 % de l'approvisionnement énergétique mondial. Shell, qui a investi dans l'exploitation de forêts, explore la possibilité de produire de l'électricité à partir de déchets de bois et de plantations spécifiques. Son objectif est d'assurer un développement de l'activité bois-énergie, avec une capacité installée de 250 mégawatts (MW) d'ici 2005.

Dans les pays industrialisés, Shell Renewables se concentre sur la co-génération d'électricité et de chaleur, ainsi que sur la commercialisation de *Solid Fuels* (granulés et briquettes) à partir de déchets de bois. La co-génération est une technique qui permet de produire, à partir de centrales à énergies fossiles, à la fois de l'électricité et de la chaleur. Chaleur, qui au lieu d'être perdue, peut servir un réseau de chauffage domestique. C'est donc une solution qui peut avoir un grand potentiel à court terme.

8. Le groupe fait passer des publicités dans la presse pour dire que BP ne signifie plus *British Petroleum*, mais *Beyond Petroleum*, c'est-à-dire « au-delà du pétrole ».

➔ *L'énergie éolienne*

L'énergie éolienne se développe très rapidement (+ 22 % par an depuis 1990) mais elle ne concerne encore que de petites unités à terre. La capacité installée dans le monde représente 10 % de la consommation d'électricité en France. Le futur de l'éolien reposera certainement sur des projets de grande capacité en mer ou sur des sites industriels (voie envisagée par TotalFinaElf). Et ce pour deux raisons :

- une première, technique : le vent est plus régulier en mer ;
- une seconde, humaine : le phénomène *Nimby* (*Not in my backyard* : pas dans ma cour). Personne n'a envie d'avoir, près de chez soi, une ferme d'éoliennes qui défigure le paysage et qui fait du bruit.

En France, un premier projet *offshore* (7,5 MW), au large de Dunkerque, a été retenu (octobre 1999) par la commission gouvernementale EOLE 2005<sup>9</sup>. Ce projet, qui associe Shell, Total, Jeumont Industrie et une société d'économie mixte (SAEML), constitue une première phase en vue de la réalisation dans un futur proche d'une grande centrale éolienne offshore de 100 MW. À la fin 2001, moins de 100 MW étaient installés sur le territoire, très loin des 8 800 MW de l'Allemagne, leader européen. Pourtant, pour suivre la directive européenne, la France doit passer de 15 % à 21 % la part de l'électricité « verte » produite d'ici à 2010. Pour inciter les industriels, le gouvernement français leur fera racheter par EDF, pendant quinze ans, leur électricité éolienne au tarif moyen de 0,595 euro le kilowatt heure (kwh), soit un prix trois fois supérieur à celui de l'énergie produite par le nucléaire. De quoi se faire du bien, en faisant le bien ! La Commission de régulation de l'électricité (CRE) estime ainsi que le système de subventions à travers les tarifs de rachat va conduire à des rentes indues pour les producteurs... alors que, André Antolini, président du Syndicat des énergies renouvelables estime que le rendement des projets éoliens, sera seulement de l'ordre de 7 % à 13 %.

**EDF ET LE PLAN EOLE 2005 : LA CONTESTATION DES PARLEMENTAIRES**

Deux députés, Claude Birraux (UDF) et Jean-Yves Le Déaut (PS), dans un rapport sur les énergies renouvelables (novembre 2001) critiquent le choix d'EDF de l'éolien qui vise une puissance installée de 250 à 500 MW en 2005. Selon eux, « pour atteindre l'objectif de la directive européenne, il faudrait installer 14 000 mégawatts éoliens en France, ce qui représente un investissement très important, de l'ordre de 120 Mds de francs ». Ils estiment qu'il ne faut pas se focaliser seulement sur la production d'électricité, mais qu'il vaudrait mieux résoudre les problèmes posés par la croissance de la demande énergétique dans le résidentiel tertiaire, grâce au solaire thermique, et dans les transports, grâce à la biomasse (biocarburants, comme le diester de colza, l'éthanol). Enfin, ils redoutent que les industriels français ne puissent pas répondre à la demande croissante en technologies vertes et qu'ils soient rapidement distancés par leurs concurrents.

9. Le programme EOLE 2005, lancé par le ministère de l'Industrie en 1996, a pour objectif d'installer un parc éolien de 250 à 500 MW d'ici 2005.

➔ *L'hydrogène*

L'hydrogène est certainement le carburant de demain (voir « Transports » p. 000). Produit d'après des énergies fossiles (gaz) ou renouvelables, il peut être converti en électricité avec un rendement élevé, grâce à des piles à combustibles. Là aussi, les pétroliers investissent massivement : BP travaille avec DaimlerChrysler sur un programme de bus à hydrogène et avec GM sur une voiture. Pour sa part, Shell est l'un des *founder members* du California Fuel Cell Partnership, réunissant des compagnies pétrolières, des constructeurs automobiles et l'État de Californie. La compagnie est aussi présente dans l'Icelandic New Energy Ltd., avec DaimlerChrysler et Norske Hydro, dont le but est de remplacer à terme les énergies fossiles par l'hydrogène, en Islande. Shell Hydrogen coopère également avec Siemens Westinghouse Power Corporation pour développer des centrales électriques à gaz ne rejetant que de l'eau et du CO<sub>2</sub> pur... qui serait réinjecté dans des gisements de pétrole et de gaz épuisés.

➔ *Greenwashing ou responsabilité ?*

Corporate Watch<sup>10</sup> a attribué un *2000 Greenwash Award* à Shell (ce prix du marketing « vert » est bien sûr ironique !), pour sa communication autour de son rapport de développement durable, *Profits and Principles*. Le reproche adressé à Shell est de se présenter comme une entreprise investissant beaucoup dans les énergies renouvelables, alors que ses 114,34 M d'euros dans le solaire, la biomasse et les éoliennes ne représentent que 0,05 % de son CA et à peine 0,8 % de ses bénéfices. De la même façon, BP Amoco, qui représente 2 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, est critiquée par le site, sur le même thème.

À ces critiques, Shell apporte une réponse partielle. Concernant, par exemple, le dépit de certains de voir que la part du solaire n'augmente pas plus vite, la compagnie rétorque que c'est un classique problème de la poule et de l'œuf : sans demande forte, les compagnies ne peuvent pas investir dans de grandes capacités, permettant des économies d'échelle... et les consommateurs n'achèteront pas tant que les prix n'auront pas baissé. Cette impasse peut être dépassée, selon la compagnie, par un mixte d'innovation technologique, d'aides publiques, d'acceptation des consommateurs de payer un peu plus cher et par des investissements plus importants dans la production de la part des compagnies.

Si les compagnies pétrolières intègrent le développement durable dans leur stratégie, en faisant des efforts au plan social et environnemental, elles n'oublieront pas que le « triple point » de ce concept, intègre également l'économique : leurs investissements ne se feront pas à perte ! La solution passe donc, aussi, par une obligation d'intégrer les coûts environnementaux et sociaux dans le calcul économique : à cette condition, les énergies renouvelables deviendraient nettement plus compétitives et pourraient vraiment se développer. En effet, dans le contexte actuel, il ne faut pas surestimer les efforts des compagnies pétrolières dans les énergies renouvelables : grâce aux avancées tech-

---

10. Site Internet qui dénonce les mauvaises pratiques des multinationales.

nologiques, les réserves prouvées de pétrole représentent encore quarante années de consommation (140 Mds de tonnes), et l'on estime pouvoir encore trouver 190 Mds de tonnes supplémentaires... Le « *Business as usual* » a de beaux jours devant lui.

### **Les transports**

Dans son rapport annuel, le PNUE pose les enjeux environnementaux des transports : « *Depuis la Seconde Guerre mondiale, le nombre de véhicules, sur les routes, est passé de 40 millions environ à 680 millions environ (Fédération routière internationale, 1997)... Si les taux actuels d'expansion se maintiennent, il y aura plus de 1 milliard de véhicules sur les routes en 2025. Les transports représentent actuellement un quart de l'utilisation mondiale de l'énergie, et la moitié environ de la production mondiale de pétrole ; les véhicules à moteur absorbent près de 80 % de toute l'énergie consacrée aux transports. Les transports sont ainsi l'un des principaux secteurs qui contribuent aux émissions de gaz à effet de serre et à la pollution de l'air dans les villes.* »

Les constructeurs automobiles sont ainsi au cœur d'un challenge majeur, la mobilité durable, que le WBCSD définit ainsi : « *Répondre aux besoins de la société actuelle, de se mouvoir librement, d'améliorer l'accessibilité, les voies de communication, de commercer et d'établir des relations sans sacrifier les autres besoins écologiques ou humains d'aujourd'hui et du futur* ». En effet, avec l'augmentation du niveau de vie, le désir de mobilité personnelle devient de plus en plus important. Les constructeurs automobiles sont confrontés à deux demandes contradictoires :

- répondre à la demande<sup>11</sup> des pays émergents ;
- diminuer la pollution due à l'usage des voitures.

Aujourd'hui, les transports routiers représentent 28 % des émissions de gaz à effet de serre<sup>12</sup> et, surtout, les projections réalisées par les experts montrent une augmentation de 80 % du CO<sub>2</sub> rejeté par les engins motorisés sur les vingt prochaines années. Les constructeurs automobiles se sont engagés depuis des années dans la voie de la réduction de la pollution émise par les voitures, essentiellement par :

- la réduction de la consommation (injection directe, diminution du poids des véhicules...);
- l'adoption de pots catalytiques, de filtres à particules...

Ainsi, les mécaniques modernes rejettent 90 % de gaz polluants en moins : par exemple, une voiture de quinze ans pollue autant que cents véhicules neufs ! Cette estimation a d'ailleurs permis à Jean-Martin Foltz<sup>13</sup> de plaider, lors d'un débat sur l'environnement pendant l'université d'été du MEDEF 2001, pour des aides au renouvellement du parc automobile...

11. Tous les bureaux d'études planchent actuellement sur la voiture, pour les pays du Sud, à 5 000 \$.

12. Selon l'Agence internationale de l'énergie.

13. P-DG du groupe PSA.

Chaque constructeur peaufine donc ses solutions, d'autant plus que la législation devient de plus en plus contraignante :

- Renault travaille sur l'injection directe essence et Diesel, sur l'allègement des véhicules et des moteurs (utilisation de pièces plastiques dans les moteurs, acier à très haute limite élastique pour diminuer l'épaisseur et le poids de tôle, capots en aluminium, trois fois plus légers que l'acier) ;
- Audi, du groupe VAG, travaille beaucoup sur la diminution du poids et a adopté une solution radicale pour sa petite A2, tout en aluminium. Il est vrai que, selon le vice-président de Norsk Hydro : « *Pour chaque kilo d'aluminium remplaçant l'acier dans la carrosserie d'une voiture, c'est 20 kg d'émissions de CO2 économisés sur la durée de vie du véhicule.* » ;
- Peugeot, qui a longtemps été le défenseur du diesel (très polluant), a fait un saut technologique avec le système d'injection directe Common Rail et le filtre à particules (FAP), dont les performances ont même été saluées par le ministre de l'Environnement allemand, Jurgen Trittin. Grâce à ces deux procédés, la 307 HDI, par exemple, ne consomme que 5,2 l de Diesel aux 100 km et ne relâche que 138 g de CO2 par km, moins que la prochaine norme européenne 2005 !

Le succès des motorisations Diesel (en 2000, 32,8 % des voitures en Europe, contre 20 % en 1993) reste toutefois un problème au niveau de la santé : les micro-particules produites par la combustion du mélange air-gazole peuvent atteindre les petites bronches et le tissu pulmonaire, pouvant provoquer asthme, cancer du poumon, etc. Le problème est très aigu en France, où le Diesel représente 44 % des immatriculations, en partie à cause des taxes qui sont inférieures à la moyenne européenne !

Cependant, ces efforts seront insuffisants tant que la mobilité restera dépendante des énergies fossiles : la part du pétrole dans les moyens de transport est inchangée depuis 25 ans, à 95 % ! Il faut donc trouver des énergies de remplacement. Les experts semblent se prononcer en faveur de l'hydrogène. En effet, l'hydrogène n'est pas une énergie primaire, mais il peut être extrait assez facilement des énergies fossiles (procédé de craquage à la vapeur d'eau à haute température du gaz naturel) et à terme des énergies renouvelables. Nos futures voitures fonctionneront grâce à des piles à combustible qui, en combinant l'hydrogène à l'oxygène, *via* un catalyseur, convertiront l'énergie chimique en électricité. Les véhicules fonctionnant avec ces piles auront un taux de gaz d'échappement zéro : les seuls produits dérivés de la réaction entre l'hydrogène et l'oxygène sont l'eau et la chaleur !

#### TOYOTA : LA VOITURE DU FUTUR

Son prototype de véhicule hybride à pile à combustible fonctionnant à l'hydrogène et à l'électricité (batterie secondaire qui permet au véhicule de se recharger au freinage) peut rouler à 150 km / h, avec une autonomie de 250 km, et devrait être mis sur le marché en 2003. En attendant que tous les problèmes de production et de stockage de l'hydrogène soient résolus, Toyota a innové, dès 1997, en lançant deux véhicules hybrides (essence / électricité) : la Prius et l'Estima. Le système est simple : la voiture utilise le moteur électrique en ville, à faible allure, et le moteur à essence sur route. La Prius combine ainsi un moteur de 1,5 l de 72 ch et un moteur électrique de 45 ch, ce qui lui permet de réduire de moitié ses émissions de gaz carbonique. Le constructeur japonais a déjà vendu 60 000 exemplaires de ce modèle et compte produire 300 000 véhicules hybrides en 2005.

D'autres constructeurs, comme PSA (Citroën Xsara Dynalto et Dynactive), se lancent également dans des créneaux porteurs, puisque les prévisions font état de 25 à 30 % de véhicules hybrides ou complètement électriques, soit environ 13 millions de véhicules, d'ici 2008. Après 2015, thermique, hybride et électrique devraient coexister à proportions égales. Des paris industriels lourds : par manque de volume, Toyota aurait perdu l'équivalent de 10 % du prix de vente (22 105 euros), à chaque Prius vendue.

Quant à la voiture électrique, elle souffre encore de nombreux handicaps : manque d'autonomie (de 50 à 80 km / h), faible vitesse (90 km / h), batteries lourdes et encombrantes (de 300 à 500 kg), nécessité de les recharger chaque jour, manque de bornes de recharges (430 en France dont 220 en région parisienne), prix élevé... Toutes ces contraintes en font principalement un véhicule urbain. Il existe de nombreuses incitations directes financières et fiscales qui sont essentiellement aujourd'hui le fait de l'État, de l'ADEME, et des administrations locales pour développer des véhicules électriques (bus, taxis, véhicules de livraison urbains avec le développement du e-commerce...).

EDF développe des actions de recherche (alimentation par le sol, bi-mode batteries-filaire pour les véhicules de transports publics, nouvelles techniques de stockage d'énergie, etc.), mais il faudra un vrai saut technologique pour arriver à des voitures tout électriques compétitives. Quand bien même arriverait-on à une voiture électrique performante et non-polluante au niveau des émissions, qu'il resterait le problème de la production d'électricité pour les alimenter... qui vient soit de centrales produisant du CO<sub>2</sub> (énergies fossiles), soit de centrales nucléaires posant le problème des déchets...

D'autres alternatives sont également à l'essai, au niveau des carburants. Le di-ester, produit principalement à partir d'huile de colza ou de tournesol, peut être utilisé pur, comme en Allemagne, soit en mélange avec le Diesel, comme en France (30 %), ce qui ne nécessite alors aucune modification des véhicules. Selon, le rapport de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques sur les énergies renouvelables (décembre 2001), un recours accru à ce type de carburant permettrait d'économiser 20 M de tonnes équivalent pétrole à l'horizon 2015 / 2020. Enfin, l'éthanol, malgré un bilan CO<sub>2</sub> modeste (-10 %), permet de remplacer plomb et aromatiques pour enrichir l'essence en octane et contribue à apporter une réponse à l'objectif fixé par l'Union européenne : 20 % de carburant d'origine végétale en 2020.

➔ *Les transports urbains*

L'un des enjeux majeurs de la mobilité se joue au niveau urbain. La population urbaine passera de 45 % actuellement à 62 % en 2025, au niveau mondial (80 % dans les régions les plus développées, 50 % dans les régions les moins développées). À l'horizon 2010, la majorité de la population mondiale vivra dans des villes, alors que, en 2025, l'Asie urbaine représentera la moitié de la population urbaine mondiale et l'Afrique autant que l'Europe. Or, les projections faites par l'OCDE montrent que la motorisation par habitant dans les pays asiatiques va rejoindre celle des États-Unis et de l'Europe. La seule solution acceptable est d'offrir des services de transports en commun pratiques, fiables et écologiques. Les choix sont ici autant politiques qu'économiques.

En France, les choix politiques influent même sur le renouvellement du parc de la RATP. Si le service de transports en commun fonctionne bien dans une ville, ce sera une incitation supplémentaire à la dématérialisation de la voiture, c'est-à-dire à sa location plutôt qu'à son achat. En effet, vu les coûts prohibitifs d'un véhicule en ville, qui n'est utilisé en moyenne que 5 % du temps (le reste du temps, il est garé) pourquoi ne pas le louer ? Des services commencent à se développer autour de cette idée ou de concepts proches, comme celui qui était à la base de la Smart : une petite voiture pour la ville, avec la possibilité d'en louer une grosse pour s'évader. Les problèmes qui restent à résoudre sont surtout d'ordre logistique (facilité des formalités de location, proximité des centres), car, au niveau psychologique, la voiture « statut social » semble en déclin.

➔ *Le transport routier*

Selon le rapport *Term 2001* de l'Agence européenne de l'environnement : « *le transport de marchandises a augmenté de 55 % entre 1980 et 1998 ; cette croissance demeurera probablement très liée à la croissance économique. Le transport routier de marchandises représente 43 % du nombre total de tonnes-km et 80 % du total des tonnes transportées* ». Dans ce même rapport est mis en avant un progrès dans l'efficacité énergétique des voitures, mais « *aucune amélioration de l'efficacité énergétique du transport par camions n'est apparue, entre autres, en raison des faibles coefficients de charge. Les camions consomment beaucoup plus d'énergie par km et par tonne que le train ou le bateau... les coefficients de charge des camions de transport demeurent faibles : cet élément contre les gains en efficacité tirés des progrès technologiques et de l'amélioration du carburant* ».

Pourtant, les constructeurs ont fait des progrès, comme le souligne la Fédération Nationale des Transports Routiers (FNTR) : « *Au total, les recherches et les technologies mises en place ont déjà permis de réduire de 40 à 50 % les oxydes d'azote et les particules, et de 75 % le potentiel de formation de l'ozone. En 2010, on peut escompter une réduction, par rapport à 1986, comprise entre 60 et 80 % des polluants émis par les camions.* »

Une partie de la solution pourrait venir de la rationalisation des flux et de la résolution du problème du camion qui revient à vide, certainement aussi d'une meilleure répartition du transport de marchandises entre route, mer, fleuves et canaux et, bien entendu,

chemin de fer (ferroulage). Mais la tâche sera longue et difficile. La FNTR rappelle ces statistiques éclairantes : la satisfaction de nos besoins nécessite le transport de 33 tonnes par habitant ; le transport routier y contribue pour 29 tonnes !

Cela suffirait-t-il à résoudre le problème des transports de marchandise, dont la responsabilité semble plus imputable aux donneurs d'ordre qu'aux professionnels de la route, myriade de PME soumises à la loi du marché, à la pression permanente sur les prix et les délais. On sait que, avec la gestion en flux tendu, les stocks se retrouvent... sur la route. Certains en doutent et remettent en question le système, comme B. Rebelle<sup>14</sup> : « *Il faut s'interroger sur la manière de diminuer le nombre de camions et sur le pourquoi de ces échanges. Sont-ils tous indispensables ? N'y a-t-il pas des échanges inutiles, comme les crevettes décortiquées que vous mangez sur les plages de la mer du Nord et qui, entre le moment où elles sortent de l'eau et le moment où elles arrivent dans votre assiette, sont parties au Maroc pour être décortiquées ; ou comme le jambon de Parme venant des Flandres et qui doit passer en Italie pour avoir le label [...]?* »

➡ *Le ferroulage : la solution ?*

Le transport combiné rail / route est souvent présenté comme la panacée aux problèmes du transport. En vérité, il est freiné par les entreprises ferroviaires elles-mêmes. Le rail est géré par des entreprises figées dans des structures nationales archaïques avec, la plupart du temps, des personnels à statut qui peuvent se mettre en grève quand bon leur semble sans craindre pour leur emploi, et empêtrées dans des contraintes réglementaires et économiques qui leur enlèvent toute chance de pouvoir devenir compétitives. De plus, rien n'est normalisé en Europe, ni les équipements fixes, ni le matériel roulant, ni les règles de sécurité, ni même la signalisation. On a fait quelques progrès pour le transport des voyageurs, mais un train de marchandise change de conducteur et de locomotive à chaque frontière, pas le camion.

➡ *La nécessaire modernisation du rail*

Il est impossible de transférer une part significative du transport des marchandises du rail à la route avec les infrastructures actuelles. Celles-ci sont pratiquement saturées. En France, en particulier, on les met de plus en plus à contribution pour le transport des voyageurs avec, par exemple, le développement des transports régionaux. Le résultat est que, sur un réseau qui a peu changé en un siècle, les trains de marchandises passent quand ils peuvent, ce qui explique leur vitesse moyenne de 18 km / h ! Il faudrait donc engager un programme ambitieux de construction d'un réseau neuf uniquement réservé au fret : des projets de lignes nouvelles, à travers les Alpes et les Pyrénées, sont à l'étude. Mais ces projets n'ont de sens que s'ils sont reliés à un réseau dédié véritablement à l'échelle européenne. Les investissements à réaliser sont importants, 500 Mds d'euros peut-être en France.

---

14. *Op. cit.*

➔ *Développer le transport combiné rail / route*

La part de marché du transport combiné en France reste marginale avec seulement 6 %. Le transport combiné représentait, en 1999, 26 % du volume du fret de la SNCF, mais seulement 12 % de son CA. Cette activité est déficitaire, car le prix global du service – comprenant, outre le parcours ferroviaire principal, le coût des transports routiers terminaux et des opérations de manutentions – doit rester comparable au prix d'un transport routier sur le même trajet. Ce prix de marché ne permet pas, pour l'instant, d'atteindre l'équilibre économique du transport combiné. La compétition sur les prix avec la route se double d'une compétition sur la qualité de service, qui est souvent insuffisante : manque de moyens, difficultés d'acheminement liées à la saturation de certaines zones ferroviaires ou à celle des chantiers de transbordement et de leur accès, problèmes sociaux font l'objet de critiques sévères de la part des clients.

➔ *Le transport aérien*

Le trafic aérien a crû de 9 % par an, depuis 1960. Depuis 1990, la croissance se maintient autour de 5 % par an environ ; un taux qui devrait perdurer jusqu'en 2015. Parallèlement, malgré les progrès technologiques, les émissions de CO<sub>2</sub> dues aux avions, qui représentaient 2 % du total mondial en 1992 (et 13 % du total des émissions dues aux transports) devraient augmenter<sup>15</sup> de 3 % chaque année. Avec un tel taux de croissance du trafic, on estime qu'un tiers seulement de la production d'avions est destiné au renouvellement des anciens appareils (la durée de vie d'un avion est d'environ 25 ans) et que les deux autres tiers permettent aux compagnies aériennes de satisfaire l'augmentation de la demande.

Les constructeurs sont donc conscients du fait que des avions en adéquation avec les impératifs liés à la protection de l'environnement sont une condition *sine qua non* à une croissance à long terme. Leurs axes d'effort portent, à court terme, sur une optimisation de l'aérodynamique, la réduction des masses, la diminution de la consommation des moteurs pour améliorer en continu l'efficacité du carburant. Mais, à plus longue échéance, il leur faudra mettre au point des solutions encore plus avancées et moins conventionnelles. Le Cryoplane (avion propulsé par hydrogène liquide) est l'un de ces projets à moyen et à long terme. Trente-cinq partenaires (industriels, centres de recherche et universités), implantés dans onze pays européens, se sont associés pour réaliser une analyse système exhaustive du Cryoplane. Le projet est coordonné par la société EADS Airbus GmbH (parmi les autres grandes entreprises partenaires, on notera Air Liquide et Shell Hydrogen BV).

➔ *L'internalisation des coûts*

Comme le constate l'Agence européenne de l'environnement, l'impact des transports, ne sera totalement pris en compte par les industriels que si l'on arrive à « *internaliser les coûts sociaux marginaux, en incluant le coût des dommages environnementaux, des*

---

15. Source : International Panel on Climate Change.

*accidents et des embouteillages dans le prix des transports. Cet objectif est cependant loin d'être atteint : la route et le transport aérien, en particulier, qui sont les modes présentant les coûts externes les plus élevés par unité de transport, reçoivent des subventions implicites et significatives de la société. Il y a cependant des signes de progrès : la plupart des États membres se dirigent vers l'application de taxes qui différencient les modes de transport en fonction des coûts environnementaux qu'ils engendrent... ».*

### **Le bâtiment et la Haute Qualité Environnementale (HQE)**

Le bâtiment est le premier contributeur (42 %) des émissions régionales de CO<sub>2</sub>, la consommation énergétique d'une habitation se répartit en moyenne comme suit : 71 % pour le chauffage ; 11 % pour l'eau chaude ; 11 % pour les différents usages de l'électricité (éclairage, électroménager, audiovisuel) ; 7 % pour la cuisson. L'économie mondiale consacre 1 / 10 de son énergie et la moitié de ses ressources matérielles à construire et à faire fonctionner des maisons et des bureaux. Selon le département de l'Énergie américain, 76 millions de constructions résidentielles et 5 millions de constructions tertiaires utilisent 1 / 3 de l'énergie consommée par le pays et les 2 / 3 de l'électricité. Ces bâtiments représentent également 35 % des émissions de CO<sub>2</sub>.

En 1996 naissait l'association HQE, pour Haute Qualité Environnementale, dénomination française de l'architecture écologique. Cette association regroupe aujourd'hui quarante-six membres actifs répartis en cinq collèges : demande (essentiellement des collectivités locales), offre (organisations professionnelles du bâtiment, des architectes...), régulation (ministères...), expertise (ADEME...) et autres. Elle a pour objectif de développer la qualité environnementale des bâtiments de manière concertée. Une qualité environnementale qui, selon sa définition, « *consiste à maîtriser les impacts des bâtiments sur l'environnement extérieur et à créer un environnement intérieur sain et confortable* ». La HQE vise quatorze objectifs concrets dans quatre grands domaines :

- l'éco-construction (relation harmonieuse des bâtiments avec leur environnement, chantier à faibles nuisances...);
- l'éco-gestion de l'énergie, de l'eau, des déchets...;
- le confort hygrothermique, acoustique, visuel, olfactif ;
- la santé (qualité de l'air, de l'eau...).

La HQE des bâtiments, qui est souvent une affaire de bon sens qui permet de retrouver les règles de l'art oubliées, est économiquement supportable : le surcoût initial entre 5 et 10 % est amorti en général sur trois à cinq ans, au pire sur dix ans, grâce aux économies d'énergie.

#### **La HQE permettrait de réduire :**

De 20 à 50 % la consommation d'eau : réservoir pour récupérer l'eau de pluie, appareils à faible consommation, etc.
Jusqu'à 50 % des émissions de CO <sub>2</sub> grâce aux choix d'énergies renouvelables pour le chauffage (géothermie, biomasse, bois, etc.), grâce également à une meilleure isolation (en France, seule la moitié des foyers dispose de vitrages isolants...)
Le transport des matériaux et des déchets de construction qui représentent la moitié du tonnage transporté en France

Si l'architecture écologique commence à se développer en France, elle représente déjà une part significative de la construction dans d'autres pays (25 % des bureaux construits au Royaume-Uni, par exemple). Selon la note du MEDEF, « *Pour un accord concerté sur la réduction des gaz à effet de serre* », la contribution du secteur des entreprises passe par la gestion rationnelle du parc bâti existant. Le MEDEF propose qu'à l'instar des bâtiments neufs qui vont être soumis à la nouvelle réglementation thermique "RT 2000" (avec des économies d'énergie envisagées de l'ordre de 15 à 20 %), des actions soient rapidement lancées pour les bâtiments existants. L'organisation patronale estime même, pour les bâtiments industriels et tertiaires (dont les émissions de gaz à effet de serre sont de l'ordre de 33 M de tonnes en 2000), qu'une réduction de 20 % de ces émissions peut être envisagée. »

Si le secteur de la construction doit intégrer la contrainte environnementale, tout comme les autres secteurs, les efforts pour diminuer l'impact des bâtiments sur l'environnement sont également l'affaire de tous :

- par des réflexes quotidiens (ne pas laisser des appareils électriques en veille, par exemple) ;
- par des choix de consommation privilégiant des équipements économes, comme la nouvelle génération d'ampoules fluocompactes<sup>16</sup>, dites « HBI », mises sur le marché en février 1998. Elles sont deux fois moins chères, dix fois moins polluantes. Si chaque foyer français s'équipait d'une seule de ces ampoules, l'équivalent de la production d'une tranche de centrale nucléaire pourrait être économisée !

## **L'accès à l'eau au cœur du développement durable**

### ***L'eau douce est une denrée rare... et mal répartie***

L'eau est abondante sur terre, mais 97 % est de l'eau salée, stockée dans les mers et les océans. Sur les 3 % d'eau douce, 70 % sont gelés dans la banquise des pôles et les glaciers de montagne. L'eau douce liquide ne représente qu'à peine 1 % de l'eau totale de la planète, et l'essentiel se trouve dans les nappes souterraines. La quantité d'eau douce disponible dans le lit des rivières, les lacs et les marais est en fait dérisoire... 15 % du stock mondial se trouve dans le seul bassin de l'Amazonie ! Pourtant, sur les quelque 40 millions de kilomètres cubes disponibles, nous n'en utilisons que 10 % environ pour diverses raisons :

- souvent, l'eau disponible n'est pas située à proximité des principaux bassins de population ;
- la plupart des précipitations sont très concentrées dans le temps (cf. la mousson) ;
- une grande partie de l'eau retourne à la mer, sans que l'homme l'ait utilisée.

---

16. Dues à la créativité de deux Français, Henri Courier de Méré et Boune Hieng Phone Tiang.

Les ressources en eau mondiales	
Surabondance	> 10 000 m <sup>3</sup> / an / habitant
Tensions entre besoins et ressources, notamment lorsque l'irrigation est nécessaire	< 1 000 m <sup>3</sup> / an / habitant
Seuil de pénurie	500 m <sup>3</sup> / an / habitant
Extrême pauvreté	< 100 m <sup>3</sup> / an / habitant

D'ores et déjà, dans plusieurs pays, la quasi-totalité des ressources naturelles renouvelables est exploitée, voire outrepassée. De plus, dans un même pays, les régions sont plus ou moins bien dotées. En Algérie, par exemple, 75 % des ressources renouvelables sont concentrées sur 6 % du territoire.

### **La compétition entre les différents usagers**

C'est surtout le partage de l'eau entre l'irrigation et les grandes villes qui pose problème, dans de nombreuses situations. L'agriculture représente près de 75 % de la consommation mondiale, et sa demande continue de croître pour satisfaire les besoins alimentaires, qui, dans la plupart des pays en développement, nécessitent le recours à l'irrigation. Les villes, qui regroupent désormais une majorité de la population mondiale, vont également voir leur demande s'accroître pour répondre à la croissance démographique et au développement industriel, notamment dans les mégapoles des pays du Sud : 550 villes auront plus d'un million d'habitants en 2020 !

### **Une pollution en augmentation sensible**

Avec le développement et la concentration des populations, les pollutions industrielles, urbaines et agricoles, créent des situations dangereuses pour l'hygiène et la santé. Aujourd'hui, il est fréquent que, dans des régions où l'eau n'est pourtant pas rare, son usage soit rendu impossible par la pollution. Les maladies hydriques sont la première cause de mortalité humaine dans le monde : plus de 5 millions de personnes meurent chaque année de maladies transmises par l'eau, « soit dix fois plus que le nombre de tués par la guerre », comme l'a constaté Kofi Annan<sup>17</sup>, dans son message pour la Journée mondiale de l'eau 2002. À ce chiffre, qui représente 15 000 morts par jour (!), il faut ajouter de 2 à 3 Mds de personnes souffrant de diarrhées chroniques.

Le traitement des rejets, permettant la réutilisation des eaux épurées, est donc une nécessité, notamment dans les pays émergents. Or, dans ces pays, seulement 10 % des eaux usées sont traitées, avant d'être rejetées dans l'environnement !

### **Un gaspillage inadmissible**

Dans la majorité des situations, les difficultés proviennent d'abord d'une absence ou d'une insuffisance d'organisation collective et d'une irresponsabilité des consommateurs. Les chiffres avancés, en moyenne mondiale, mettent en évidence des pertes par

17. Secrétaire général de l'Onu.

évaporation et infiltration de l'ordre de 70 %, en irrigation traditionnelle. En ville, on estime à 50 % le taux mondial des fuites sur les réseaux d'eau potable.

### ***Vers une crise mondiale de l'eau ?***

Plus de 3 Mds de personnes pourraient être affectées, en 2025, par une pénurie d'eau : non pas par manque d'eau, mais par une mauvaise gouvernance. À l'échelle planétaire, il y a assez d'eau pour garantir la sécurité de l'eau à tous, à condition de modifier la façon de la gérer et de la mettre en valeur, même si les pressions exercées sur les ressources en eau sont appelées à s'intensifier : en particulier, la population mondiale devrait passer de 6 Mds d'individus aujourd'hui à 8 Mds dans vingt-cinq ans. Or, on sait que la population mondiale a déjà triplé au cours du xx<sup>e</sup> siècle, entraînant une utilisation des ressources en eau renouvelables, six fois plus importante.

De plus, cette croissance démographique interviendra surtout dans les pays qui connaissent déjà des problèmes d'approvisionnement en eau. L'urbanisation rapide qui accompagne cette explosion démographique – au cours des 25 prochaines années, les pays en développement devraient compter 2,5 Mds de nouveaux citoyens – ne fera qu'accentuer les problèmes d'approvisionnement en eau. La plupart des villes n'ont pas les moyens d'accueillir ce surcroît de population. Les infrastructures en place sont déjà fortement sollicitées et l'extension des services imposera un coût financier colossal. Enfin, le manque d'accès à l'eau sera l'un des principaux obstacles empêchant de garantir la sécurité alimentaire pour tous au cours des prochaines décennies.

Certains experts n'hésitent pas à prédire que ces tensions risquent de dégénérer en « guerres de l'eau », d'autant plus que deux tiers des grands fleuves et des nappes souterraines sont partagés entre plusieurs pays. Selon une étude de PriceWaterhouseCoopers<sup>18</sup>, les zones les plus menacées sont le Proche et le Moyen-Orient, notamment la région Turquie, Syrie, Irak (en raison des barrages turcs déjà construits ou projetés en amont du Tigre et de l'Euphrate), ou encore l'Égypte, le Soudan et l'Éthiopie qui se disputent les eaux du Nil...

### ***Un problème de financement***

Les investissements à consentir dans les prochaines décennies et les frais d'exploitation et de maintenance des équipements sont considérables et ne pourront pas, dans la plupart des cas, être couverts par les budgets publics nationaux ou locaux traditionnels. On estime, ainsi, à environ 180 Mds de \$ par an, sur 25 ans, les investissements indispensables pour renverser les tendances actuelles et faire face aux nombreux besoins, notamment d'assainissement. Or, ce sont « seulement » 80 Mds de dollars par an qui sont investis actuellement pour la gestion de la ressource en eau. Kofi Annan rappelait que « pour atteindre les objectifs fixés par le sommet du Millenium (septembre 2000), il fallait que 1,6 milliard de personnes supplémentaires accèdent à une eau de bonne qua-

---

18. *L'eau, une problématique financière mondiale*, mars 2001.

lité et que 2 autres milliards bénéficient de systèmes d'assainissement corrects. Le financement annuel nécessaire pour atteindre cet objectif est évalué à 20 Mds de dollars, soit presque deux fois le niveau actuel ».

Ainsi, selon Pierre-Frédéric Ténière-Buchot<sup>19</sup>, les investissements de la Banque mondiale pour l'eau ne sont que de 4,5 Mds de \$ par an (1,2 pour l'eau potable, 2,3 pour l'assainissement et les tuyaux, 900 M de \$ pour les barrages).

Désormais, les institutions internationales s'accordent pour affirmer qu'il n'y a pas de solution au problème de l'eau, en dehors de la participation financière directe des usagers et du secteur privé, même s'il est clair que les subventions publiques sont indispensables, en particulier pour compenser les inégalités entre situations locales ou pour trouver des péréquations entre les catégories d'usagers, afin de tenir compte de leurs capacités réelles de paiement. De même, il faudrait concentrer l'aide publique internationale, dans les pays les plus démunis, sur des projets dont les coûts ne pourraient être équilibrés immédiatement. Sinon, dans le cadre de contrats pluriannuels, de grandes entreprises privées spécialisées peuvent apporter leurs compétences et des financements. Ces contrats doivent garantir les capitaux investis et la rémunération, définir les investissements et des prestations, préciser le prix des services et prévoir la bonne fin d'activité, sur une durée suffisante.

Pour autant, la levée de fonds ne sera pas forcément aisée, comme l'explique Guy Leclerc<sup>20</sup> : « En fonction de ces besoins, il y a nécessité d'aller chercher des financements sur les marchés et de capitaux. Jusque récemment l'eau n'intéressait pas beaucoup les financiers : retours sur investissement trop longs (de 15 à 20 ans), problèmes de garanties sur des entités non souveraines (collectivités locales)... Avec l'éclatement de la bulle des nouvelles technologies, l'apparition de nouveaux instruments, il y a un regain d'intérêt. » Devant l'ampleur de la tâche, Michel Camdessus<sup>21</sup> a été nommé à la tête d'un groupe de financiers pour réfléchir aux problèmes de financement mondiaux : il présentera un rapport au 3<sup>e</sup> Forum mondial de l'eau, à Kyoto, en mars 2003.

### **L'appel au privé**

Depuis le sommet de Rio, l'accent a été mis sur le fait que la gestion privée des services municipaux de distribution d'eau pourrait résoudre les principaux problèmes de ce secteur. Cette recommandation s'appuie sur l'analyse des performances médiocres de nombreux gouvernements dans ce domaine : faibles taux de couverture, taux de perte élevés, faibles niveaux de recouvrement des coûts et mauvaise qualité de l'eau fournie.

La Banque mondiale a d'ailleurs consacré le modèle français de la concession ou de la gestion déléguée, mode de partenariat entre les secteurs public et privé dans la gestion des services urbains. Au cours des dix dernières années, ce modèle a commencé à inté-

19. Haut conseiller pour l'eau du PNUE et gouverneur du Conseil mondial pour l'eau.

20. Directeur Eau et grands projets de PriceWaterhouseCoopers.

21. Ex-directeur général du FMI.

resser de nombreux pays dans le monde. Et la poursuite du développement de la demande de prestations de gestion déléguée de services environnementaux par les collectivités locales (un marché doublant tous les dix ans) ainsi que l'apparition de demandes similaires de grandes entreprises externalisant la gestion de leurs déchets ou de l'eau offrent des perspectives considérables pour les entreprises du secteur.

Quant à Henri Proglia<sup>22</sup>, il résume ainsi les avantages de la formule et les raisons de son succès : « *Le partenariat public-privé est une formule socialement acceptable. C'est un instrument souple et adaptable, qui permet d'introduire graduellement les techniques internationales de management, telles que la mise en place de systèmes de rémunération en partie liés à la productivité des individus ou équipes, d'une gestion dynamique des ressources humaines, de formation professionnelle. Et cela, sans déstabiliser trop brutalement les fondements sociaux traditionnels.* »

### **La gestion déléguée : mode d'emploi**

Elle repose sur un contrat par lequel l'autorité publique confie certaines missions à un délégataire en lui fixant des objectifs, tout en conservant la propriété du patrimoine et le pouvoir de régulation. Les capitaux privés investis sont utilisés pour des nouveaux investissements et non pour l'acquisition d'installations existantes. Les pouvoirs publics définissent les grands objectifs. Ils fixent les normes de qualité et de protection de l'environnement et les tarifs du service de l'eau. L'opérateur privé apporte les savoir-faire technique et managérial.

La concession est le contrat par lequel l'opérateur privé prend en charge, pour une durée de vingt à trente ans, des infrastructures telles qu'elles existent, s'engage à les améliorer et à réaliser des infrastructures nouvelles. Il est chargé, pendant cette durée, de la gestion opérationnelle, patrimoniale et commerciale auprès des usagers. Il finance les investissements sur la durée du contrat.

### **Une opposition « dogmatique » à la marchandisation de l'eau**

Bien que 95 % des services municipaux de distribution d'eau relèvent encore du secteur public, la privatisation de ces services suscite des débats houleux.

Nombreux sont les défenseurs, surtout parmi les ONG, d'une position selon laquelle l'accès à l'eau est un droit humain qui devrait être érigé en valeur universelle respectée par tous les gouvernements. Il suffit de se référer à la Déclaration de Porto Alegre sur l'eau, dont nous reprenons quelques extraits : « *L'eau douce de la Terre appartient à tous et est nécessaire à la vie et ne doit pas être traitée comme une marchandise achetable, vendable, source de profit, tel un bien économique... l'eau est essentielle à la sécurité de nos communautés et sociétés. Pour cette raison sa propriété, son contrôle, sa distribution et sa gestion doivent rester dans le domaine public... Nous ne considérons pas, contrairement à la Banque mondiale, le Conseil mondial de l'eau et le Part-*

---

22. Président de Vivendi Environnement. Hydroplus, décembre 2001.

*nariat mondial de l'eau, que le modèle français de privatisation basé sur des contrats de concession de longue durée soit une bonne solution pour l'équité, le développement durable, le contrôle démocratique de la gestion de l'eau dans l'intérêt public. »*

De leur côté, les entreprises plaident que la privatisation des services d'approvisionnement de l'eau n'implique pas nécessairement la privatisation des ressources en eau.

Le débat public / privé est difficile à trancher. Au-delà des oppositions politiques, peut-être faudrait-il avoir une approche pragmatique comme celle de Guy Leclerc<sup>23</sup> : « *Quel est le meilleur système, régie municipale ou gestion déléguée au privé? Je n'ai pas d'avis tranché. Le juge de paix c'est la création de valeur pour le consommateur, c'est-à-dire le prix de l'eau* ».

#### LA BATAILLE DE L'EAU

Gérard Mestrallet<sup>24</sup> pose, dans La vraie bataille de l'eau, les trois principes qui guident son action :

- *l'eau est un bien commun. Nous sommes opposés à la privatisation de la ressource en eau... Nous ne vendons pas un produit, mais assurons un service, celui de rendre disponible à chacun et en permanence une eau purifiée et de restituer cette eau au milieu naturel après traitement ;*
- *la privatisation des infrastructures de l'eau dans les pays en développement ne nous semble pas nécessaire... les infrastructures sont confiées à l'opérateur privé pour la durée de son contrat. À lui de les entretenir et de les améliorer ;*
- *le droit universel de l'accès à l'eau doit être reconnu... parmi nos clients dans le monde, 9 millions vivent en dessous du seuil de pauvreté. Desservir ces populations est un des principaux objectifs sur lesquels nous nous engageons par contrat. »*

#### Suez et Vivendi Environnement

Dans le secteur de l'eau, les leaders mondiaux sont deux sociétés françaises : l'ex-Générale des Eaux, aujourd'hui Vivendi Environnement, et l'ex-Lyonnaise des Eaux, devenue Suez. Les deux entreprises doivent cette position à une décision politique historique : dès le XIX<sup>e</sup> siècle, pour accompagner de grands projets d'infrastructure, le régime de concession de services publics à un opérateur privé a été créé. La première concession de la Compagnie générale des Eaux, la distribution d'eau à Lyon, remonte ainsi au décret impérial du 14 décembre 1853. Les lois de Décentralisation (1982) ont accéléré ce mouvement de délégation au privé. À partir de cette date, les opérateurs ont multiplié le nombre de contrats avec les collectivités, profitant de l'absence d'encadrement juridique, avant que la loi Sapin (1993) commence à mettre un peu d'ordre.

Aujourd'hui, Suez, avec sa filiale Ondeo, et Vivendi Water multiplient les contrats de distribution et / ou d'assainissement d'eau partout dans le monde. Au palmarès du pre-

23. *Op. cit.*

24. P-DG de Suez. Lettre ouverte publiée par *Le Monde*, 26 janvier 2001.

mier, les villes de Buenos Aires (Argentine), Jakarta (Indonésie), Casablanca (Maroc), La Paz-Alto (Bolivie), Amman (Jordanie), Manaus (Brésil) ou Johannesburg (Afrique du Sud) ; à celui du second, Mexico (Mexique), Caracas (Venezuela), Sydney (Australie) ou Calcutta (Inde).

D'autres marchés prometteurs apparaissent : les pays d'Europe centrale candidats à l'Union européenne, l'Allemagne, où Vivendi, en partenariat avec un groupe allemand, a signé un contrat pour l'assainissement des eaux usées et la distribution en eau potable à 3,5 millions de Berlinoises. Mais il ne faut pas oublier la Chine, où les opérations de BOT (*Build Operate Transfer*) sont sans doute appelées à se multiplier et les États-Unis, où les marchés des municipalités s'ouvrent tout juste. Dans son rapport 2000, Vivendi Environnement estime le marché mondial de la gestion déléguée des services d'eau et d'assainissement à 400 Mds d'euros par an !

Le face à face Suez / Vivendi Environnement		
	Suez	Vivendi
CA du pôle eau en 2001 (Mds d'euros)	10,1	13,66
% du CA réalisé à l'international	60 %	58 %
Millions d'habitants desservis	115	110

### ***Sustainable business : l'exemple de Suez***

Le 1<sup>er</sup> mai 1993 restera dans les annales de l'eau. Ce jour-là, Aguas Argentinas, consortium argentin-européen dirigé par Ondeo, prend en concession pour trente ans les services de l'eau et de l'assainissement du grand Buenos Aires. Le périmètre de la concession couvrait alors 9 millions d'habitants : c'était le premier contrat de cette importance où se concrétisait le transfert de responsabilité du public au privé pour la gestion d'un service collectif dans un pays émergent.

C'était la première application concrète de la vision du développement durable du Suez, qui peut se résumer ainsi : sur les 6 milliards d'habitants de la planète, un milliard seulement a les moyens de satisfaire ses besoins essentiels comme l'énergie, l'eau ou la propreté. En revanche, les cinq autres milliards ne peuvent pas encore être satisfaits et risquent de se marginaliser davantage dans le cadre d'une globalisation mal maîtrisée.

Par ailleurs, à terme, si les entreprises internationales ne s'en tiennent qu'à ce marché du milliard, celui-ci risque de devenir trop étroit pour leur développement au rythme actuel de croissance (*Business as usual*). Il faudra donc que ces entreprises élargissent ce périmètre par des approches non conventionnelles (*Sustainable business*)... afin de pouvoir améliorer la qualité de vie des plus démunis, tout en favorisant l'émergence de nouveaux marchés.

Ainsi, pour les contrats avec des grandes villes des pays en développement, Suez a dû développer des outils et une méthodologie pour répondre aux appels d'offres des collectivités et des gouvernements : comment fournir l'eau et les services d'assainisse-

ment, non seulement aux habitants aisés du centre-ville, mais aussi à ceux des quartiers d'habitat précaire, bidonvilles et banlieues, qui vivent en dessous du seuil de pauvreté ?

Le groupe a donc trouvé des solutions innovantes et développé un programme, appelé « L'eau pour tous », pour répondre à ces besoins, basé sur la diminution des coûts d'infrastructure. Les besoins en eau des populations non raccordées au réseau ne sont pas ceux d'un Européen (125 l/jour) : 25 l/jour sont déjà mieux que les quelques litres achetés à prix d'or à des revendeurs (porteurs d'eau, fournisseurs d'eau en citerne ou en bouteille). Ainsi, des systèmes « condominaux » réduisent significativement les coûts de connexion (de 10 à 40 % pour les réseaux d'eau et de 20 à 50 % pour l'assainissement), en utilisant des conduites de diamètre plus faible, en nombre moins important, en les enterrant dans des tranchées moins profondes. D'autre part, la participation des membres de ces communautés est sollicitée : par exemple, à La Paz, 80 % des foyers ont choisi de participer aux travaux de connexion pour réduire le coût de leur raccordement au réseau. De même, une formation est dispensée pour que chaque foyer puisse assurer l'entretien du système (conduites passant sous les lotissements privés).

Bien sûr, tout ce travail ne serait pas possible sans la collaboration avec des ONG locales, voire chefs de quartiers, qui jouent un rôle de médiateur avec la population. Ainsi, dans certaines zones, on a recours à une facturation collective ou « en bloc », avec un intermédiaire chargé du paiement. Dans des quartiers trop grands pour être facturés en bloc, la facturation peut se faire par ruelle ou par groupe de cinq à dix familles.

Enfin, un travail a été effectué auprès de la Banque mondiale, des bailleurs de fonds, des conseillers des bailleurs de fonds, de façon à ce que les appels d'offres n'imposent pas des conditions de desserte en cinq ans de la totalité de la population de l'agglomération avec les standards occidentaux. Il s'agit de « donner du temps au temps » dans ces quartiers et d'admettre des standards différenciés.

Grâce à cette approche, le groupe se targue de réussites quantifiables : ainsi à Buenos Aires, 800 000 personnes ont été raccordées au réseau d'eau potable et 120 000 au réseau d'assainissement sur un total de 2,5 millions de personnes vivant dans 800 quartiers à faibles ressources économiques.

#### ► *Un modèle difficile à équilibrer*

Mais aucun système n'est parfait. Ainsi, Aguas Argentinas a estimé en 1997 / 1998, ne plus pouvoir faire face à ces dépenses en raison des défauts de paiement des habitants des quartiers les plus pauvres de la capitale argentine : près de 300 000 clients se sont avérés incapables de s'acquitter des 500 dollars de taxe de raccordement au réseau. Cette montée des impayés a déséquilibré les comptes de la concession. Après négociation avec le gouvernement, la société a obtenu, début 1998, de pouvoir augmenter le prix de l'eau pour l'ensemble de ses clients (soit 7,3 millions de personnes déjà raccordées). En échange, les taxes de raccordement ont été quasi supprimées. Par ailleurs, les dettes pour taxes impayées ont été effacées, et les habitants qui les avaient acquittées remboursés. Enfin, selon Ondeo, la hausse du prix a été indolore, en raison du grand nombre d'habitants pris en compte et du lissage de l'augmentation dans le temps...

➔ *Les imperfections du modèle français*

En France, depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la gestion de l'eau et de l'assainissement relève de la compétence des communes. Depuis les lois de Décentralisation, les communes ont la possibilité de choisir librement le mode de gestion de leurs services publics communaux à caractère industriel et commercial (services d'eau potable et d'assainissement par exemple) : soit directement dans le cadre d'une régie, soit en confiant la gestion à des entreprises privées par le biais de la gestion déléguée.

Le choix du mode de gestion devrait être fait à la lumière d'un critère essentiel : le rapport entre le service rendu à l'utilisateur et le prix de ce service. Or, on constate que le système de la délégation ne cesse de s'amplifier. En dix ans, son emprise est passée de moins de 60 % à 80 % de l'eau distribuée en France. La part des régies municipales s'est réduite à 20 %. La gestion déléguée de l'eau représente un CA atteignant 4,57 Mds d'euros par an. Une manne dont 98 % revient à trois groupes – 51 % des contrats à Vivendi, 24 % à Suez, 13 % à la Société d'Aménagement Urbain et Rural (Saur, groupe Bouygues) –, enfin 10 % à des filiales communes à ces trois entités. Ces groupes industriels détiennent un savoir-faire que les villes ont perdu, devenant dépendantes : les procédés d'assainissement, en se généralisant, ont impliqué de gros investissements que les communes n'avaient pas les moyens de financer directement.

La Cour des comptes a publié, en 1997, un rapport sur la gestion des services publics locaux d'eau potable et d'assainissement. Elle y constate que la délégation de service public constitue une formule bien adaptée aux besoins des collectivités, « *puisque'elle permet, grâce aux importants moyens financiers apportés par les sociétés du secteur, de résoudre rapidement les problèmes de gestion et d'investissement induits par une législation de plus en plus contraignante. Cependant, jusqu'à l'application de dispositions législatives récentes, l'absence d'encadrement et de contrôle des délégations et le manque de transparence de ce mode de gestion ont conduit à des abus* ». Parmi les dysfonctionnements qu'elle relève, concernant les groupes privés délégataires, elle pointe essentiellement l'opacité des comptes et du fonctionnement : « *[...] contribuent encore aux difficultés le défaut de clarté des régimes contractuels, l'insuffisante concurrence entre les entreprises privées, de même que les lacunes constatées dans l'information des élus et des usagers ; enfin les contrôles des délégations de service public sont souvent trop peu rigoureux, voire inexistantes* ».

La conséquence de ce manque de transparence et de concurrence, est pointée par la Mission d'Évaluation et de Contrôle (MEC) de l'Assemblée, dans un rapport de mai 2001 : la distribution de l'eau est de 13 % à 22 % plus chère dans les communes qui l'ont déléguée à une société privée, que dans celles qui la gèrent directement. Certains ont pu ainsi parler de l'eau comme étant de « l'or blanc ».

Mais comme le souligne aussi ce rapport, bien des élus locaux sont contents de s'abriter derrière les opérateurs, tant ils sont « *réticents à prendre en charge la responsabilité directe des fortes hausses de prix* ».

➤ *Vers une transparence totale ?*

Les grands groupes de l'eau traînent une image sulfureuse, tout d'abord, par le financement occulte des partis et des hommes politiques. On se souviendra de quelques dossiers judiciaires qui ont défrayé la chronique, en leur temps, comme celui de l'affaire de Grenoble et du financement de son maire, Alain Carignon, par la Lyonnaise des Eaux. Ce temps semble révolu, avec le financement public de la vie politique et la mise en place, dans ces groupes privés, de chartes internes d'éthique, de procédures et l'embauche de déontologues pour les vérifier. Pourtant, les juges qui instruisent les affaires de corruption déclarent encore à la presse que les patrons leur disent dans le secret de leurs bureaux... que cela continue ! En tout cas, les groupes privés de l'eau affichent désormais leur « nouvelle » éthique et, pour bien montrer qu'ils ont tourné la page, ont changé de nom. Il faut espérer que cette éthique, qui semble s'appliquer en France, vaut aussi pour les grands contrats à l'étranger (voir « Éthique, corruption et blanchiment » p. 175).

Mais, le manque de transparence de leurs comptes, les fortes augmentations de tarifs sont également « une pierre dans leur jardin ». Les maires commencent à changer leurs rapports avec les groupes privés et renégocient leurs contrats, en s'appuyant notamment sur le *Guide de l'affermage*<sup>25</sup>, qui prévoit une série de mesures destinées à renforcer la maîtrise de la collectivité locale sur le service de l'eau : propriété des compteurs restituée aux autorités locales, renforcement du système de contrôle et de pénalité, transfert de responsabilités vers le fermier... Dernier exemple en date de cette tendance, Avignon. Après avoir obtenu un remboursement de 1 million d'euros, en 1997, de la part de la Société Avignonnaise des Eaux (filiale de la Générale des Eaux), au titre de travaux non réalisés, la maire RPR d'Avignon, Marie-José Roig, a commandé un audit à KPMG qui a conclu que le retour à une régie municipale, entraînerait une baisse de 0,21 euro par m<sup>3</sup> pour l'utilisateur. Elle a pu ainsi négocier, sur cette base, une baisse de 13 % des tarifs : le prix du m<sup>3</sup> passera de 2,15 à 1,86 euro ! De plus, elle a obtenu la suppression de la caution demandée aux usagers (129,6 euros) et une présentation plus transparente des comptes du délégataire. Des avancées qui lui ont permis de déclarer<sup>26</sup> : « *Nous sortons d'une période de confrontation larvée et de méfiance avec la SAE, pour entrer dans une période de partenariat plus constructif* ».

Les groupes privés de l'eau ont une lourde responsabilité dans le développement durable. Sans leur technicité, leur savoir-faire, leur capacité de management et leur capacité de financement, le problème crucial de l'eau dans le monde ne pourra pas être résolu de façon satisfaisante. Mais leur crédibilité, leur acceptation par la société (*licence to operate*) passe obligatoirement par une meilleure transparence dans ces partenariats de second type (État, collectivité locale, ONG, entreprise) que Kofi Annan appelle de ses vœux pour mettre en pratique les grandes résolutions de Rio et de Johannesburg. Ces partenariats ne devront pas seulement résoudre des problèmes techniques ou financiers,

25. Réalisé par le service juridique de l'Association des maires de France.

26. *Les Échos*, 28 février 2002.

mais aussi culturels. Dans une majorité de pays, d'énormes réticences culturelles, voire religieuses, s'opposent à une approche industrielle et commerciale de la gestion de l'eau : un milliard et demi de musulmans ne veulent pas entendre parler d'un prix de l'eau et un autre milliard et demi de personnes dans le monde ne savent pas ce qu'est la monnaie ! Un changement de comportement relationnel avec les pays du Sud sera nécessaire, comme l'analyse Pierre Ténière-Buchot<sup>27</sup> : « [...] *cette approche se fonde sur la subsidiarité active, elle consiste à faire participer les populations à l'exploitation de l'eau, à définir et à mettre en place avec elles les techniques appropriées* ».

### **La pollution des sols et des sites**

Le 6 juin 2001, D. Voynet, alors ministre de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement, présentait en Conseil des ministres une communication sur la politique des sites et des sols pollués par une activité industrielle. C'était la première fois qu'une communication sur ce sujet était présentée devant le Conseil permettant de faire le bilan des actions menées dans ce domaine et de définir les axes de travail pour l'avenir.

La pollution de l'air et des sols par les activités industrielles fait l'objet d'une récente prise de conscience : une vingtaine d'années tout au plus, contre plus de deux siècles d'activité industrielle. Pourtant, le passif environnemental lié à cette activité est lourd.

Un effort particulier d'information a été mené dans ce domaine depuis quelques années : le tableau de bord des 3 000 sites qui nécessitent une action des responsables, en raison de leur impact potentiel ou effectif que la qualité de l'environnement, est diffusé au sein d'une base de données, dénommée « Basol », actualisée tous les trois mois. Les 300 000 anciens sites industriels dont il faut conserver la mémoire sont en cours de recensement dans une seconde base de données, dénommée « Basias ». Cette base couvre 40 % du territoire français, elle devrait être achevée en 2005. Ces bases de données doivent permettre notamment d'éviter que des modifications d'usage inadaptées de ces sites soient faites, comme la construction d'un établissement sensible sur un ancien site industriel.

L'effort de l'État ne saurait se substituer à la responsabilité des exploitants des sites pollués. Tous les acteurs doivent donc assumer leurs responsabilités, notamment financières. À ce titre, les entreprises cotées, sont désormais tenues de réaliser régulièrement un bilan contenant des informations sur leur passif environnemental. D'autre part, la responsabilité des actionnaires et des associés d'entreprises, à l'origine de pollution des sols, sera désormais recherchée en utilisant toutes les voies de droit existantes.

---

27. *Le Monde*, 20 février 2001.

**LE CAS MONTCHANIN**

La décharge de déchets industriels et ménagers de Montchanin (Saône-et-Loire) a été définitivement fermée fin 1989, après des plaintes de riverains consécutives à la découverte de fûts toxiques pouvant nuire gravement à leur santé. Elf Aquitaine, qui avait acquis la société Elipol, exploitante de cette décharge, a décidé sa mise en liquidation en 1996, alors que la surveillance du site devait se poursuivre. Le ministère de l'Environnement a jugé inacceptable de faire peser sur le contribuable le coût de travaux à réaliser sur le site. Il soulignait dans un rapport, fin juin 2001, se référant aux nouvelles responsabilités environnementales des exploitants et actionnaires contenues dans la loi NRE (Nouvelles réglementations économiques), qu'« une action pourra être engagée à l'encontre de la société TotalFinaElf dans l'affaire de la décharge de Montchanin ».

Dans ce contexte, la réhabilitation des sites industriels pollués devient un enjeu financier majeur pour les entreprises. On se souvient en particulier d'un cas très médiatisé : la découverte, en 1993, que le sol du site de la Plaine Saint-Denis, retenu pour construire le stade de France, recelait des hydrocarbures. Gaz de France, qui avait exploité une usine de gaz pendant vingt ans sur ce site, a dû déboursier 10,67 M d'euros pour procéder à sa dépollution. Quand on sait que GDF s'est engagé, vis-à-vis de l'État, à dépolluer 467 sites d'ici 2006, on comprend que la charge financière peut être telle, qu'elle justifierait la demande des entreprises de pouvoir inscrire leur « passif environnemental » dans leur bilan, comme une charge déductible de leurs impôts.

Pollution de sites industriels	% de sites pollués recensés
Métaux ferreux	± 20 %
Chimie / parachimie / pharmacie	± 17 %
Traitement et élimination des déchets	± 16 %
Pétrole et gaz naturel	± 13 %

Source : MEDD

Le coût peut varier d'une centaine de milliers d'euros, pour une simple station-service, à plus de 1 milliard d'euros, pour une plate-forme pétrolière en mer ! Les spécialistes estiment que, désormais, le coût du démantèlement d'un site est désormais à peu près équivalent à celui de sa construction.

Du coup, pour se prémunir, les entreprises réalisent, quasi-systématiquement, des audits en cas d'acquisition. En effet, c'est le dernier exploitant qui est responsable de la remise en état d'un site pollué (sauf accord contractuel dans une convention de passif, par exemple). Une précaution qui fait le bonheur de cabinets comme PriceWaterhouse-Coopers, un des spécialistes de l'audit de site, et des entreprises spécialisées dans la dépollution de ces sites, qui ont vu leur CA augmenter de 35 % en 2000. En cas de site orphelin, dont l'exploitant est défaillant ou inconnu, c'est l'ADEME, c'est-à-dire l'État qui prend en charge la dépollution. À titre d'exemple, le site de Salsigne, dans l'Aude, a connu depuis un siècle une activité d'extraction minière d'or et de traitement du

mineral. La zone polluée à l'arsenic étant très vaste, le plan d'action prévu par l'ADEME s'étale sur cinq ans, avec un financement total de 30,5 M d'euros !

## Les déchets

### ***Éco-emballages : la concertation des stakeholders***

Le programme *Éco-Emballages* est un bon exemple de concertation de l'ensemble des *stakeholders*. Il y a eu, en amont de sa création, de longues concertations entre fabricants et distributeurs de produits emballés, scientifiques, spécialistes de l'environnement, hommes politiques, associations de consommateurs et de défense de l'environnement. Il s'agissait de répondre au défi du recyclage des déchets ménagers, en particulier celui des emballages, qui représentent plus de 50 % du volume des déchets. En effet, l'augmentation des déchets des Français suit une courbe exponentielle : 220 kg de déchets par an en 1960 ; 325 kg en 1994 et enfin 434 kg en 2000.

L'État français a ainsi promulgué un premier décret en avril 1992, engageant les fabricants de produits à contribuer à l'élimination des emballages ménagers... quelques concertations et quelques mois plus tard, une loi fixait le cap : en 2002, personne n'aura le droit d'envoyer à la décharge autre chose que les « déchets ultimes » (impossibles à transformer, à recycler à réutiliser).

Éco-Emballages a vu le jour en 1992, suite à ce décret. Cette entreprise privée est investie d'une mission citoyenne : installer, organiser, superviser et financer, sur le territoire français, la collecte sélective, le tri, le recyclage et la valorisation énergétique des emballages ménagers. Son fonctionnement est possible par la contribution financière de ses adhérents (9 500 entreprises) et la redistribution aux collectivités locales. En 1999, ces adhérents ont déclaré 3,4 tonnes d'emballages et ont contribué au programme *Éco-Emballages* à hauteur de 91,5 M d'euros. En contrepartie, l'entreprise prend en charge l'obligation d'élimination de leurs déchets d'emballages ménagers. En aval de la collecte, elle a ainsi signé des partenariats avec cinq filières : acier (Sollac), aluminium (France Aluminium Recyclage, papiers / cartons (Revipac), plastiques (Valorplast) et verre (Chambre syndicale des verreries mécaniques de France). Elles s'engagent à reprendre les matériaux collectés et triés par les municipalités.

*Éco-Emballages* et ses homologues européens ont adopté un signe de reconnaissance commun : le « Point Vert » qui est présent sur 91 % des emballages. Il signifie que l'entreprise qui commercialise le produit participe financièrement au développement de la collecte sélective des emballages ménagers mené par les communes. En Europe, neuf autres pays utilisent ce logo : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Espagne, l'Irlande, le Luxembourg, le Portugal, la Norvège et la Lettonie. Chaque année, le « Point Vert » figure ainsi sur plus de 400 milliards de produits vendus en Europe et il est vu par plus de 220 millions d'habitants.

Grâce à ce programme, les Français ont appris à trier leurs déchets ménagers. La France est ainsi dans le peloton de tête européen : à fin 2000, 37 millions de Français triaient,

soit un peu plus d'un habitant sur deux. En 1999, les résultats du programme étaient les suivants : 65 % de taux de valorisation global et 47 % de taux de recyclage.

Taux de recyclage : matériau par matériau	
Acier	52 %
Aluminium	10 %
Papiers/cartons	18 %
Plastiques	6 %
Verre	91 %

Source : Eco-emballages

Aujourd'hui, 45 % des produits fabriqués en France sont issus du recyclage : par exemple, deux bouteilles en plastique PET recyclé permettent de fabriquer une écharpe en laine polaire et une bouteille d'eau recyclée sert à fabriquer sept cartes à puce.

Il faut toutefois nuancer les résultats d'*Éco-emballages*. Certes, de plus en plus de communes<sup>28</sup> se mettent au tri, mais l'adhésion des élus n'entraîne pas forcément la mobilisation des usagers, le taux de refus oscillant, d'après l'ADEME, autour de 20 %, avec des pointes à 40 voire 50 %. D'autre part, de très grandes collectivités, comme la communauté urbaine de Lille (1,1 million d'habitants) sortent du système collectif. Lille est sortie pour trois des cinq grands matériaux recyclables : le papier carton et les journaux magazines, le plastique et l'aluminium. Les raisons sont surtout économiques : *Éco-emballages* vend la tonne d'aluminium 167,7 euros, alors que la communauté urbaine lilloise arrive à la vendre entre 457 et 488 euros. De même, *Éco-emballages* reprend le plastique à prix zéro, alors que Lille métropole a trouvé deux entreprises belges pour l'acheter 30,5 euros la tonne ! Les enjeux sont importants puisque Lille représente près de 700 000 tonnes de déchets ménagers, dont 25 % sont traités par Triselec<sup>29</sup>. Le système collectif de tri et de recyclage est même mis en cause, en Allemagne, par la Commission européenne : DSD (l'équivalent d'*Éco-emballages*), société détenue par 600 entreprises industrielles ou de distribution allemandes, récolte 2 Mds d'euros de redevances auprès de 19 000 licenciés utilisant le logo *Grüne Punkt* pour trier et recycler 5,5 M de tonnes de déchets ménagers. Elle est accusée de fausser le jeu de la concurrence, selon le commissaire Mario Monti : « *Le système de paiement utilisé par DSD désavantage ses clients et empêche l'entrée de concurrents sur le marché* ». Mais comme le reconnaît l'Office fédéral de l'environnement allemand<sup>30</sup> : « *Jusqu'à présent, personne n'a trouvé de solution si ce n'est avec ce genre de monopole, qu'il faudrait certes contrôler de façon plus efficace* ».

D'ailleurs, la France persiste et signe, dans le système collectif. La Société de Collecte et de Recyclage des Équipements Électriques et Électroniques (SCRELEC), société de

28. Fin 2001, elles étaient 26 013 sur 36 000.

29. Société d'économie mixte qui remplace *Éco-emballages*, à Lille.

30. *Les Échos*, 21 novembre 2001.

droit privé, sorte d'*Éco-emballages* pour les piles et les accumulateurs, puis les équipements électriques et électroniques usagés (ordinateurs, téléphones...) devrait être lancée à l'initiative de la Fédération des Industries Électriques et Électroniques (FIEEC) et du Syndicat des fabricants de Piles et d'Accumulateurs Portables (SPAP). De même, un décret, calqué sur celui de 1992, créant *Éco-emballages*, devrait prochainement organiser le traitement et la collecte des « Couna » (courriers non adressés : journaux gratuits, prospectus, tracts...), grâce à l'écot que verseront les distributeurs et les producteurs (presse gratuite, filière papier...).

### **Traiter les déchets, c'est bien, en faire moins...c'est mieux**

Robert Germinet<sup>31</sup> déclarait lors de la sixième édition des Assises de La Baule : « *J'ai vu émerger durant ces dix années, la professionnalisation du monde des déchets... mais le tonnage des déchets continue de progresser d'un peu plus de 1 % par an. La barre du kilo de déchets par habitant et par jour a été dépassée. La réduction à la source a été le parent pauvre de notre politique...* » Nous aurions donc bien traité le « malade », mais, comme chacun le sait, la meilleure médecine est préventive. Le challenge serait donc de produire moins de déchets, alors que nous sommes dans une société du produit à courte durée de vie : dans les années 1960, par exemple, un ordinateur durait en moyenne dix ans ; aujourd'hui, elle est de 4,3 ans, voire inférieure à 2 ans pour les produits innovants. Une partie de la solution passe par la « dématérialisation » prônée par les initiateurs des Facteurs 4 et 10 (voir p. 322) : des produits qui ne sont plus achetés, mais loués, pour lesquels les producteurs sont directement responsables du recyclage devraient entraîner les fabricants dans une logique économique différente où les produits redeviendraient à la fois durables, réparables, réutilisables et recyclables.

## **Deux cas d'école du développement durable**

### **Les cimentiers**

L'impact environnemental d'un cimentier est en quelque sorte « exemplaire », en ce sens qu'il est à la fois très fort et multiforme. Les cimentiers concentrent presque tous les problèmes environnementaux dans leurs activités industrielles : bruit, poussières, « défiguration » du paysage, utilisation de ressources naturelles non renouvelables, émission de gaz à effet de serre. Du coup, les principaux acteurs français comme Lafarge et Ciments Calcia sont considérés comme des modèles dans leur politique de développement durable. En effet, comme le rappelle Jean-Marc Demange, DG des Ciments Calcia : « *Notre engagement pour l'environnement découle d'une conviction : c'est une question de survie pour une industrie comme la nôtre, il n'existe pas d'alternative* ». Au-delà de tous leurs efforts, les cimentiers sont et resteront une industrie à fort impact environnemental, en particulier sur le paysage et sur l'émission de gaz

---

31. Patron de la DIRE des Pays de la Loire et initiateur des Assises de La Baule.

à effet de serre : il sera donc de plus en plus difficile, dans des sociétés modernes comme les nôtres, d'exploiter ce type de matériau. La tendance serait de dire : bien sûr, c'est nécessaire, mais pas chez nous. Les Américains appellent cela le phénomène « *Nimby* » (*Not in my backyard* : pas dans ma cour). Malgré ses efforts de concertation, Calcia est d'ailleurs confronté à ce phénomène sur le site de Gargenville (près de Mantes-la-Jolie)<sup>32</sup>. Peut-on voir ainsi cette industrie perdre, un jour, sa « *licence to operate* » dans nos pays ? Aujourd'hui, il y a déjà des ciments d'importation en France, qui viennent de Thaïlande, d'Afrique, des pays de l'Est. Autant ce produit voyage très mal sur les routes de France parce que cela revient très cher, autant remplir des bateaux géants de ciment, reste économiquement viable... Seul un dialogue renforcé entre l'entreprise et la société pourra permettre de trouver l'équilibre entre l'exploitation responsable d'une telle activité industrielle et l'acceptation de son impact par la société. Même si ce dialogue est parfois difficile...

#### LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE CIMENTS CALCIA

Ciments CALCIA (groupe Italcementi) a une politique environnementale « certifiée » :

- sept usines françaises, sur dix sont certifiées ISO 14001 ;
- le réaménagement des carrières permet de restituer au territoire l'espace emprunté. La carrière « défigure » le paysage et crée des gênes pour les populations avoisinantes. Ciments Calcia essaie de faire du réaménagement coordonné, dès que c'est possible (le réaménagement avance à la même vitesse que l'exploitation).

#### Le bruit : un problème résolu

Le bruit représente une autre nuisance dans les cimenteries, puisqu'on casse, on broie, on écrase, on transforme. Des études ont été réalisées dans les différents sites, sur l'impact du bruit généré par les usines afin de prendre des mesures de protection pour les riverains.

#### Calcia « la blanche » : la réminiscence de la poussière

Un autre symbole de l'industrie cimentière : la poussière. Il y a encore trente ans, les villages qui accueillait ces unités industrielles se voyaient accoler, juste à côté de leur nom : la blanche. C'était « Gargenville la blanche », du fait de la couleur des toits et des jardins. Aujourd'hui, la réalité est tout autre, et Calcia est très en avance sur tout ce que peut imposer la réglementation.

#### Ciment et réchauffement climatique

L'opération de cuisson à 2 000 °C nécessite l'utilisation extrêmement lourde, en termes de consommation énergétique, de combustibles fossiles (charbon) donc d'émissions de gaz à effet de serre. Pour diminuer ces émissions, on utilise de plus en plus des déchets industriels : pneus usagés, huiles usagées, déchets plastiques, farines animales, etc. Entre 1995 et fin 1999, Ciments Calcia a ainsi diminué ses émissions de CO2 liées à la combustion, de près de 15 %. Mais le principe même de fabriquer du ciment... c'est d'émettre du CO2 ! Parce que la matière première est à 80 %, du calcaire. Or, le calcaire, lorsqu'on le cuit, libère son carbone.

32. *Les Échos*, 17 janvier 2002.

#### **Le dialogue avec les stakeholders**

Ciments Calcia a mis en place une politique d'information et de concertation : sur l'ensemble de ses sites fonctionnent des structures de concertation permanente, appelées « commissions de concertations et de suivi de l'environnement (CCSE) ». Elles regroupent les collectivités locales, la préfecture, les associations de protection de l'environnement ou de riverains et des représentants du personnel.

#### **Le reporting : le jeu de la transparence**

Lors de la sortie de son rapport environnemental 2000, Ciments Calcia a fait réaliser une critique, en direct, par Les Amis de la Terre (Friends of the Earth).

#### **Au-delà du management environnemental, une démarche structurée d'ancrage territorial**

Cette démarche part du constat que les grandes entreprises et les collectivités locales poursuivent bien souvent leur logique de développement de manière distincte. Les Ciments Calcia ont donc fait réaliser des études prospectives, qui portaient sur tous leurs sites pour savoir en quoi ses projets étaient cohérents ou incohérents avec les projets du développement du territoire à quinze, vingt, ou trente ans.

---

### **Le tourisme durable**

Si, à Osaka le 31 octobre 2001, l'Assemblée générale de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) a revu à la baisse, de 3 % à 1,5 %, ses prévisions de croissance à court terme concernant le nombre d'arrivées de touristes en 2001, pour tenir compte de l'après 11 septembre, elle a maintenu en revanche ses prévisions de croissance pour le long terme. Il est prévu 1 milliard de touristes internationaux, en 2010, et 1,5 milliard, en 2020. L'industrie du tourisme représentait plus de 503 Mds d'euros en 1999, soit environ 12 % du PNB mondial et 280 millions de travailleurs, c'est-à-dire qu'elle est la première activité économique mondiale.

Mais le développement du tourisme a de lourdes conséquences sur l'environnement. Dans un récent dossier, le magazine *Alternatives Économiques* relevait quelques pressions causées par les touristes sur les systèmes écologiques des pays d'accueil : « *Douches, bains, piscines et arrosage des pelouses des hôtels ponctionnent souvent lourdement les réserves d'eau locales, alors que les habitants en manquent pour leur usage personnel ou pour l'irrigation... un parcours de golf créé dans un pays tropical engloutit 1,5 tonne de pesticides et d'engrais par an et utilise autant d'eau que 600 000 habitants d'une zone rurale... les trois-quarts des dunes de sable de la côte méditerranéenne ont disparu en raison de l'urbanisation touristique* ». À ces exemples pourraient s'ajouter les problèmes des détritiques, de la protection de la faune et de la flore. Enfin, à ces impacts directs, il faut ajouter des impacts indirects, tout aussi importants : 46 % du tourisme mondial se fait par avion et 43 % par voiture, contribuant ainsi fortement à l'émission de gaz à effet de serre.

Dès 1995, la Charte du tourisme durable reconnaissait la responsabilité du secteur : « [...] le tourisme, de par son caractère ambivalent, puisqu'il peut contribuer de manière positive au développement socio-économique et culturel, mais aussi à la détérioration de l'environnement et à la perte de l'identité locale, doit être abordé dans une

*perspective globale... ».* Il n'est pas évident cependant que cette prise de conscience de la responsabilité des entreprises touristiques soit vraiment généralisée. Dans le magazine *Profile* du groupe Preussag<sup>33</sup>, la rédactrice Evelyn Loth regrettait que : « *Malheureusement tous les tour operators ne sont pas encore convaincus que pour assurer le futur du tourisme, il ne faut pas surexploiter la "matière première" - le paysage et les ressources naturelles, comme l'air, l'eau, les sols et l'énergie – sans oublier les gens qui vivent dans les pays hôtes : en d'autres mots, gérer le tourisme de façon durable. La clé d'un tourisme de qualité, avec un futur viable, est donc l'intégration de la protection de l'environnement dans toute son offre.* »

#### ACCOR : LEADER MONDIAL DU TOURISME DURABLE

Accor, présent dans 140 pays avec 145 000 collaborateurs, est le leader européen et un groupe de dimension mondiale dans l'univers du voyage, du tourisme et des services avec ses deux métiers : l'hôtellerie (troisième groupe hôtelier mondial) et les services aux entreprises et aux collectivités publiques. Le groupe s'est engagé depuis plusieurs années dans une politique de développement durable qui comprend plusieurs volets :

- le développement des éco-labels. Accor travaille avec ses fournisseurs pour une approche environnementale. Ainsi, en avril 1999, les deux entreprises qui produisent le linge de lit pour le groupe, ont obtenu l'éco-label européen décerné par la Commission européenne et l'Afnor. Des actions similaires suivront pour le papier absorbant et les serviettes éponges ;
- la construction d'hôtels économes. Ainsi, les hôtels Novotel et Ibis Homebush Bay (Australie) et du Sofitel Danton, à Paris-La Défense ont été construits selon les normes HQE. La gestion des consommations d'eau et d'énergie fait également partie intégrante de la démarche ;
- l'utilisation de l'énergie solaire. En 1998, la direction de l'environnement a lancé un programme d'étude, sur l'utilisation de l'énergie solaire pour la production d'eau chaude sanitaire. Le projet concerne des hôtels en France métropolitaine, aux Antilles, en Espagne. Au 1<sup>er</sup> mars 2001, Accor est l'entreprise (secteur public et privé confondus) qui a installé la plus grande surface de capteurs solaires thermiques en France (1 300 m<sup>2</sup>).
- la Charte environnement de l'hôtelier, initiée en 1998 dans 1 500 établissements européens du groupe. Cette charte intègre la gestion et le recyclage des déchets, la maîtrise des consommations d'eau et d'énergies, l'implication locale, la sensibilisation et la formation des collaborateurs. Les quinze actions à entreprendre sont présentées dans un *Guide environnement de l'hôtelier*, outil de formation des personnels d'hôtels, et tous les ans, l'avancement des travaux est mesuré. Le tableau de bord qui en rend compte est publié chaque année dans le rapport annuel d'Accor.
- la sensibilisation et l'information des clients. Par exemple, en 1999, Accor a conçu en partenariat avec Nausicaa, le Centre National de la Mer, un document destiné à ceux qui séjournent dans les hôtels de la mer Rouge. Ce dépliant les informe notamment des précautions à prendre pour préserver les côtes et le milieu marin. Cet engagement environnemental a permis, entre autres, au groupe d'être retenu pour les J.O. de Sydney, qui se voulaient

33. Leader mondial du tourisme, groupe d'origine allemande.

des Jeux « écolos » : Accor a ainsi ouvert en 1999 un complexe hôtelier de 327 chambres composé d'un Novotel et d'un Ibis situé sur le site olympique de Homebush Bay : deux hôtels qui économisent environ 40 % des dépenses d'énergie.

---

## POUR ALLER PLUS LOIN

### ➔ *L'Union européenne*

Union européenne et environnement : [http://europa.eu.int/pol/env/index\\_fr.htm](http://europa.eu.int/pol/env/index_fr.htm)

Stratégie de l'Union européenne pour le développement durable : [http://europa.eu.int/comm/environment/eussd/index\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/environment/eussd/index_fr.htm)

### ➔ *Gouvernement français et environnement*

Ministère de l'Environnement et du développement durable :

[www.environnement.gouv.fr/default.htm](http://www.environnement.gouv.fr/default.htm)

Commission française du développement durable au sein du ministère de l'Environnement :

[www.environnement.gouv.fr/ministere/comitesconseils/cfdd-fiche-descriptive.htm](http://www.environnement.gouv.fr/ministere/comitesconseils/cfdd-fiche-descriptive.htm)

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie : [www.ademe.fr/](http://www.ademe.fr/)

### ➔ *L'Onu et le développement durable*

Commission des Nations-unies pour le développement durable : [www.un.org/esa/sustdev/](http://www.un.org/esa/sustdev/)

Programme des Nations-unies pour l'environnement : [www.unep.org/](http://www.unep.org/)

### ➔ *Les réseaux d'entreprises*

World Business Council for Sustainable Development : [www.wbcsd.ch/](http://www.wbcsd.ch/)

Réseau de réflexion et outil de recherche sur le développement durable, regroupant 150 grandes entreprises mondiales représentant 10 à 15 % du CA mondial.

Organisation Mondiale du Tourisme : [www.world-tourism.org/](http://www.world-tourism.org/)

Association Entreprises pour l'environnement : [www.epe.asso.fr/](http://www.epe.asso.fr/)

Medef : [www.medef.fr/](http://www.medef.fr/)

### ➔ *Les normes*

EMAS (Système communautaire de management environnemental et d'audit) : <http://europa.eu.int/business/fr/topics/environment/emas.html>

ISO (organisation internationale de normalisation) : [www.iso.ch/iso/fr/ISOOnline.frontpage](http://www.iso.ch/iso/fr/ISOOnline.frontpage)

➔ **Les centres de recherche**

Facteur 10 : [www.factor10-institute.org/](http://www.factor10-institute.org/)

Institut de Wuppertal pour le climat, l'environnement et l'énergie, en Allemagne où se sont élaborés les concepts de Facteur 4/10 : [www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org)

IPCC (Groupe intergouvernemental d'experts sur le climat) : [www.IPCC.ch](http://www.IPCC.ch)

➔ **Les sites spécialisés**

Comité français pour l'environnement et le développement durable : [www.comite21.org/](http://www.comite21.org/)

Site entreprises du Comité 21, consacré aux dimensions économiques du développement durable : [www.entreprises21.org/](http://www.entreprises21.org/)

Agora 21 : [www.agora21.org/](http://www.agora21.org/)

Site français du développement durable.

➔ **Les ONG**

Greenpeace France : [www.greenpeace.fr/](http://www.greenpeace.fr/)

Greenpeace International : [www.greenpeace.org/](http://www.greenpeace.org/)

WWF France : [www.wwf.fr/](http://www.wwf.fr/)

WWF international : [www.panda.org](http://www.panda.org)

Les Amis de la Terre France : [www.amisdelaterre.org/](http://www.amisdelaterre.org/)

Friends of the Earth : [www.foei.org/](http://www.foei.org/)

France Nature Environnement (la Fédération française des associations de protection de la nature et de l'environnement) : [www.fne.asso.fr/](http://www.fne.asso.fr/)

➔ **Les agences**

O2 France (Éco-design) : [www.o2france.com/fr/intro/accueil.htm](http://www.o2france.com/fr/intro/accueil.htm)

➔ **Les entreprises**

Accor : [www.accor.com/sf/groupe/](http://www.accor.com/sf/groupe/)

Lafarge : [www.lafarge.fr](http://www.lafarge.fr)

Ciments Calcia : [www.ciments-calcia.fr/](http://www.ciments-calcia.fr/)

Shell et Shell France : [www.shell.com](http://www.shell.com) et [www.shell.fr](http://www.shell.fr)

TotalFinaElf : [www.totalfinaelf.com/ho/fr/index.htm](http://www.totalfinaelf.com/ho/fr/index.htm)

BP et BP France : [www.bp.com](http://www.bp.com) et [www.bp-france.fr/](http://www.bp-france.fr/)

Renault : [www.renault.com/fr/accueil.htm](http://www.renault.com/fr/accueil.htm)

Groupe PSA : [www.psa.fr/sommaire.html](http://www.psa.fr/sommaire.html)

Toyota France : [www.toyota.fr](http://www.toyota.fr)

RATP : [www.ratp.fr/](http://www.ratp.fr/)

Eco Emballages : [www.ecoemballages.fr/homepage\\_flash.htm](http://www.ecoemballages.fr/homepage_flash.htm)

Suez : [www.suez.fr](http://www.suez.fr)

Vivendi Environnement : [www.vivendienvironnement.com/fr/](http://www.vivendienvironnement.com/fr/)

## La société du risque

*C'est en 1986, au moment de la catastrophe nucléaire de Tchernobyl, que sortit le livre du sociologue allemand, Ulrich Beck, La société du risque, traduit en français seulement fin 2001 ! Pourtant, depuis Tchernobyl, on ne peut plus penser le risque dans les sociétés post-modernes, comme dans la société industrielle issue du XIX<sup>e</sup> siècle. De nouveaux risques nous menacent : accident nucléaire ; risques chimiques, industriels, écologiques ; et, last but not least , risques alimentaires. L'entreprise est, à chaque fois, au cœur de ces nouveaux risques : sa première responsabilité n'est-elle pas de fournir des produits sûrs pour ses clients, tout en s'efforçant de mettre en place des processus de production qui ne mettent pas en péril son voisinage et la nature, en général ?*

*Pourtant, comme le souligne U. Beck, dans notre société caractérisée par une division extrême du travail, tout le monde est complice, si ce n'est coupable, mais personne n'est responsable. Par exemple, qui est responsable des pollutions du sol, de la nappe phréatique et des résidus nocifs dans les aliments, consécutifs à l'emploi d'engrais chimiques et de pesticides : l'agriculteur qui les emploie, la multinationale qui les fabrique, l'État qui autorise ou la grande distribution qui, au nom du consommateur, demande des prix toujours plus bas, donc des rendements toujours plus élevés ?*

*Le risque, qu'il soit écologique ou technologique, montre aussi le fossé qui existe désormais entre l'opinion publique et les experts. Ainsi, alors que la plupart des scientifiques plaident pour, au minimum, une continuation des expérimentations sur les OGM, le consommateur européen, alerté par les ONG environnementalistes, en particulier Greenpeace, ou les pourfendeurs de la « mal bouffe », comme José Bové, ne veut pas le moindre OGM dans son assiette. Au risque de voir se développer la recherche – et donc les futures brevets – aux États-Unis ou dans les pays émergents comme la Chine ? De nouvelles exigences démocra-*

*tiques voient le jour pour une gestion différente du risque : serait-il encore possible aujourd'hui de décider d'« en haut », de produire 80 % de l'électricité française, à partir du nucléaire, comme cela a été fait dans les années 1970, sans concertation ? De nouvelles procédures de décision, permettant d'inclure les différentes parties prenantes, comme la conférence de citoyens, sont à inventer. L'entreprise qui oublierait que ses décisions ne peuvent plus être seulement justifiées par la rationalité scientifique ou économique, mais doivent avoir été comprises, justifiées, négociées avec ses parties prenantes, prendrait le risque d'un rejet : comme Monsanto et ses collègues de l'agrochimie sur les OGM !*

## LE RISQUE INDUSTRIEL

### Les catastrophes chimiques : de Bhopal à Toulouse

Fin 2001, la communauté indienne de Bhopal « commémorait » le 17<sup>e</sup> anniversaire de la tragédie du 3 décembre 1984, la plus grande catastrophe industrielle du xx<sup>e</sup> siècle : les émanations de l'usine de pesticides Union Carbide ont tué entre 16 et 30 000 personnes, à Bhopal, et blessé 500 000 autres. C'est une fuite dans la cuve d'isocyanate de méthyle qui provoqua la dispersion d'un nuage hautement toxique. Ce nuage se dissipa au-dessus des bidonvilles et de la vieille ville, tuant sur son passage, une partie des populations qui habitaient près de l'usine. À ce jour, aucun procès n'a sanctionné les responsables, et les communautés riveraines de l'ancienne usine continuent de souffrir des contaminations de la nappe phréatique par des toxiques organochlorés. Union Carbide n'a pas survécu à la tragédie : le groupe a été racheté, en 1999, par un autre groupe chimique mondial, Dow Chemical, qui n'entend pas assumer les responsabilités de cette catastrophe survenue 15 ans avant son acquisition. Quant aux victimes, elles ont fini par obtenir de maigres compensations, après des années de lutte !

Quelques mois auparavant, ce sont les habitants de Seveso, qui ont « célébré » le 25<sup>e</sup> anniversaire de l'accident, survenu dans l'usine Icmesa, qui provoqua un dégagement de vapeurs toxiques de dioxine. S'il n'y eut pas de morts, 193 personnes suivirent un traitement médical lourd pour brûlures chimiques de la peau ; on évalue à plus de 37 000, le nombre de personnes affectées par la contamination des 42 ha de sols (taux anormal de tumeurs, de diabètes, etc.). Certains habitants estiment que la justice n'a pas été complètement rendue, malgré les 240 M de \$ versés aux victimes par le groupe suisse Roche, propriétaire de l'usine, jugé responsable, malgré la condamnation de cinq de ses dirigeants à des peines de prison et la prise en charge du réaménagement du site (dont la construction d'un sarcophage de ciment contenant 200 000 m<sup>3</sup> de terre contaminée par la dioxine). À la suite de cet accident, la Commission européenne adopta la directive dite « Seveso I » (complétée par la directive « Seveso II »), visant à prévenir les accidents impliquant des substances dangereuses et à en limiter les conséquences sur l'homme et sur l'environnement, les autorités nationales s'engageant à

recenser les installations présentant des risques technologiques majeurs, les usines dites « de type Seveso ».

Enfin, le 21 septembre 2001, l'usine AZF, à Toulouse, explosait (voir p. 97).

## La maîtrise des risques dans l'industrie chimique

En se remémorant ces catastrophes, on peut légitimement se demander si l'industrie chimique est vraiment *under control* ? On suit, dans les milieux industriels, le niveau des accidents avec un indicateur reconnu internationalement : le nombre d'accidents avec arrêt par million d'heures travaillées. Un million d'heures travaillées représente environ 600 personnes sur un an. Donc, en examinant sur un groupe de 600 personnes, le nombre de personnes qui se seront arrêtées plus d'un jour, du fait d'un accident du travail, on obtient le taux de fréquence des accidents avec arrêts.

Pourquoi cet indicateur est-il important ? Il découle des observations et des études réalisées par M. Bird, ingénieur américain qui travaillait dans une compagnie d'assurances et qui avait donc à traiter les sinistres. Il a entrepris d'en faire une statistique, ce qui lui a permis d'observer la chose suivante : pour chaque accident sérieux, il y avait dix accidents corporels de moindre gravité. Derrière cela, il y avait en général trente accidents qui entraînaient de la casse machine ou des rejets industriels, donc des dysfonctionnements réels conduisant à des pertes. Enfin, pour chaque accident grave, il y avait à peu près 600 incidents. Qu'appelle-t-on accident et incident ? Jean-Yves Derrien, *Product Stewardship* chez Rhodia explique la différence : « *Un accident c'est un événement indésirable et soudain, non souhaité, et qui conduit à des pertes, soit en personnes, soit au niveau des machines, ou du patrimoine environnemental (pollution), soit encore en termes de produits. Un incident ne cause pas de pertes : par exemple, vous marchez sur le trottoir, un pot de fleurs tombe à côté de vous. C'est un événement indésirable qui, si les circonstances avaient été légèrement différentes, aurait conduit à une perte. Mais, pour le fait en lui-même, le pot de fleurs qui tombe, on voit bien que les causes qui ont conduit à cette chute sont les mêmes.* »

M. Bird a donc déduit de ses observations une loi statistique, connue sous le nom de « pyramide de Bird » : pour chaque accident grave, dans une entreprise, on dénombre dix accidents corporels moins graves, trente accidents avec casse et 600 incidents. Cette statistique serait même valable pour la vie quotidienne : chaque fois que vous « grillez » un feu rouge, vous pouvez vous dire qu'il y a 600 personnes qui l'ont fait avant vous. Sur ces 600 : dix ont été blessées, trente ont endommagé leur voiture et une personne est décédée des suites de l'accident.

Pourquoi cette loi statistique est-elle primordiale ? J.-Y. Derrien donne la réponse : « *Plus le taux de fréquence déclaré est élevé dans une entreprise, moins elle est durable, car cela veut dire qu'elle maîtrise mal ses risques. Autrement dit, l'entreprise n'est pas vraiment sous contrôle, que ce soit au niveau de la sécurité de son personnel, de ses rejets dans l'environnement ou de la qualité de ses produits. Le niveau de sécurité*

*dans une entreprise est donc un indicateur essentiel, qui vous dit si l'entreprise est bien managée, si elle fait des produits fiables, de bonne qualité. Statistiquement, la chimie française a un taux de fréquence des accidents avec arrêts de l'ordre de 12 à peu près. Rhodia est aujourd'hui dans la gamme des 2 : notre fréquence d'accidents avec arrêts est de l'ordre de 1,8, à peu près. La moyenne française dans la chimie est de 12, ce qui est catastrophique, car c'est une moyenne. En fait ce taux est d'environ 4 pour une autre grande entreprise chimique comme Atofina<sup>1</sup> (et de 20 pour les autres ! Ce taux doit être de 1,8, au niveau mondial, et d'environ 2 à 2,2, en Europe. Les meilleures entreprises chimiques mondiales, les best in class, comme Dupont de Nemours, ou Dow Chemical, sont à moins de 1. »*

Et de rappeler que, en 1980, Rhône-Poulenc (dont la branche chimie a donné naissance à Rhodia) avait un taux de fréquence des accidents déclarés, qui se situe aux environs de 29... à comparer avec le bâtiment, dans la gamme des 50 / 60, alors que les entreprises de nettoyage sont dans la gamme des 40.

Selon J.-Y. Derrien, les taux de fréquence des accidents ne dépendent pas de l'activité : *« C'est un problème de management, ce n'est que du management. Si vous n'êtes pas capable de gérer une installation en toute sécurité, c'est que vous ne savez pas faire votre métier; c'est que vous n'avez pas une bonne maîtrise de vos opérations : un bon ouvrier ne se blesse pas dans son métier. »*

Seveso a manifestement influencé le comportement des industriels. Mais comment expliquer qu'avec toutes ces directives, règlements et contrôles, il y ait encore des entreprises chimiques, en France, dont la moyenne des taux de fréquences est de 12, ce qui signifie, pour la plupart, supérieurs à 20 ? C'est encore, J.-Y. Derrien qui nous donne un début d'explication : *« Je ne veux pas dire que ça sert à rien, il ne faut pas me faire dire ce que je n'ai pas dit, mais le problème n'est pas là. En France, vous avez un code de la route extraordinaire... »*

On a vu, après l'accident de Toulouse, que ce « code de la route » était mal contrôlé par les pouvoirs publics, en particulier, à cause des sous-effectifs des Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE). Le rapport Barthélemy dénonçait également la culture du secret des industriels de la chimie : par exemple, les études de danger, obligatoires pour les sites Seveso restent entre les mains des industriels, sans véritable regard extérieur, les DRIRE s'appuyant sur ces rapports, sans consultation des Comités Hygiène Sécurité Travail (CHST) ou de l'Inspection du travail ; ou encore, la très mauvaise information des riverains et même des maires. On a ainsi découvert un maire qui ne savait pas que l'usine sur sa commune était classée « Seveso ». De même, lors des visites organisées par la SNPE, les responsables ont constaté que de nombreux visiteurs pensaient qu'ils fabriquaient encore des poudres et explosifs, alors que la production a été arrêtée en 1974 !

1. Ndlr : groupe TotalFinaElf, propriétaire de l'usine AZF.

## Les conséquences de la catastrophe de Toulouse

Interrogé en tant qu'expert de la sécurité dans l'industrie chimique, avant le 21 septembre 2001, J.-Y. Derrien s'exprimait ainsi sur les risques d'une nouvelle catastrophe : « *Est-ce que l'on peut avoir aujourd'hui, un accident de type Seveso ? Si je vous dis oui, vous allez avoir peur, si je vous dis non, vous allez dire que je mens... Donc je dis : on met tout en œuvre pour réduire la probabilité d'accidents de ce type, mais le risque zéro n'existe pas. Il subsiste une infime probabilité* ».

Alors, l'explosion de l'usine AZF, la faute à pas de chance, l'infime probabilité ? Pourtant, toujours selon J.-Y. Derrien, le groupe AtoFina, fait partie des industries chimiques, plutôt bien maîtrisées au niveau du risque. De plus, on se souvient de cette déclaration du directeur de l'usine de Toulouse, encore sous le choc, le 12 septembre au journal de 20 heures de France 2 : « *Notre usine est certifiée ISO 14001* ». On sentait bien, dans son attitude de défense, l'incompréhension de l'homme qui pensait avoir tout mis en place pour que « cela » n'arrive pas.

Toulouse a remis au cœur de l'actualité et des préoccupations des Français, le risque industriel accidentel (à opposer au risque industriel chronique, comme les pollutions). En effet, 1 239 établissements « Seveso », dont 567 à seuil bas et 672 à seuil haut, ont été recensés par le ministère de l'Environnement et du Développement durable (MEDD).

Partout se pose le problème de l'urbanisation croissante, de la cohabitation de sites à risques avec des habitations, des commerces, des écoles... La loi devrait normalement limiter cette cohabitation. On peut ainsi lire dans le dossier, réalisé par le MEDD, sur son site Internet : « *La législation des installations classées stipule que la délivrance de l'autorisation d'exploiter une installation peut être subordonnée à son éloignement des habitations, des immeubles habituellement occupés par des tiers, des établissements recevant du public, des cours d'eau, ou des zones destinées à l'habitation par des documents opposables au tiers. La maîtrise de l'urbanisation est basée en général sur l'étude de danger fournie par l'industriel, à partir de laquelle deux zones ou plus sont délimitées correspondant à différentes contraintes de constructibilité.* »

Pourtant, on a vu avec l'explosion de Toulouse combien les maires, les préfets avaient du mal à résister à la pression de cette urbanisation : les périmètres de sécurité nécessaires semblent loin d'être toujours respectés, autour des sites industriels.

Dans son rapport, issu d'un débat national, Philippe Essig plaide pour une culture de sécurité : « *... Il apparaîtra comme une évidence que le risque industriel ne peut pas être éliminé, que notre société a un besoin vital des produits qui sont concernés, que la chimie représente un poids économique considérable dans notre pays, que si des évolutions sont possibles, elles ne peuvent avoir d'effet qu'à long terme ; enfin, que l'implantation d'une "Culture de sécurité" ne sera pas un handicap pour nos entreprises car, déjà, nos partenaires sont plus avancés que nous en la matière.* »

## **L'avenir de l'industrie chimique : vers plus de transparence...**

La chimie est devenue une industrie essentielle : ses composants sont dans tous les produits que nous utilisons au quotidien. Au plan social, cette industrie est le premier employeur européen. Rappelons d'ailleurs que le pôle chimique de Toulouse alimente 11 000 emplois... On ne peut donc la rayer de la carte d'un trait de plume, même si certains, comme Yannick Vicaire, chargé de la campagne *Toxiques*, à Greenpeace France, demande à réétudier son utilité sociale : « *Le débat sur les risques industriels doit accoucher d'une nécessaire réflexion sur l'élimination du danger à la source. Il doit permettre d'amorcer la substitution des produits et technologies dont la dangerosité ou les effets néfastes sur la santé et l'environnement ne se justifient plus au nom d'un service rendu à la société. Les pesticides, les engrais chimiques, les plastiques PVC ainsi que d'autres utilisations du chlore, n'ont plus leur place dans le monde de demain.* » Même si certains pans de la chimie pouvaient être remplacés, cela ne résoudrait pas le problème dans sa totalité. On ne pourra pas installer les usines à la campagne, comme certains l'avaient suggéré, et le risque, consubstantiel à cette activité, ne pourra jamais totalement être éliminé. Toulouse aura au moins prouvé que les industriels, pour continuer à être acceptés par les « riverains », doivent faire preuve de transparence et développer leur sens du dialogue. En effet, des citoyens motivés, devenant peu à peu experts, des syndicats mobilisés, des pouvoirs publics vigilants seront un facteur de progrès, permettant à l'industrie chimique de mieux maîtriser ses risques.

## **La sécurité des transports maritimes : le cas de l'Erika**

Le 7 novembre 2001, soit près de deux ans après le naufrage de l'*Erika* et la marée noire qui s'ensuivit, le groupe TotalFinaElf a été mis en examen par la juge chargée de l'enquête, Dominique de Talancé. Une procédure rare, qui découle du principe de responsabilité pénale des personnes morales, introduit dans le Code pénal français en 1994. Depuis cette innovation juridique, les personnes morales sont, en effet, responsables pénalement des « infractions commises pour leur compte, par leurs organes ou représentants ». Les peines encourues vont de l'amende jusqu'à la dissolution. Ce qui a fait dire à un grand patron français « *qu'on avait rétabli la peine de mort pour les personnes morales* ». Ce qui a le plus frappé les esprits, dans cette mise en examen, c'est que la juge l'a assortie d'une caution de 7,62 M d'euros, soit un millième des bénéfices 2000 du groupe, mais le geste est symbolique car, comme l'indiquait (avec humour ?) un communiqué du groupe : « *la solvabilité de la compagnie ne peut être mise en cause* ». De même, on voit mal un groupe employant 50 000 personnes en France se soustraire à la justice... Pour faire bonne mesure, la juge a assorti la caution d'une interdiction de charger, sur des navires de plus de quinze ans, du fioul lourd n° 2 (le produit qui était dans l'*Erika* !). Pour « apprécier » cette interdiction, on se souviendra également que l'*Erika* avait vingt-cinq ans au moment du naufrage, mais aussi que la flotte pétrolière mondiale est âgée en moyenne de vingt ans...

## Un rapport d'expertise défavorable au groupe TotalFinaElf

Cette mise en examen pour « *complicité de mise en danger de la vie d'autrui* » et « *pollution maritime* » fait suite au rapport, remis à la juge, par le commandant Philippe Clouet<sup>2</sup>. Dominique de Talancé a retenu la responsabilité du groupe concernant le choix du navire (qualifié de « *navire limite* » et « *d'ailleurs peu affrété par les grandes compagnies pétrolières* »), mais aussi dans la gestion de la crise entre le premier message d'alerte envoyé le 11 décembre par l'*Erika* et le moment où le navire a sombré le lendemain (TotalFinaElf se serait comporté « *comme le transporteur maritime* » en donnant au commandant des instructions « *très précises, très serrées* »). Le rapport met en cause Total, l'État français et le commandant de l'*Erika*, car, mis à part le Cross Étel et le commandant du port de Saint-Nazaire, personne n'aurait fait son travail. Une invraisemblable chaîne d'incompétences aurait rendu possible un naufrage qui n'apparaissait pas comme inéluctable.

Le groupe se défend d'avoir commis des fautes, comme l'explique Michel Delaborde<sup>3</sup> : « *Vous savez, c'est terrible, parce qu'ici, les responsables du transport maritime n'ont pas l'impression d'avoir fait une faute. Ils ont fait correctement leur travail, mais la seule chose c'est qu'on leur a refilé un bateau pourri, sans qu'ils le sachent. Quand vous affrêtez un bateau, vous ne pouvez pas savoir si l'épaisseur des coques fait bien 15 centimètres... lors de nos propres inspections qui durent 12 heures, on vérifie d'abord que le commandant et les marins sont en règle, ensuite que le bateau a toutes les autorisations de naviguer (papiers du bateau prouvant notamment qu'il a bien passé tous les certificats, ses contrôles portuaires). Et encore : nous n'acceptons que les contrôles certifiés par les sociétés de certification réunies au sein de l'association IACS (International Association of Classification Societies) : dedans vous avez les meilleures, comme le bureau Veritas, RINA, des sociétés américaines...* » Et de défendre le choix de l'*Erika*, certifié par la RINA, société dont la capacité et la probité ont été mis en doute, après le naufrage : « *La RINA est une société qui date de 1880, extrêmement sérieuse et très connue. C'est aujourd'hui seulement qu'on soupçonne qu'il y a eu un problème, une malversation. Il est vrai que, maintenant, on peut avoir des doutes, puisque le Ievoli Sun (chimiquier affrété par Shell, qui a coulé peu après) était aussi certifié par RINA...* »

## Les enjeux financiers de la marée noire

Il faut tout d'abord remarquer que le cours de bourse du groupe n'a jamais été affecté par la marée noire provoquée par l'*Erika*, ni par l'explosion de Toulouse... D'autre part, les tentatives de boycott ont eu peu d'effet. De ce point de vue, on constate que la

2. Ingénieur de l'École navale, capitaine au long cours, expert maritime et industriel auprès de la Cour d'appel de Rennes.
3. Dircom en place, lors du naufrage de l'*Erika*.

France n'est ni les États-Unis (cf. Nike et ses problèmes avec les *sweatshops*), ni l'Allemagne (cf. boycott de Shell dans l'affaire BrentSpar). Il est vrai que cette affaire ne dépasse pas « l'épaisseur du trait », pour un groupe comme TotalFinaElf : 210 M d'euros ont été provisionnés sur un résultat net de 6,907 Mds d'euros, en 2000. Cette somme correspond aux coûts engagés par la compagnie pour le pompage du pétrole dans les soutes de l'*Erika*, le nettoyage des plages et le traitement des 200 000 tonnes de déchets dans son usine de Donges. L'impact financier pour le groupe est réduit grâce au système de mutualisation des pétroliers. En effet, un fonds international d'indemnisation, le FIPOL, abondé par les grandes compagnies (dont 10 % par Total, au titre de sa quote-part) a provisionné une enveloppe de 183 M d'euros pour indemniser les victimes de la marée noire. Au-delà de cette somme, TotalFinaElf, reste la « poche profonde » sur laquelle comptent les victimes. Un rapport du Conseil économique et social a chiffré le coût total de la marée noire à 460 M d'euros, et celui d'un expert mandaté par le Conseil régional des Pays de Loire à 910 M d'euros ! Or, si le tribunal retient la faute lourde, cela permettra de faire « sauter » le plafond du FIPOL et d'obtenir une réparation intégrale du préjudice par les victimes... Les enjeux sont de taille, même s'il faut rappeler que, fin 2001, une Cour d'appel de San Francisco, a remis en cause les 5 Mds de \$ de réparations infligées à Exxon, pour la marée noire causée, en 1989, en Alaska, par l'*Exxon Valdez*, considérées comme un record historique dans ce type d'affaire.

### Vers une prise de conscience des compagnies...

Selon Christian Buchet<sup>4</sup>, l'augmentation du trafic (multiplié par cinq en trente ans, et les statistiques montrent qu'en moyenne 0,3 % des navires fait naufrage) a multiplié le nombre de sinistres : environ cent vingt bateaux par le fond (dont quatorze pétroliers) chaque année, soit un naufrage de gros navire tous les trois jours ! Mais ce qui l'inquiète, dans cette évolution, c'est à la fois la baisse du coût du transport maritime (34 % entre 1994 et 1999) et l'augmentation de la proportion de navires naviguant sous pavillon de complaisance (58 %).

C'est bien la dérégulation du transport maritime qui est en cause dans ces naufrages et de leurs conséquences sur l'environnement, malgré ce qu'en dit Michel Delaborde : « *Les pavillons de complaisance, ce n'est pas gage de mauvaise qualité, c'est un problème fiscal. Vous avez des tas de bateaux, les mieux entretenus de la terre, qui sont sous pavillon de complaisance. Il ne faut donc pas tout confondre et faire l'amalgame, pavillon de complaisance égale bateau poubelle* ». Son argumentation est juste, mais partielle, car les spécialistes savent que des pavillons de complaisance comme Malte ou l'Albanie sont des repaires de bateaux poubelles. Selon une enquête<sup>5</sup> sur le transport

4. Universitaire spécialiste des rapports qu'entretient la marine avec l'économie et la société, in Le Nouvel Observateur.

5. Source : Novethic.fr

maritime : « de 1998 à 2000, 523 des 4 740 navires maltais contrôlés dans les ports du *Mémorandum de Paris* ont dû être immobilisés pour des défaillances ou des irrégularités. La flotte maltaise présente un risque "moyen à élevé" en termes de sécurité, estiment les inspecteurs du *Mémorandum*... en 2000, seulement onze pavillons de complaisance ont à leur actif les trois-quarts des sinistres en termes de tonnage mondial ».

Selon une autre enquête<sup>6</sup> : « La liste noire des bateaux établie en 1998 compte 1 598 navires, immobilisés dans les ports par manque de sécurité. Avec 172 navires saisis, Chypre détient la palme des bombes flottantes, suivie de Malte et de la Turquie. »

La chute des prix du transport maritime, liée à cette dérégulation, est la principale cause de l'état de la flotte mondiale. Les spécialistes pensent qu'en dessous d'un taux de 45 000 \$ par jour pour un pétrolier, la qualité et donc la sécurité ne peuvent plus être assurées. Or, le marché aurait chuté à 25 000 \$, voire moins. En conséquence, les armateurs se sont transformés en véritables « négriers », s'appuyant sur des agences de recrutement (*manning agencies*) pour trouver les marins les moins chers possibles, qu'ils font travailler à des rythmes effrénés (plus de 80 heures par semaine) au détriment de la sécurité, souvent avec des équipages de plusieurs nationalités ne se comprenant pas. Une situation dont se défend encore une fois Total, par la voix de son ex-Dircom : « Les Indiens sont réputés pour être parmi les meilleurs marins au monde : les officiers avaient des diplômes britanniques, tous étaient probablement de très bons marins ». Une allégation qui semble correspondre à la réalité, puisque récemment, le commandant de l'*Abeille Flandres*, qui est allé porté secours à l'*Erika*, a vigoureusement défendu le capitaine Karun Marthur.

De plus, le transport maritime repose sur un système opaque, basé sur des sociétés écrans domiciliées dans des paradis fiscaux. Ainsi pour l'*Erika*, TotalFinaElf, par le biais de sa filiale Total Transport Corp., s'est adressée à un courtier londonien *Petrian Shipbroker*, intermédiaire avec l'armateur Giuseppe Savarese, lui-même caché derrière des sociétés écrans aux Bahamas, à Malte et au Liberia. Cet armateur avait confié la gestion de son navire, l'*Erika*, à un *shipmanager*, Antonio Pollara, considéré comme le responsable officiel du navire. C'est d'ailleurs lui qui a recruté l'équipage par sa filiale indienne. Enfin, c'est le RINA qui certifiait l'*Erika* depuis 1998. On pourrait rajouter à cette chaîne la Malta Maritime Authority, où était immatriculé l'*Erika*, les autorités portuaires censées avoir contrôlé le navire, et le client, l'ENEL (EDF italien) avait acheté le fuel « délivré destination ».

Un système irresponsable, où l'armateur limite ses risques financiers au seul navire, grâce au régime « *one ship, one company* » (un bateau, une société), et où ce même armateur paie le classificateur contrôleur !

Un système dont profitent à la fois les donneurs d'ordres et les compagnies pétrolières. La justice déterminera si TotalFinaElf a vraiment commis une faute en affrétant

6. Magazine *L'Expansion*.

l'*Erika*, bateau limite. Mais la compagnie peut être tenue responsable (au moins moralement) d'avoir profité d'un système, malgré sa dangerosité. Comme le dit B. Rebelle<sup>7</sup> : « *Total est propriétaire de la cargaison, c'est le donneur d'ordre. Il faut taper sur ce maillon de la chaîne du transport, car alors il imposera son standard à l'ensemble du marché.* »

Il semblerait d'ailleurs que les compagnies pétrolières, à la suite du naufrage, aient entendu le message et cherchent à mieux maîtriser la filière : en particulier, elles songeraient à redevenir propriétaires des bateaux qu'elles affrètent... Une avancée qui leur permettrait aussi de mieux contrôler les dégazages volontaires en pleine mer, qui représentent une pollution huit à dix fois supérieure à celle des naufrages !

## LES RISQUES PRODUITS

### L'inquiétude des consommateurs pour leur nourriture

Pour la cinquième édition de l'enquête<sup>8</sup> « Les Français et le goût », IPSOS constatait que, pour la première fois, la dimension « santé » est autant revendiquée que la dimension « plaisir » : notait « *Le contexte de préoccupations liées à la sécurité alimentaire se ressent sur les critères de choix au moment de l'achat. Aujourd'hui, en termes d'alimentation, le besoin d'informations sur l'ensemble du processus de fabrication (de l'origine des produits au mode de fabrication, en passant par la composition) prédomine sur les variables "marketing" (emballage, aspect, marque). Le consommateur se définit lui-même, pour la première fois de façon majoritaire, comme un "consommateur naturel". Nos concitoyens ont retenu la leçon, sont de plus en plus éduqués, aspirent à une parfaite transparence et à un retour à la naturalité.* »

Un contexte « sécuritaire », confirmé par une autre étude, réalisée par Louis Harris, fin 2000, qui révélait que la principale crainte des Français était désormais celle des crises alimentaires, type « vache folle » ou « OGM » (39 %), devant celle du chômage (30 %) ! Si, concernant leur santé, les Français sont d'abord préoccupés par le cancer (21 %), l'ESB vient juste après (11 %), à égalité avec le sida. Une préoccupation liée à leur perte de confiance dans l'alimentation : 41 % pensent que la sécurité des aliments est moins bonne qu'il y a vingt ans. Quant à leur confiance dans les intervenants sur la sécurité alimentaire, elle marque une grande défiance vis-à-vis des industriels : sur une échelle de 1 à 10, ils obtiennent la moins bonne note (3,7), devancés de peu par la grande distribution (4,5), loin derrière les médecins et chercheurs (7,4), ainsi que les associations de consommateurs (7,3).

---

7. Président de Greenpeace France, « Poubelle business, dans les coulisses du transport maritime », in *L'Expansion*.

8. Réalisée par l'institut IPSOS, en 2001, pour *Les saveurs de l'année*.

## La mal bouffe : qu'y a-t-il dans mon assiette ?

Pierre Feilleit<sup>9</sup>, du GIS Recherche Industrie Alimentaire (GISRIA) de Montpellier, résume ainsi le défi des industriels de l'agroalimentaire : « *Garantir la sécurité alimentaire des aliments et des boissons est le premier souci des industries alimentaires... Le défi technologique auquel se trouvent ainsi confrontés les industriels est à la hauteur des enjeux. Si l'on considère, en effet, que la plupart des aliments sont des produits qui "vivent" (fromage, vin, pain, ...), et que les activités biologiques qui se développent au cours de leur fabrication et de leur conservation sont à la base de l'expression de caractéristiques spécifiques (en opposition à une alimentation aseptisée, triste et sans goût), on comprend que la complexité des procédés de l'industrie alimentaire réside dans la recherche d'une gestion optimale du "bon vivant", sans que celui-ci ne soit contaminé par des flores pathogènes et indésirables.* »

Le paradoxe de cette industrie est bien que la qualité sanitaire des produits n'a jamais été aussi sûre, et que malgré cela, l'inquiétude grandit.

Au début du siècle, on comptait en France 20 000 à 50 000 morts par an, dues à la contamination microbienne des aliments, contre moins d'une centaine aujourd'hui. Même le nombre de cas de listériose, considérée comme une maladie des pays industrialisés, est trois à quatre fois plus faible qu'il y a vingt ans. Les avancées spectaculaires de la biologie moléculaire ont, en effet, permis d'introduire dans les industries alimentaires des règles sanitaires très strictes. Sans oublier le développement du réseau public de surveillance des aliments : en 1998, près de 6 millions de saisies ont permis de retirer du marché 85 000 tonnes de produits considérés comme impropres à la consommation.

Mais de nouveaux risques alimentaires sont apparus. Aujourd'hui, on ne compte plus les contaminants qui s'accumulent dans les aliments : pesticides dans les fruits et légumes, mercure, plomb et cadmium dans les végétaux et la graisse des animaux, antibiotiques dans la viande, dioxine dans le lait... La plupart des polluants existent depuis toujours dans les aliments. La nouveauté réside dans l'augmentation des résidus. Les risques sur la santé (cancer, apparition de nouvelles résistances chez les bactéries, allergies...) sont très difficiles à évaluer, ce qui ne veut pas dire qu'ils soient nuls.

Si les progrès de l'hygiène ont quasiment fait disparaître les tuberculose et brucellose transmises par les animaux... ils ont permis, paradoxalement, le développement de la *listeria* et des salmonelles (bactéries responsables de la majeure partie des intoxications alimentaires actuelles).

Quant aux arômes, colorants, conservateurs, émulsifiants, acidifiants, édulcorants... ils ont envahi l'alimentation industrielle ! Certains sont loin d'être anodins : par exemple, les sulfites (E 220 à E 228) et les nitrites (E 249 à E 252), deux catégories de conservateurs, dépasseraient les doses journalières admissibles dans la nourriture (DJA), fixées par la réglementation.

9. Intervention au colloque « Quelle alimentation pour demain ? ».

Enfin, à cette liste déjà longue, on n'oubliera pas d'ajouter, qu'avec environ 100 000 tonnes de pesticides déversés chaque année sur les champs, la France est le troisième utilisateur mondial de produits phytosanitaires. Conséquence : il est difficile de trouver des aliments sans résidus. La preuve de la toxicité des engrais et pesticides chimiques au-delà d'un certain seuil n'est plus à faire. Les doses journalières « acceptables » de résidus dans les aliments sont fixées à un niveau au moins cent fois inférieur à celui estimé sans effets sur les animaux, afin de préserver la santé des consommateurs. Mais les analyses effectuées par la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes permettent de constater, année après année, des taux de résidus de pesticides largement supérieurs aux seuils autorisés...

### Les crises alimentaires récentes

Depuis la fin des années 1980, quelques crises alimentaires ont secoué l'opinion publique et les producteurs, comme l'affaire des poulets « à la dioxine » belges, début 1999, ou les alertes répétées à la *listeria*. Mais c'est surtout la « vache folle » qui a renforcé le sentiment d'insécurité alimentaire, provoquant une crise de la filière bovine française :

- lors de la première crise de la « vache folle », en 1996, la diminution des achats de viande de bœuf par les particuliers avait déjà été de 8 %, compensée par les exportations ;
- lors de la seconde crise, quatre ans plus tard, les ventes ont chuté de 30 %, voire de 50 % pour la viande hachée !

Quant aux conséquences sur la santé humaine, personne ne sait les estimer aujourd'hui. Tout ce que l'on sait, c'est que la maladie de Creutzfeldt-Jakob est, pour le moment, mortelle dans 100 % des cas. Au Royaume-Uni, fin 2001, 106 cas avaient été recensés et 99 personnes étaient décédées. En France, quatre cas avaient été détectés, de façon certaine, et un cinquième de façon probable. Aujourd'hui, on pense que l'ampleur de l'épidémie, en Grande-Bretagne, devrait rester faible par rapport aux prévisions initiales, plus alarmistes. Selon une étude menée par une équipe de l'INSERM, en collaboration avec le CHU de Grenoble et le Centre de surveillance de la maladie de Creutzfeldt-Jakob, à Édimbourg, le pic de l'épidémie serait en train de se produire et le nombre de cas resterait faible, entre 200 et 400 au maximum. Les premières prévisions, basées sur un petit nombre de cas, aboutissaient à des résultats très flous, mais alarmants : entre 70 et 136 000 cas estimés ! Mais rien n'est encore sûr...

Enfin, si l'épidémie de fièvre aphteuse, qui a sévi au Royaume-Uni et en France, n'est pas, à proprement parler, un problème de sécurité alimentaire, les images des « bûchers » ont contribué à faire perdre à l'opinion publique toute confiance dans le système agroalimentaire occidental et montré les limites et les dégâts occasionnés par le système « productiviste ».

## L'agriculture : d'un mode d'exploitation traditionnel au « productivisme »

Selon Wilfrid Legg et Gérard Viatte, de la Direction de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Pêcheries de l'OCDE<sup>10</sup> : « Dans l'ensemble de la zone de l'OCDE, la production agricole a augmenté de 15 % au cours des 15 dernières années, alors que la superficie cultivée diminuait de 1 % et la main-d'œuvre agricole de 8 %. Les prix des produits alimentaires, corrigés des effets de l'inflation, ont enregistré une baisse d'environ 1 % par an. En conséquence, la part des dépenses alimentaires dans les dépenses des consommateurs avoisine aujourd'hui 12,5 % en moyenne dans la zone de l'OCDE, mais les agriculteurs n'en perçoivent en fait qu'une faible part. Selon les estimations, le soutien aux agriculteurs représentait en moyenne 34 % des revenus agricoles, avec d'importantes disparités entre les pays : 1 % en Nouvelle-Zélande, 6 % en Australie, 20 % aux États-Unis, 38 % dans l'Union européenne, mais plus de 60 % en Corée, au Japon, en Norvège et en Suisse. »

Comment en est-on arrivé à cette situation, où de moins en moins d'agriculteurs produisent de plus en plus, tout en voyant leurs revenus baisser, nécessitant de lourdes subventions pour équilibrer leurs exploitations ?

C'est dans les années 1950, où l'on arrivait avec le système traditionnel à des rendements de 20 à 30 quintaux l'hectare, que, sous l'effet de l'explosion de la demande alimentaire et du progrès technologique, les engrais ont commencé à remplacer les terres non cultivées... pour améliorer les rendements. Désormais, la demande alimentaire est stable, mais ce modèle de système productiviste reste dominant. Du coup, les conséquences économiques sont presque mécaniques : baisse continue des prix agricoles, entraînant une course à l'agrandissement des exploitations...

## La PAC encourage le « productivisme »

La Politique Agricole Commune (PAC) représente 45 % du budget de l'Union européenne ! Sa mise en place, dans les années 1960, a accentué le mouvement. Si cette politique avait un sens, lors de sa mise en place, pour protéger les agriculteurs européens contre les fluctuations de prix, pour leur garantir des prix élevés, depuis le milieu des années 1970, elle a des effets pervers : les marchés étant devenus largement excédentaires, la PAC finance, à fonds perdus, les excédents, donnant aux agriculteurs et aux industries agroalimentaires un signal politique clair : « Continuez, on paiera ».

Les réformes de la PAC, en 1992 et 1999, qui ont entraîné des subventions directes pour compenser la baisse des prix, ont encore accentué le « dumping » céréalier, le développement de l'agriculture « hors sol », en particulier l'élevage de granivores (porcs,

10. OCDE *Observateur*, 15 juin 2001.

volailles) qui sont surtout nourris de céréales (alors que les bovins normalement mangent de l'herbe... quand l'homme ne les transforme pas en carnivores).

On a ainsi cassé les équilibres écologiques, mais on a aussi détruit les fragiles équilibres économiques de l'agriculture des pays du Sud, avec des exportations à des prix de *dumping*... car largement subventionnées.

### **L'agriculture raisonnée : réponse raisonnable ou *greenwashing* ?**

Tous les acteurs de la filière agroalimentaire ont pris conscience de l'impasse actuelle, du changement des consommateurs citoyens, qui veulent des produits sains et ne supportent plus les atteintes à l'environnement dont ils peuvent constater les dégâts quotidiennement. Une grande partie de la profession et de ses lobbies, comme la FNSEA, prônent donc l'agriculture raisonnée.

En France, l'association Forum de l'Agriculture Raisonnée Respectueuse de l'Environnement (FARRE) regroupe près de mille membres : organismes du monde agricole et agroalimentaire, environnemental, de la santé humaine et animale, entreprises de l'amont et de l'aval de l'agriculture et bien sûr des agriculteurs. En janvier 2001, elle s'est associée à six associations nationales qui participent également au développement de l'agriculture raisonnée dans leur pays, pour créer l'European Initiative for Sustainable development in Agriculture (EISA) et rédiger une proposition de codex européen de l'agriculture raisonnée. Ce codex la définit ainsi : « *L'agriculture raisonnée cherche à renforcer les effets positifs de la production agricole tout en réduisant ses impacts négatifs. Elle permet de pratiquer une agriculture durable, et constitue un élément indispensable (mais seulement un élément) du développement durable. L'agriculture raisonnée est une approche globale et de bon sens de la gestion de l'exploitation agricole. Elle concilie l'entretien écologique d'un environnement diversifié et sain avec les besoins économiques afin que l'agriculture assure la fourniture continue d'une nourriture saine et abordable. Ce n'est pas un concept normatif mais dynamique, qui doit être suffisamment flexible pour être utile à toutes les exploitations et à tous les pays. De plus, il doit toujours être réceptif aux changements et aux progrès technologiques* ».

En France, le 8 janvier 2002, le ministre de l'Agriculture, Jean Glavany, président le Conseil supérieur d'orientation et de coordination de l'économie agricole et alimentaire qui réunit l'ensemble des acteurs et des partenaires des filières de production, annonçait un « plan de passage » à l'agriculture « raisonnée ».

Une démarche critiquée par les milieux environnementaux, qui la trouvent très insuffisante. Ainsi, l'association France Nature Environnement prenant acte du projet de décret sur l'agriculture raisonnée, déclarait : « [...] la qualification « agriculture raisonnée » impliquera de respecter la réglementation en vigueur comme l'utilisation exclusive de pesticides homologués, l'épandage d'engrais en fonction des besoins des

*plantes, l'alimentation des animaux avec des substances autorisées, etc. Ce qui laisse à penser que la majorité des pratiques actuelles sont... illégales ou aberrantes. Confusion involontaire ou recherchée ? Le lobby productiviste soutenu par l'industrie des pesticides cherche avant tout, à travers une opération de marketing, à s'auto-décerner des médailles... autant récompenser les automobilistes qui s'arrêtent au feu rouge. L'agriculture raisonnée n'offre aucune garantie nouvelle pour l'environnement, et ne fait qu'embrouiller le choix du consommateur. Les consommateurs confondront les produits issus d'exploitations "raisonnées" avec les produits de qualité issus de l'agriculture biologique ou d'une véritable agriculture durable ».*

Mais cette approche de l'agriculture raisonnée n'est qu'un premier pas, prudent, pour essayer de recréer un climat de confiance chez les consommateurs et surtout pour redonner une fierté de leur métier aux agriculteurs, dont beaucoup seraient prêts à « jeter l'éponge », devant les problèmes économiques qu'ils rencontrent et l'opprobre publique dont ils sont l'objet.

### **Vers une agriculture durable...**

L'approche agriculture « raisonnée » n'est pas suffisante pour atteindre une agriculture « durable », au sens du développement durable défini à Rio en 1992. En effet, l'agriculture raisonnée reste dans un cadre productiviste, comme le constate Étienne Landais<sup>11</sup>, : *« L'approche économique vise à adapter l'agriculture conventionnelle pour la rendre plus acceptable, en conservant les mêmes objectifs de productivité... C'est l'optique du réseau FARRE »*. En effet, FARRE regroupe de puissants intérêts économiques, comme l'Union des Industries de la Protection des Plantes (UIPP), c'est-à-dire les producteurs de pesticides, désherbants... qui n'ont pas intérêt à « scier la branche sur laquelle ils sont assis ».

Il existe donc une approche plus écologique de l'agriculture, comme la définit Étienne Landais<sup>12</sup> : *« La seconde approche – écologique – associe des méthodes différentes et douces pour réguler les agrosystèmes, quitte à remettre en cause la productivité. Sans s'interdire systématiquement le recours à quelques molécules judicieusement choisies. Elle implique une approche globale de l'ensemble sol / plantes / animaux, et une forte attention à son impact environnemental... Cette approche, lorsqu'elle se donne en outre des objectifs de rentabilité, de compétitivité, d'écologie et se veut socialement fondée, est en chemin vers le développement durable. Il y a là les fondements du véritable nouveau contrat social que préfigurait le Sommet de Rio. »*

En effet, ce volet social est important : 7 millions de personnes travaillent encore, en Europe, dans l'agriculture, sans compter les activités qui s'y rattachent. Mais les statis-

11. Chercheur, conseiller du président de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA), in *Dimanche Ouest France* édition gratuite du 25 mars 2001.

12. *Op. cit.*

tiques montrent qu'une exploitation disparaît tous les quarts d'heure en France, ce qui représente, en emplois directs et indirects, plus de 100 000 emplois perdus chaque année, depuis quarante ans. Les pratiques de l'agriculture intensive ne peuvent plus se maintenir, puisque, non seulement, elles détruisent les sols, mais elles ruinent également la majorité des agriculteurs.

### **La montée en puissance de l'agriculture bio**

Le marché du biologique, estimé à 1,067 Md d'euros représente seulement 1,5 % de la demande alimentaire, mais il est en croissance exponentielle de 20 % par an. Pourtant, la France, qui fut leader du développement et de l'officialisation du logo AB (Agriculture Biologique) dans les années 1980, est aujourd'hui à la traîne des autres pays européens, malgré une augmentation de 30 % par an de ses productions : elle comptait 370 000 ha en bio (1,3 % de la surface agricole). Du coup, elle doit importer 70 % de ses besoins en produits biologiques pour sa consommation intérieure. Une situation paradoxale pour un pays réputé pour sa vocation agricole, son dynamisme à l'export et la richesse de ses terroirs ; mais qui peut également s'expliquer par un manque de volonté politique. Par exemple, le gouvernement allemand vient de prendre des mesures volontaristes, en supprimant des subventions à l'agriculture intensive, et en attribuant 240 M d'euros au développement de l'agriculture biologique, alors que l'agriculture biologique française ne reçoit que 19,82 M d'euros par an...

L'agriculture biologique, qui n'emploie ni pesticides, ni engrais chimiques, ni OGM, est, par essence, une agriculture durable : respectueuse de l'environnement, du bien-être des animaux, créatrice d'emplois, elle fait appel à une expérience et une connaissance du milieu qui valorise le métier de paysan. Mais elle a ses limites, comme le rappelle Étienne Landais<sup>13</sup> : « *L'agriculture bio a deux fragilités : ses produits restent sensibles aux contaminations fongiques et elle est mal protégée des pollutions environnementales...* »

La question fondamentale reste donc : est-ce que l'on pourrait nourrir la France uniquement avec du bio ? Des études projectives ont été faites pour le Danemark, elles laissent penser que le bio pourrait être une solution globale, à condition que les Européens mangent moins de viande : actuellement, la moyenne se situe autour de 100 kg par habitant et par an... l'équivalent d'un steak par jour ! Une condition à laquelle on pourrait ajouter que les consommateurs soient prêts à payer le juste prix pour une alimentation de qualité. Encore une fois le développement durable passe par des modifications profondes de nos modes de vie et de consommation.

---

13. *Op. cit.*

### LA RESPONSABILITÉ DES INDUSTRIELS DE L'AGROALIMENTAIRE : L'EXEMPLE DE DANONE

Pour garantir la sécurité et la qualité de ses produits, Danone a développé une politique d'identification et de contrôle de ses risques autour de trois axes.

Premièrement, la mise en place de trois structures spécifiques, chargées d'analyser les risques pouvant être véhiculés par les aliments, d'identifier les risques émergents ou de procéder à des contrôles qualité :

- le Centre de sécurité des aliments analyse les risques qui peuvent être véhiculés par les aliments. Ses 18 chercheurs travaillent sur trois champs d'étude : microbiologie, toxicologie, chimie analytique ;
- le Conseil scientifique consultatif, constitué de dix experts extérieurs qui identifient les « risques émergents » et conseillent le groupe sur la meilleure façon de les appréhender et de les mettre sous contrôle ;
- le Centre d'expertise de l'eau, qui a pour mission, outre les analyses portant sur l'innocuité des matériaux de conditionnement, de procéder à de multiples contrôles « à la source », comme la réalisation d'analyses microbiologiques (analyse « d'hygiène »).

Deuxièmement, une démarche de partenariat avec les fournisseurs, destinée à favoriser une implication commune dans la maîtrise des matières entrant dans la composition des produits. La traçabilité permet ainsi, une fois les matières, les procédés, les contrôles identifiés, les clients livrés... de garder en mémoire les composants d'un produit. Par exemple, le groupe Danone a mis en place une traçabilité à 100 % du lait fourni, grâce à deux programmes :

- l'audit *Danone Qualité Sécurité Lait* ; il s'agit d'un programme mondial basé sur un cahier des charges révisé annuellement. Pour l'année 2000, 26 critères ont été retenus : identification des animaux (cheptel de naissance...), suivi sanitaire, alimentation maîtrisée, utilisation raisonnée de médicaments, pratiques de traite, hygiène du local de stockage, nettoyage...
- le *Guide du Producteur de lait Danone*, qui détaille les bonnes pratiques d'élevage, de production et environnementales recommandées par le groupe.

Pour le pôle Biscuits, le groupe a pris l'initiative de n'utiliser que du soja et du maïs d'origine conventionnelle, dans ses produits en Europe. Ainsi, pour vérifier que ses fournisseurs n'utilisent pas de maïs ou de soja transgénique, le pôle Biscuits a réalisé, en 2000, plus de 47 audits fournisseurs portant sur plus de 1 000 analyses produits, pour un montant de 300 000 euros.

Enfin, troisième volet de sa politique de sécurité, la prise en compte des thèmes de préoccupations des consommateurs. Le groupe organise ainsi des rencontres - débats sur des thèmes d'actualité : autour d'un scientifique, des associations de consommateurs et des représentants d'entreprises alimentaires sont invités à se joindre à des débats informels sur des thèmes d'actualité.

### Le principe de précaution et les OGM

Au départ, selon Monsanto, la firme américaine d'agrochimie, l'objectif de ses chercheurs était radicalement écologique : comment éliminer les pesticides grâce aux OGM ? On a peine à y croire, lorsqu'on sait que le métier de Monsanto, c'est de vendre des pesticides ! Mais on peut supposer que la firme était aussi la mieux placée pour

connaître les dégâts de ses produits sur l'environnement et sur la santé, et qu'elle avait déjà compris que le modèle d'agriculture productiviste, qu'elle et ses concurrents avaient aidé à mettre en place, n'était pas soutenable à long terme.

### **Les arguments pour**

Des cultures de maïs, riz, colza ou coton, génétiquement modifiés, permettraient donc de diminuer l'emploi d'herbicides et de pesticides. Le coton « BT » de Monsanto (du nom de la bactérie, *Bacillus thuringiensis*, qui lui a été ajouté et qui lui donne des propriétés insecticides) ne subirait que deux vaporisations au lieu de six à huit, ce qui représenterait une économie de 1 000 tonnes d'insecticides pour les États-Unis. Et donc, beaucoup moins de pollution des nappes phréatiques et moins de dangers pour la santé de ceux qui les épandent, parfois sans protections...

Mais les promesses des OGM ne s'arrêtent pas là : des plantes génétiquement modifiées pourraient aider à lutter contre le cancer et des maladies aujourd'hui incurables, gagneraient en saveur (tomates à maturation retardée, melons plus sucrés...), pourraient être enrichis en vitamines pour lutter contre les carences alimentaires. Et enfin, *last but not least*, les OGM permettraient de vaincre la faim dans le monde, grâce à des rendements multipliés par deux ou trois, par la création de plantes conçues pour des terrains arides, résistantes aux parasites. Un argument très fort. D'autant plus fort, si l'on se rappelle, que d'ici trente ans, la planète devra nourrir 9 milliards d'individus (contre 6 actuellement) et que 90 % d'entre eux vivront dans des pays du Sud. Ainsi, la Conférence de Bangkok sur les « nouveaux aliments », organisée en juillet 2001 avec la coopération de l'Onu et parrainée par l'OCDE, a appelé les pays asiatiques à adopter les OGM pour faire face au développement démographique dans les vingt prochaines années. Dans un rapport sur le développement humain, publié au même moment, l'Onu a d'ailleurs fixé une priorité pour lutter contre la malnutrition qui touche 800 millions de personnes dans le monde : la création de nouvelles variétés de sorgho, de manioc et de maïs en Afrique. Même si ce rapport reconnaît qu'il reste des zones d'ombre sur les risques d'utilisation à grande échelle des OGM...

### **Les arguments contre**

#### ➡ *La pollution environnementale*

Une des craintes, concernant les OGM, est le risque de dissémination. On sait que les plantes cultivées peuvent disséminer leur pollen et féconder les plantes sauvages. On voit donc tout de suite le risque que représente la dissémination d'un gène de résistance à des herbicides, contenu dans une plante OGM, à l'ensemble de la flore. Comme le souligne Corinne Lepage<sup>14</sup>: « ...la pollution génétique, par différence avec les autres pollutions, est la seule, à ma connaissance, qui soit exponentielle, c'est-à-dire qui s'auto-

---

14. Corinne Lepage, François Guery, *La politique de précaution*, éd. PUF, p. 38.

*entretien et qui auto-augmente ; toutes les autres formes de pollutions, y compris la pollution radioactive, suivent une courbe de Gauss. L'importance des effets croît, selon un rythme et une amplitude variables, mais l'expérience permet d'attendre, à terme, une décroissance... ».* On ne connaît pas les conséquences de cette dissémination sur les équilibres et sur la biodiversité. Il existe une fameuse controverse, aux États-Unis, sur les papillons « monarche » qui seraient menacés de disparition, car ils mourraient en masse après s'être nourris de maïs transgénique. Aujourd'hui, les scientifiques qui ont d'abord cru que la dissémination était impossible sont sûrs du contraire !

Il est donc peut-être déjà trop tard. En effet, ce sont 44 Mds d'hectares dans le monde (deux fois la superficie de la Grande-Bretagne) qui sont cultivés en OGM : les États-Unis représentent 30,3 Mds ; la Chine représenterait déjà, entre 500 000 et 2 M d'hectares, selon les experts. En France, l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments (AFSSA) a fait un test sur des semences conventionnelles de céréales : 41 % (16 sur 39) contenaient des traces fortuites d'OGM (- 2 %), provenant soit de champs expérimentaux, soit de mélange avec des semences importées. Un test confirmé par celui du magazine qui a trouvé des traces d'OGM dans 30 % des aliments sélectionnés. Pourrait-on revenir en arrière, si tant est que les pays, qui sont déjà passés au transgénique, le souhaitent ? Seule l'Europe a adopté le principe de précaution, vis-à-vis des OGM : après les avoir autorisés entre 1991 et 1998, elle a appliqué un moratoire de fait aux autorisations de licence pour des produits OGM. Mais la Commission de Bruxelles veut reprendre les autorisations de licence : les demandes seront examinées par la nouvelle Autorité alimentaire européenne. Le droit à l'information des consommateurs sera préservé par l'obligation d'étiquetage, laissant ainsi le choix d'acheter ou non des produits transgéniques, « en toute connaissance de cause ».

► *Les dangers pour la santé des consommateurs*

L'introduction de gènes dans les plantes représente des risques encore mal connus, comme l'explique Corinne Lepage<sup>15</sup> : « *Alors que, aujourd'hui, les pesticides sont considérés, pour la plupart d'entre eux, comme cancérigènes, mutagènes, dangereux, protoxiques, les effets toxiques des plantes pesticides ne sont pas même l'objet d'une recherche. Les effets de l'insecticide protéique que doit produire plus d'un tiers des OGM ne sont pas étudiés alors que l'insecticide peut, in vitro, détériorer les globules rouges humains.* »

Les risques d'allergie sont un autre risque, lié aux plantes transgéniques. Dès la fin 1999 le professeur Bernard David, directeur de l'unité d'immuno-allergie de l'Institut Pasteur prévenait<sup>16</sup> : « *Les risques allergiques causés par les protéines nouvelles que pourraient produire les plantes génétiquement modifiées sont vraisemblablement les plus importants.* » Il estimait que boutons et affections cutanées diverses devraient se multiplier, comme cela est arrivé à 44 américains après avoir mangé du maïs,

15. *Op. cit.*

16. *Jonas*, n° 1, juillet / août 2001.

« pollué » par du maïs transgénique Starlink produit par Aventis, contenu dans des Taco Bells (sandwiches mexicains, de la chaîne de restauration rapide éponyme).

Enfin, certaines plantes OGM contiennent des gènes de résistance aux antibiotiques. Or, un des problèmes majeurs de santé pour les années à venir est déjà notre trop grande consommation d'antibiotiques, entraînant des résistances à leurs effets et la nécessité d'augmenter sans arrêt les doses ou de trouver de nouvelles molécules.

➔ *L'appropriation du vivant par des intérêts privés*

Comme le rappelle D. Vastel, l'hostilité des consommateurs européens aux OGM, est plus de nature éthique qu'environnementale : « *Le grand problème des OGM c'est le sentiment qu'ont les gens que leur première raison d'être, c'est de faire de l'argent... bien plus que le problème de leur impact sur la santé...* »

Le risque économique et éthique est en effet que les entreprises de l'agrochimie déposent des brevets et tiennent complètement en leur pouvoir les paysans, en particulier ceux du Sud, qui seront obligés de leur acheter leurs semences. Monsanto avait été très loin dans ce domaine, en insérant un gène capable de rendre la graine stérile à la génération suivante, obligeant ainsi les agriculteurs à lui racheter, à chaque saison, la totalité des semences ! Devant le tollé général, la firme américaine a fait machine arrière et retiré son procédé, baptisé par ses détracteurs, « Terminator ». Le même Monsanto, dont l'herbicide vedette, le Roundup représente la moitié des ventes (2,6 Mds de \$), mais dont le brevet allait bientôt tomber dans le domaine public a inventé le « Roundup Ready », un package complet pour continuer à gagner de l'argent sur son produit-vedette : des semences transgéniques modifiées pour être « insensibles » au seul herbicide Roundup. Du coup, l'agriculteur doit acheter la semence plus l'herbicide de Monsanto qui détruit les mauvaises herbes, mais laisse intacte la culture génétiquement modifiée. Redoutable !

En plus de cette menace économique, l'utilisation intensive d'OGM dans les pays du Sud pourrait détruire la biodiversité, au centre des pratiques locales ancestrales, et qui est un des éléments essentiels de la sécurité alimentaire de ces pays. De même, un modèle d'agriculture intensive serait un risque pour ces pays qui souffrent déjà d'un appauvrissement et d'une acidification des sols.

Et pourtant les firmes d'agrochimie ont développé de nombreuses stratégies afin de conquérir les marchés des pays du Sud, pour compenser la fermeture du marché européen : politiques de partenariat et de collaboration avec les institutions publiques des pays visés, opérations de lobbying, ou affichage de leur volonté d'offrir leurs semences transgéniques au Sud, comme le propose Syngenta, avec son « riz doré » enrichi à la vitamine A.

➔ *Les multinationales de l'agrochimie*

Quelques multinationales se partagent le marché des semences et des produits phytosanitaires. Les principales sont les américaines Monsanto (CA 2000 : 5,5 Mds de \$), Dupont (CA 2000 : 2,5 Mds de \$) et Dow Agrosiences (CA 2000 : 3 Mds de \$), les

deux allemandes BASF (CA 2000 : 3,5 Mds de \$) et Bayer (CA 2000, activités agricoles : 3 Mds de \$), l'anglo-suisse Syngenta (n° 1, issu de la fusion de Novartis et Zeneca ; CA 2000 : 6,846 Mds de \$) et la française Limagrain (CA 2000 : 5,656 Mds de francs). L'enjeu des OGM est de taille pour ces entreprises : si les OGM se développent, leur marché pourrait passer de 210 à 280 Mds de francs, d'ici 2010.

Mais, le *business* des OGM, même s'il est potentiellement énorme, est une activité à hauts risques. Les technologies transgéniques pour les aliments font l'objet de débats houleux, où des points de vue radicaux s'opposent. Certaines ONG, comme Greenpeace ou ATTAC, et des syndicats agricoles comme celui de José Bové, ont fait des OGM, un de leurs chevaux de bataille contre la mondialisation et n'hésitent pas à recourir à l'action sur le terrain, en arrachant des plants transgéniques expérimentaux. La mobilisation de la société civile est très forte en Europe occidentale et dans les pays du Sud. Les dirigeants de Monsanto reconnaissent, eux-mêmes, avoir très mal communiqué, avoir très mal « vendu » les OGM aux pays européens. La porte de leur marché leur est donc fermée... peut-être plus pour longtemps, puisque la Commission de Bruxelles veut reprendre les autorisations de licence. Mais l'opposition des consommateurs reste très forte.

Verra-t-on, un jour, de larges superficies de cultures transgéniques en Europe, comme aux États-Unis, car les producteurs auront réussi à convaincre autorités politiques, scientifiques et consommateurs ? Rien n'est moins sûr aujourd'hui, mais l'enjeu est de taille pour les multinationales des biotechnologies.

D'autant que la partie est loin d'être gagnée, même aux États-Unis. L'affaire du maïs transgénique Starlink, d'Aventis, est là pour le rappeler. Ce maïs destiné à l'alimentation animale et jugé impropre à la consommation par l'Environment Agency Protection, a été retrouvé dans 300 produits alimentaires aux États-Unis, qui ont dû être retirés des magasins. Le dédommagement des agriculteurs de maïs Starlink et de ceux qui avaient des cultures mitoyennes a été d'abord évalué à 100 M d'euros, en 2000. Mais en juillet 2001, Aventis a été sommée d'élargir son programme de compensation, car du maïs Starlink a été retrouvé là où personne ne s'y attendait, et là où personne ne peut expliquer sa présence. D'ailleurs, le groupe lui-même reconnaît que « *la protéine continuera à se diffuser dans l'alimentation, même si c'est à des niveaux très faibles, pendant encore longtemps* ». Une affaire qui a peut-être pesé lourd, dans la décision d'Aventis de vendre sa filiale à Bayer...

#### **SOCIÉTÉ CIVILE VS AGRO-CHIMIE : 1-0. BALLE AU CENTRE ?**

Pour la première fois, la volonté des consommateurs européens a bloqué un choix technique industriel. Les entreprises agrochimiques ont dû d'abord changer leur discours ; elles ne peuvent plus déclarer comme l'ancien président de Monsanto : « *Nous nourrirons le monde* ». Elles ont également changé leurs objectifs. Elles travaillent sur des OGM dits de « seconde génération », qui apporteront un plus aux agriculteurs du pays du Sud comme une patate douce résistante aux virus, et pas seulement sur des OGM résistants aux herbicides ou insecticides.

Pour autant la bataille reste incertaine et les incertitudes scientifiques devront être levées. Comme le rappelle Peter Kearns, de la direction de l'Environnement à l'OCDE<sup>17</sup> : « Si la plupart des acteurs du débat ne rejettent nullement les biotechnologies en tant que telles, ils souhaitent cependant que les procédés et produits issus des biotechnologies modernes fassent l'objet d'une surveillance et d'un suivi plus rigoureux. Beaucoup déplorent l'insuffisance actuelle des travaux scientifiques consacrés aux effets des OGM sur la santé humaine ou l'environnement. Une chose cependant est indiscutable : la nécessité d'une plus grande transparence. Les consommateurs du monde entier revendiquent leur droit à connaître la composition exacte des produits alimentaires qu'ils achètent et à savoir s'ils ont subi une modification génétique. Ils demandent aussi à savoir si leur alimentation est sans danger ou non. »

Le même P. Kearns qui reconnaît, toutefois, que : « La polarisation extrême des positions relatives aux perspectives offertes par les biotechnologies modernes rend peu vraisemblable la réduction de ces divergences à brève échéance ».

---

#### ➔ *L'exemple des produits chimiques*

Depuis la fin des années 1990, l'industrie chimique doit faire face à de nouvelles préoccupations du consommateur : Ce produit, on l'a fait avec quoi ? Qu'est-ce qu'il y a dedans ? Si mon bébé lèche la moquette, qu'est-ce qui va lui arriver ?

Les produits chimiques sont présents dans d'innombrables produits par les consommateurs : des pesticides et automobiles aux jouets et vêtements. L'industrie chimique joue un rôle essentiel dans l'économie : avec un CA de 1 500 Mds de \$ en 1998, elle représente 7 % du revenu mondial, 9 % des échanges mondiaux et emploie plus de 10 millions de personnes dans le monde. L'industrie de demain sera très différente de celle d'aujourd'hui. Sa production mondiale, en 2020, sera supérieure de 85 % à celle de 1995 et les pays non membres de l'OCDE y contribueront de façon plus importante qu'aujourd'hui. En outre, l'industrie chimique des pays de l'OCDE produira surtout des produits avancés au plan technologique, comme les produits spécialisés et les produits chimiques pour les sciences de la vie, celle des pays non membres venant au premier rang pour la production en grandes quantités de produits chimiques de base.

#### ➔ *Quelles seront les incidences de ces mutations ?*

Malgré les progrès réalisés ces trente dernières années dans le contrôle des substances toxiques rejetées dans l'environnement lors de la production, on s'inquiète de plus en plus de déceler dans l'environnement des produits chimiques persistants, bio-accumulatifs et / ou toxiques. « Le manque actuel d'informations sur la sécurité des produits chimiques commercialisés, ainsi que la quantité de substances dangereuses rejetées dans l'environnement lors de l'utilisation et de l'élimination des produits chimiques vont constituer un défi majeur pour les décideurs dans les vingt prochaines années. » Telle est la principale conclusion du rapport *Environmental Outlook for the Chemicals Industry*<sup>18</sup>, publié par l'OCDE en vue d'étayer les travaux plus généraux menés par

---

17. L'OCDE *Observateur*, 13 novembre 2001.

18. Source : [www.oecd.org/ehs](http://www.oecd.org/ehs)

l'Organisation concernant les pressions exercées sur l'environnement par les grands secteurs économiques, dont l'industrie chimique.

Le *Livre blanc* sur la chimie, adopté le 13 février 2001 par la Commission européenne, propose de remédier à ce manque d'informations en lançant *Reach (Registration, Evaluation and Autorisation)*, une étude sur 10 000 substances chimiques commercialisées en Europe : les tests devront être finis en 2010 pour les volumes de plus de 1 000 tonnes par an et, à fin 2012, pour les volumes de 100 tonnes. Des échéances que les industriels affirment ne pas pouvoir tenir : un programme en cours a permis de tester seulement 200 produits par an, alors que le *Livre blanc* recommande d'en tester 1 000 !

➔ *Le Responsible Care*

Aujourd'hui, 45 pays sont engagés dans le programme de responsabilité des industriels de la chimie, qui est leur engagement à démontrer une amélioration continue de leurs performances en matière de santé, de sécurité et d'environnement afin de répondre aux questions du public. La communication, composante essentielle de cette démarche, porte sur les performances et le résultat des efforts entrepris par ces industriels. Au-delà de l'amélioration des performances, *Responsible Care* veut démontrer un changement d'éthique : auparavant, l'industrie chimique s'en tenait au strict respect de la réglementation, aujourd'hui, elle veut agir de façon plus proactive, en prenant en compte l'ensemble du cycle de vie des produits (*Product Stewardship*).

Les fédérations de producteurs sont chargées de vérifier la mise en place de cette éthique au niveau national et l'International Council of Chemical Associations (ICCA) a défini, au plan mondial, les principes fondateurs du *Responsible Care* dont les principaux sont décrits ci-après, par Jacques Busson<sup>19</sup> :

- la communication doit avoir lieu à tous les niveaux (local, national, mondial). Et plus qu'à donner les vues des industriels, elle doit leur apprendre à écouter ;
- le développement de guides de bonnes pratiques. Ils concernent la recherche et le développement, la sécurité des procédés, la santé et la sécurité des employés au travail, la protection de l'environnement, le transport et la distribution, la gestion responsable des produits (*Product Stewardship*) ;
- l'encouragement mutuel et le partage d'expérience ;
- le compte rendu de performance. Le Conseil Européen de l'Industrie Chimique (CEFIC) a défini seize indicateurs de performance en 1998 qu'il s'est engagé à publier progressivement. Il ne s'agit pas d'être exhaustif mais, par le choix d'indicateurs représentatifs, de montrer comment évolue la performance de l'industrie au cours du temps. Ils jouent un rôle clé pour démontrer l'amélioration de l'industrie ;
- la vérification de la mise en place du *Responsible Care*, qui prend différentes formes selon les pays et les sociétés : auto-évaluation ; évaluation par les pairs ; évaluation par tierce partie, avec ou sans certification ;

19. Directeur du *Responsible Care* du Conseil Européen de l'Industrie Chimique (CEFIC).

- l'engagement de la direction. Le dirigeant national de plus haut niveau doit concrétiser l'engagement de sa société dans le *Responsible Care*, en signant les principes guides du *Responsible Care* de sa fédération nationale.

Dans le cadre du *Responsible Care*, trois programmes internationaux ont été lancés pour développer une plus grande transparence de l'industrie chimique :

- le *High Production Volume Chemicals* (HPV) étudiera la dangerosité de mille substances produites en grande quantité, d'ici 2004 ;
- la *Long-range Research Initiative* (LRI) finance des études indépendantes sur l'influence des substances sur la santé de l'homme et de l'environnement ;
- le *Product Stewardship* constitue l'application du *Responsible Care* aux produits. Il implique une connaissance et une maîtrise correctes des risques liés aux produits chimiques durant leur cycle de vie, et la mise en œuvre de mesures visant à réduire leur impact sur la santé, la sécurité et l'environnement.

➤ *Le Responsible Care, une réponse suffisante ?*

Selon le rapport, *L'avenir de l'environnement mondial 2000*, du PNUE : « *La production de déchets dangereux, dans le monde, a été de l'ordre de 400 M de tonnes par an au début des années 1990, dont 300 M sont le fait des pays de l'OCDE, principalement dans la production chimique, la production d'énergie, les usines de pâtes et de papiers, l'industrie extractive et les procédés de travail du cuir et de tannerie... Les exportations vers les pays en développement, où la réglementation est moins rigoureuse, et où le public est moins au fait de la question, ont été un moyen, pour certaines entreprises, de contourner cette réglementation.* »

Deux groupes de déchets chimiques dangereux alarment les spécialistes : les métaux lourds et les Polluants Organiques Persistants (POP). Les premiers seraient à l'origine de retards de développement chez l'enfant, de cancers, de lésions rénales... Les seconds joueraient un rôle dans les anomalies de la reproduction (baisse de fertilité du sperme des hommes occidentaux notamment) et du développement, mais aussi dans certaines dysfonctions neurologiques et immunologiques. Toujours, selon le PNUE : « *On estime que des centaines de milliers de personnes meurent chaque année, par suite de l'exposition à des produits chimiques toxiques, mais on ne dispose pas de chiffres précis (sic !). Dans certains pays en développement, l'empoisonnement figure parmi les causes les plus fréquentes de décès chez des patients hospitalisés.* »

Devant de tels enjeux, les efforts volontaires de l'industrie chimique sont-ils suffisants ? Que doit-on penser d'une industrie qui a si longtemps bafoué le principe de précaution, mettant sur le marché de nouveaux produits, sans savoir quel était leur impact sur l'environnement ou la santé humaine ? Que penser des réticences de cette industrie devant l'obligation d'évaluer l'ensemble des substances chimiques mises sur le marché ? Le consommateur ne sait rien aujourd'hui, ou si peu, sur la toxicité, des produits qu'il utilise tous les jours : le dentifrice qui préserve des caries, n'est-il pas la cause de cancers au bout de dix, vingt ans ? Le lit de bébé qui contient du vinyle et du polyuréthane dégagerait des substances nocives irritant ses bronches pendant son

sommeil ; l'air intérieur des appartements est-il vraiment pollué par le formol qui se dégage des moquettes, les solvants dans les peintures, les composés organiques volatils (benzène, chlorure de vinyle, éthers de glycol) contenus dans les produits d'entretien ?

La première responsabilité des industriels serait donc d'informer les consommateurs, comme le demande Georges Cingal, de l'association France Nature Environnement<sup>20</sup> : « *Le droit à l'information doit être total. Les industriels doivent fournir aux utilisateurs de leurs produits toutes les informations concernant les dangers réels ou potentiels* ». Et le même de demander également que figure sur le produit acheté « *la liste exhaustive de tous les composés chimiques présents* ».

---

#### **RHODIA ET LE PRODUCT STEWARDSHIP**

Le *Product Stewardship* consiste, selon Rhodia, à analyser et à minimiser, à chacune des cinq étapes de la vie d'un produit (conception, fabrication, distribution, utilisation et fin de vie) ses risques et impacts en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement.

Cette démarche s'appuie sur les outils et dispositifs suivants :

- une base de données qui rassemble tous les renseignements disponibles sur l'ensemble des produits fabriqués par Rhodia ;
  - des fiches de données sécurité accompagnant chacun des produits ;
  - les règles et réglementations Rhodia pour la sécurité des produits (les 3 RSP), un dispositif comportant 44 règles ainsi que de nombreuses recommandations ;
  - un système de management spécifique pour la sécurité des transports des matières dangereuses.
- 

## **LE NUCLÉAIRE : VERS UN DÉBAT CITOYEN ?**

Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la radioactivité naturelle et ses propriétés avaient été mises en évidence dans la communauté scientifique française (Henri Becquerel, Pierre et Marie Curie). En 1934, Irène et Frédéric Joliot-Curie découvraient la radioactivité artificielle, et le Commissariat à l'énergie atomique était créé dès 1945. En 1958, EDF commence à construire un premier réacteur. Si bien que, lorsque le premier choc pétrolier intervient en 1973, le gouvernement français de l'époque fait le choix du tout nucléaire pour assurer l'indépendance énergétique du pays. Il est vrai qu'à l'époque la dépendance aux énergies fossiles atteint 76 % et que la facture pétrolière passera de 15 Mds de francs en 1972 à 52 Mds en 1974 ! C'était l'époque où « l'on n'avait pas de pétrole, mais où l'on avait des idées... ». La France sera le seul pays au monde à faire un choix aussi radical puisque, aujourd'hui, la production électrique française est assurée à

---

20. *Le Figaro*, 29 octobre 2001.

75,6 % par le nucléaire. Dans le monde, l'énergie nucléaire représente 17 % de la production mondiale, au même niveau que l'hydraulique.

Pays	Nombre de réacteurs	% de la production
États-Unis	104	20 %
France	58	75%
Japon	53	35 %
Allemagne	7	± 30 %
Espagne	6	33 %
Belgique	7	60 %
Suède	12	50 %
Suisse	5	40 %

### Une réponse à la croissance de la demande mondiale d'énergie ?

Les travaux du Conseil mondial de l'énergie prévoient que la consommation d'énergie doublera entre 1990 et 2020. Devant ce défi, le potentiel des énergies renouvelables reste limité : entre 5 et 10 % en 2025. Les énergies fossiles posant le problème des émissions de gaz à effet de serre, certains pensent que la seule réponse sera le nucléaire qui n'émet pratiquement pas de CO<sub>2</sub>. C'est la position d'Anne Lauvergeon<sup>21</sup> : « *Le nucléaire est à un tournant. Le monde entre dans une période où les besoins vont être énormes pour une énergie abondante et bon marché. Une demande que seuls l'hydraulique et le nucléaire sont en mesure de satisfaire... Attention, je ne dis pas qu'il faut couvrir la planète de centrales nucléaires. Mais je dis avec Loyola de Palacio (la commissaire européenne à l'énergie), qu'il n'y a pas de solution sans nucléaire* ». Aux États-Unis, le programme nucléaire qui avait été arrêté après l'accident de Three Miles Island va peut-être repartir sous l'impulsion de l'administration Bush... et des problèmes d'électricité en Californie. Pour faire face à la croissance de la demande nationale, le vice-président Dick Cheney prévoit 65 nouvelles centrales, dont certaines doivent être nucléaires. Fin 1999, l'Agence Internationale de l'Énergie Atomique (AIEA) comptait 38 réacteurs en construction dans quatorze pays. Mais ces projets n'étaient pas tous sûrs d'aboutir :

- treize sont en Europe de l'Est et ont pris du retard (dix ans) pour des problèmes de financement ou de sécurité ;
- l'Asie, pour faire face à son développement économique et à sa croissance démographique, a prévu dix-sept réacteurs (sept en Chine, quatre en Corée du Sud, quatre au Japon et deux à Taiwan).

21. Présidente d'AREVA, groupe nucléaire français incluant CEA Industrie, COGEMA et Framatome, *Le Monde*, 5 septembre 2001.

Dans le même temps, l'Europe semble vouloir sortir du nucléaire : l'exemple le plus récent est l'Allemagne où un accord a été signé en 2001 pour un arrêt de la dernière centrale en 2018. Selon Greenpeace<sup>22</sup> : « L'Italie a massivement voté pour l'arrêt de l'énergie nucléaire en 1987. L'Espagne a prononcé un moratoire sur toute nouvelle construction de centrales nucléaires en 1991. La Grande-Bretagne a renoncé à construire de nouvelles centrales en 1995. La Belgique maintient son moratoire de 1988 sur le développement de la production d'électricité nucléaire et affiche son intention de désactiver ses centrales nucléaires dès qu'elles auront atteint 40 ans. Les Pays-Bas n'auront plus aucun réacteur en service à partir de 2004. »

On remarquera toutefois qu'entre vouloir sortir et sortir réellement, il y a un pas, parfois difficile à franchir : les Suédois avaient voté, par référendum, il y a vingt ans, pour un arrêt du nucléaire. La position actuelle de la Suède, qui devait commencer l'arrêt en 1997, est encore assez évasive... faute d'avoir trouvé une solution à la maîtrise de ses rejets de CO<sub>2</sub>. De plus, certains pays non « nucléarisés » sont obligés d'acheter de l'électricité... nucléaire à leurs voisins (cf. l'Italie qui achète à la France) !

Les enjeux nucléaires sont donc énormes, d'autant plus que va se poser également le problème des réacteurs en fin de vie : on estime à une quarantaine d'années leur durée de vie. Le CEA prévoit pour la période 2000-2020 que 237 réacteurs seront concernés, soit la moitié du parc nucléaire... dont celui de la France, construit essentiellement dans les années 1970 ! Déjà, une étude récente remise au gouvernement chiffre le coût d'une sortie du nucléaire en France : entre 30,5 et 76,2 Mds d'euros.

## Les avantages du nucléaire

Le nucléaire dispose d'avantages politiques (indépendance énergétique), doublés d'avantages économiques, rappelés sur le site Internet de la COGEMA :

- diminution de la facture pétrolière (environ 6,1 Mds d'euros par an pour la France) ;
- coût du kWh assez bas, puisqu'il serait d'environ 19 centimes en France contre 20 à 27 centimes pour le cycle combiné au gaz, selon le cours du gaz naturel et du dollar américain ;
- prix au consommateur intégrant toutes les composantes, du coût de construction de la centrale à son démantèlement, alors que le kWh n'intègre pas les coûts externes, en particulier environnementaux (prix du CO<sub>2</sub> rejeté dans l'air).

Enfin, l'industrie nucléaire française est très performante à l'export que ce soit EDF, qui y réalise près de 17 % de son CA, de Framatome (39 %) ou de COGEMA (41 %).

Par ailleurs, l'énergie nucléaire est « propre », au moins en ce qui concerne l'émission de gaz à effet de serre : un réacteur nucléaire d'1 Gwe éviterait le rejet de 6 M de tonnes de CO<sub>2</sub> et de 500 000 tonnes de SO<sub>2</sub> (responsable des pluies acides). Ainsi, le parc nucléaire français éviterait le rejet annuel de CO<sub>2</sub> équivalent à trois fois les émissions

22. Greenpeace magazine, printemps 2001.

de l'ensemble du parc automobile ! C'est ce qui permet à la France de tenir une si bonne place dans la négociation mondiale sur le réchauffement climatique : rapporté à un kWh, les émissions de CO<sub>2</sub> sont dix fois moins importantes en France qu'en Allemagne ou qu'au Royaume-Uni et treize fois moins qu'au Danemark, pays connu pour son engagement écologique.

### **La contestation du nucléaire : risques et déchets**

La guerre entre pro et anti-nucléaires relève à la fois de la guerre de tranchées (chacun campe sur ses positions radicales depuis trente ans) et de la guérilla (tant les anti-nucléaires aiment créer l'événement). Que reprochent les « anti », constitués le plus souvent d'ONG environnementales comme Greenpeace, à cette source d'énergie ?

Le premier problème est bien sûr celui de la sécurité. Le risque zéro n'existant pas, un accident nucléaire a des conséquences dramatiques. Tout le monde a encore en mémoire celui de Three Miles Island, aux États-Unis, le 28 mars 1979, où la panne d'une simple pompe a entraîné le début de fusion d'un réacteur. Mais la catastrophe qui fait encore peur à beaucoup de gens, s'est produite le 26 avril 1986 à Tchernobyl, en Ukraine, avec des conséquences dramatiques qui ont touché l'Europe, dont la France, sous forme d'un nuage de radioactivité. Depuis, on a encore frôlé la catastrophe à Tokaimura, au Japon, en 1999 et en France à la centrale du Blayais, en Gironde, après des inondations consécutives aux tempêtes de décembre de la même année.

Au risque d'accidents vient se surajouter, depuis le 11 septembre 2001, le risque d'attentat terroriste : un scénario d'un avion s'écrasant sur La Hague prévoit que la quantité de césium relâchée dans l'atmosphère serait 67 fois supérieure à celle de Tchernobyl... d'où les missiles *Crotale*, installés autour du site !

Le second problème de l'énergie nucléaire réside dans ses déchets. Ces derniers sont classés en trois catégories :

- les déchets de haute activité (catégorie C), principalement le combustible nucléaire irradié ;
- les déchets de moyenne activité (catégorie B), principalement des déchets issus des installations de fabrication du combustible nucléaire ;
- les déchets de faible activité (catégorie A) qui regroupent tous les autres déchets, issus à 95 % de l'industrie nucléaire.

Ces trois catégories se subdivisent encore, selon que l'on a affaire à des déchets de courte durée (de 30 à 300 ans), ou à vie longue (plusieurs milliers à plusieurs millions d'années). S'ajoutent à ces catégories les déchets très faiblement radioactifs (TFA), résultant du futur démantèlement des installations, qui seront stockés par l'Agence Nationale pour la Gestion des Déchets Radioactifs (ANDRA) dans un centre opérationnel, à partir de 2004.

Quel que soit leur type, aucune solution satisfaisante n'a été trouvée pour traiter ces masses importantes : 22 630 m<sup>3</sup> à 35 630 m<sup>3</sup> annuels en France dont 500 m<sup>3</sup> de déchets de moyenne activité à vie longue et 130 m<sup>3</sup> à haute activité<sup>23</sup> !

Les déchets de faible activité, à vie courte, sont stockés en surface. Le centre de stockage de la Manche, à La Hague, serait déjà plein, ce qui a nécessité l'ouverture du centre de Soulaïnes, dans l'Aube. Selon Greenpeace et Sortir du nucléaire, des fuites radioactives auraient été constatées dans ces deux sites (alors que La Hague était garantie « sans fuites » pour 300 ans), contaminant l'environnement, en particulier la nappe phréatique. Quelle que soit la solution retenue, il faudra surveiller étroitement ce type de sites pendant plusieurs siècles pour reconditionner les déchets, fût par fût...

Pour les déchets hautement radioactifs, temporairement stockés dans les piscines de refroidissement des centrales, la solution actuelle en France (loi Bataille) consiste à les enfouir dans des couches géologiques profondes (de 600 à 800 m). Un site a été choisi à Bure (Meuse) : dans ce centre d'enfouissement, baptisé « laboratoire d'étude », les déchets devraient commencer à être enfouis dès 2006. Une mission dite « Granite », pour trouver un site pour un deuxième laboratoire de recherche, s'est soldée par un échec, avec même une expulsion *manu militari* des envoyés du gouvernement ! Il est vrai que la consultation n'intervenait qu'après que les sites aient été prédéterminés sur la base de critères techniques...

Cette solution est très contestée car on peut se demander comment ces sites en profondeur resteront des dépôts fiables (en fonction des évolutions géologiques, par exemple) et dont la mémoire sera transmise aux populations pour les prochains millénaires ? Certains prônent d'ailleurs un enfouissement en sub-surface, qui ne soit pas irréversible. En France, un contrat quadriennal entre l'État et l'ANDRA a été signé en juillet 2001 ; il prévoit, entre autres, un inventaire national de référence des déchets radioactifs pour 2004. Il faudra donc que l'ANDRA dure plusieurs milliers d'années et garde en mémoire tous les lieux de stockage, pour éviter des problèmes aux générations futures. Or, l'on sait d'ores et déjà que dans d'autres pays, comme dans l'ex-URSS, cette mémoire des sites de stockage est déjà partiellement perdue.

Pour le moment, il n'y a pas d'alternative crédible, sauf à les envoyer chez les autres et à créer des poubelles nucléaires, comme le propose la Russie qui pourrait accueillir 20 000 tonnes dans deux de ses sites, moyennant finances (21 M de \$)... qui lui permettraient de relancer son programme nucléaire...

Le retraitement n'est pas la panacée non plus : le processus chimique qui permet de séparer uranium et plutonium des autres substances radioactives contenues dans le combustible usé n'est pas sans inconvénients. Une étude de Greenpeace 2000 a montré que « moins de la moitié du plutonium extrait et moins de 10 % de l'uranium sont réutilisés dans des réacteurs, alors que les usines de retraitement de La Hague et de Sellafield (Grande-Bretagne) sont responsables de la pollution nucléaire de l'ensemble de

---

23. Source : ANDRA.

l'Atlantique Nord ». Enfin, le retraitement nécessite des transports à haut risque sur les mers et les routes du monde.

D'ailleurs, selon Ghislain de Marsily, membre de la Commission Nationale d'Évaluation (CNE)<sup>24</sup> : « *Le retraitement initialement conçu pour des raisons militaires puis pour alimenter en plutonium la filière type Superphénix n'a plus de justification économique aujourd'hui. C'est donc le gouvernement qui impose le retraitement à EDF, vu les investissements* ». EDF, qui a prévu de retraiter, jusqu'en 2007, seulement 850 tonnes sur les 1200 qui sont retirées chaque années de ces centrales !

---

#### EDF DÉMANTÈLE RAPIDEMENT POUR DÉMONTRER QU'ELLE EST UNE ENTREPRISE RESPONSABLE —

Les huit centrales de première génération, construites dans les années 1950 / 1960, ont été arrêtées entre 1985 et 1994. EDF pensait, en première approche attendre cinquante ans... avant de les démanteler, afin que la radioactivité baisse. Il y a deux ans, l'entreprise a changé d'avis et s'est fixé comme objectif, un démantèlement complet de ces centrales d'ici 2025. Raison principale de ce revirement : montrer qu'elle assume sa responsabilité, en prouvant la faisabilité industrielle et financière de la déconstruction.

Reste à régler le problème de certains déchets, en particulier ceux de type B, dont on ne sait encore si le législateur choisira l'enfouissement en profondeur ou en surface (réponse en 2006) ou ceux à très faible activité qui devraient stockés au centre Omega-tech de l'ANDRA dont l'ouverture est prévue en 2003. Quant au coût (10 Mds d'euros, sur la base de 15 % des coût totaux d'investissement) il a été provisionné par EDF, à raison de 0,14 centimes d'euros par kWh. Mais les anti-nucléaires estiment qu'il sera trois à quatre fois supérieur. Réponse en 2025.

---

## Nucléaire et développement durable

### EDF et l'Agenda 21

« *On ne prévient pas les grenouilles quand on assèche les marais* ». Cette phrase cynique, prononcée il y a quelques années par Rémy Carle, alors directeur de l'équipement d'EDF, illustre bien, selon le réseau Sortir du nucléaire<sup>25</sup>, comment s'est fait le choix du nucléaire en France : dans l'opacité la plus complète, par rapport au citoyen grenouille. Mais les temps changent. Le complexe militaro-industriel nucléaire (comme l'appellent les « anti ») s'est lancé dans le développement durable.

EDF, qui exploite les centrales, a signé en octobre 1999, la Charte des entreprises publiques pour le développement durable avec ses consœurs (GDF, SNCF...). EDF a pris 1à des engagements pour :

- économiser les ressources non renouvelables ;

---

24. *Les Échos*, 3 avril 2002.

25. Fédération de 613 associations qui a publié, en octobre 2001, *l'Aberration*, journal tiré à 1 million d'exemplaires, sur les dangers du nucléaire.

- diminuer les pollutions ;
- limiter les émissions de gaz à effet de serre ;
- faire progresser la sécurité et la santé.

---

### EDF ET L'AGENDA 21

---

Le projet d'Agenda 21 d'EDF a été élaboré, à partir des principes définis à Rio, sur la base de 21 principes d'action. Ces derniers ont été soumis au regard de personnalités extérieures, d'organisations syndicales et du personnel du groupe. Ils ont été enrichis de ces apports avant d'être soumis à des panels de clients.

Il s'organise autour de quatre thèmes :

- agir de manière transparente ;
- agir en entreprise responsable ;
- passer au crible du développement durable nos activités, nos investissements et nos offres ;
- agir en partenariat avec les autres acteurs du développement durable.

Pour éviter qu'il ne reste à l'état de principe, l'Agenda 21 est adossé à un dispositif de mise en œuvre. Il sera complété par des indicateurs de suivi qui seront tout à la fois quantitatifs et qualitatifs. Ces derniers sont construits en association avec des personnalités extérieures et placés sous le regard d'agences de notation environnementale et sociale.

---

Par ailleurs, des mesures ont été prises pour que l'électricité contribue au développement économique et social de tous :

- démarche de certification ISO 14001 de tous ses sites (à 4 / 6ans) ;
- investissements dans l'éolien (Plan EOLE 2005) ;
- fourniture d'une énergie la plus propre possible (confort électrique, transports urbains fours industriels...), qui limite l'émission de CO2 et évite localement les désagréments dus aux fumées, gaz toxiques, cendres, odeurs, bruits, stockages d'hydrocarbure.

Tels sont les principaux aspects environnementaux concrets de cette stratégie de développement durable.

Concernant les déchets radioactifs, EDF essaie de faire baisser les volumes : pour une production de 395 tWh en 2000, ils représentaient 1 kg par habitant et par an. Par exemple, EDF a réduit le volume des déchets de type A : 90 m<sup>3</sup> par réacteur en 2000, soit deux fois moins qu'en 1990. Une nouvelle étape a été franchie en 1999 avec la mise en service de l'usine Centraco exploitée par Socodei, filiale d'EDF et de COGEMA. Son objectif est de réduire les volumes d'un facteur 10 à 20 en procédant à la fusion des déchets métalliques (1 410 tonnes traitées en 2000) et à l'incinération des déchets combustibles (1 730 tonnes en 2000). Les résidus d'incinération et de fusion sont conditionnés en colis et stockés au centre de l'ANDRA, à Soulaines.

### L'ANDRA : LE DIALOGUE AVEC LES STAKEHOLDERS

Une démarche partagée par le troisième pôle du nucléaire français, l'ANDRA, organisme public créé en 1991, chargé des opérations de gestion des déchets radioactifs avec trois missions :

- une mission industrielle de collecte et de gestion de centres de stockage (l'ANDRA gère déjà un centre important en fonctionnement et elle a pris la responsabilité de surveillance pour le centre de stockage situé à côté de l'usine de La Hague, pour une durée de 295 ans) ;
- une mission de recherche avec des laboratoires souterrains et des sites associés ;
- une mission d'information et d'inventaire.

Yves Le Bars, son président, présentait ainsi en novembre 2000<sup>26</sup> sa « Charte éthique que l'on peut associer à la gestion des déchets radioactifs, en essayant de lier les concepts d'adhésion sociale et de qualité technique. Cela doit se faire dans un univers d'ingénieurs de la culture du nucléaire, en comprenant que les solutions techniques se négocient. L'éthique, dans notre approche, est franchement au service des finalités de l'entreprise dans un processus socio-technique où le citoyen a sa place et non pas dans une démarche latérale à la finalité l'entreprise. Il s'agit d'inscrire dans la société des activités qui ont une image plutôt négative ».

---

Pour l'avenir, Framatome travaille sur des réacteurs de 3<sup>e</sup> génération (*European Power Reactor*), plus sûrs et produisant moins de déchets, voire brûlant leurs propres déchets (4<sup>e</sup> génération), mais qui demanderont encore des dizaines d'années de recherche. En tout cas, EDF est l'une des premières entreprises françaises à avoir communiqué de façon publicitaire sur son engagement dans le développement durable : sa signature « *Nous vous devons plus que la lumière* » est remplacée par « *Donner au monde l'énergie d'être meilleur* » pour une première campagne lancée le 7 mai 2001.

### AREVA : UNE COMMUNICATION TROP AGRESSIVE ?

Le second pôle du nucléaire français est tout récent, puisqu'il s'est constitué le 3 septembre 2001 : AREVA, détenue majoritairement par le CEA regroupe COGEMA, Framatome, et CEA Industries, exerce tous les métiers du nucléaire, depuis l'extraction de minerai à la construction de réacteurs et de centrales, en passant par les traitements des combustibles et des déchets. Ce nouveau groupe pèse 10 Mds d'euros de CA (dont 75 % dans le nucléaire) et emploie 45 000 personnes. Là aussi, le groupe, à peine constitué, communique sur son positionnement développement durable : « la haute technologie au service du mieux-être » sera la *base-line* d'une campagne sur les différents métiers du groupe. Par exemple, l'annonce sur le nucléaire joue la carte des avantages concernant l'effet de serre. Elle représente un chat devant une fenêtre où l'on peut lire : « On verra toujours mieux les étoiles dans un ciel qui n'est pas pollué ». Elle a d'ailleurs été confiée à Publicis Conseil, l'agence qui avait travaillé, deux ans auparavant, sur la campagne COGEMA (« *Nous n'avons rien à vous cacher* ») qui avait fait suite aux reportages de Greenpeace sur le fameux tuyau qui se jette en mer et sur

---

26. Premier Forum du management responsable d'Évian.

une étude épidémiologique d'un médecin concluant à un taux de cancers plus élevés chez les enfants autour de son usine de La Hague. Anne Lauvergeon, présidente d'AREVA, souhaite ainsi faciliter la transparence d'une industrie qui a toujours cultivé le secret.

---

Est-ce que l'industrie du nucléaire va devenir plus transparente et négocier avec ses *stakeholders* ? Peut-elle engager un débat citoyen, au moment de prendre de lourdes décisions : renouvellement du parc nucléaire français à partir des années 2010 ? On voit mal, dans le contexte actuel, comment de tels engagements pourraient être pris sans consulter les citoyens ! Les risques sont grands pour cette industrie :

- ses opposants sont déterminés ;
- elle a une mauvaise image, sauf peut-être EDF, qui apparaît comme l'entreprise la plus responsable aux yeux des Français, qui ont peut-être oublié comment elle produisait la majorité de son électricité ;
- elle fait peur et la situation actuelle du monde renforce ces peurs. Elle pourrait perdre sa *licence to operate*, comme l'industrie nucléaire allemande. Bien sûr, l'exception française est si radicale qu'une sortie totale est peu envisageable au plan économique.

En fait, l'alternative serait : le nucléaire, ses risques et ses déchets, ou le réchauffement climatique et ses catastrophes. Sauf à accepter un changement de nos modes de vie et de consommation et une politique volontariste d'investissement dans les énergies renouvelables, les industriels de l'énergie ne pourront pas échapper au débat avec la société civile.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### ➔ *Risques industriels*

TotalFinaElf : [www.totalfinaelf.com](http://www.totalfinaelf.com)

Ministère de l'Environnement et du Développement durable : [www.environnement.gouv.fr](http://www.environnement.gouv.fr)

### ➔ *Risques chimiques*

Rhodia : [www.rhodia.com](http://www.rhodia.com)

Conseil européen de l'industrie chimique (CEIC) : [www.cefic.org](http://www.cefic.org)

Les impacts des produits chimiques sur la santé (site « alternatif ») : [www.chem-tox.com/](http://www.chem-tox.com/)

### ➔ *Risques alimentaires*

Agence française de sécurité sanitaire des aliments (AFSSA) : [www.afssa.fr](http://www.afssa.fr)

Danone : [www.groupedanone.fr/](http://www.groupedanone.fr/)

Forum de l'Agriculture raisonnée respectueuse de l'environnement (FARRE) : [www.farre.org](http://www.farre.org)

La vitrine de l'agriculture bio : [www.vitrinebio.com](http://www.vitrinebio.com)

Monsanto : [www.monsanto.com](http://www.monsanto.com)

Ministère de l'Agriculture sur les OGM : [www.agriculture.gouv.fr/alim/ogm](http://www.agriculture.gouv.fr/alim/ogm)

➔ *Risques nucléaires*

Sortir du nucléaire (le réseau des 613 associations anti-nucléaires): [www.sortirdunucleaire.org/](http://www.sortirdunucleaire.org/)

EDF : [www.edf.fr](http://www.edf.fr)

COGEMA : [www.cogema.fr](http://www.cogema.fr)

Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA) : [www.cea.fr/](http://www.cea.fr/)



## ***L'entreprise socialement responsable***

*La Corporate Social Responsibility (CSR) est née aux États-Unis. Un pays où, dans les offres d'emploi, il est indiqué, noir sur blanc, si l'entreprise vous offre, en plus du salaire, une assurance sociale couvrant les soins médicaux et dentaires ! Mais, en Europe et surtout en France, où le modèle social est complètement différent, basé sur des réglementations nombreuses et exigeantes ainsi que sur le dialogue social, qu'est-ce que peut bien être une entreprise socialement responsable ? La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) ne peut-elle y être qu'une initiative volontaire de l'entreprise, forcément « marginale », au-delà de la loi ? Ou faut-il, pour répondre à l'appel à la RSE, lancé par le sommet de Lisbonne et le Livre vert de la Commission européenne (juillet 2001), trouver de nouveaux instruments pour mesurer les progrès, instituer contrôles et régulations complémentaires aux législations existantes ?*

*Début juillet 2002, l'avis de la Commission européenne a tranché en faveur d'initiatives volontaires : il n'y aura pas de réglementation européenne sur la RSE qui viendrait s'ajouter au début de régulation mondiale que constituent les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales ou la Global Reporting Initiative (GRI). Pour autant, comme l'affirme Anna Diamantopoulo, commissaire européen pour l'emploi et les affaires sociales : « L'Europe doit poursuivre un modèle socio-économique qui lui soit propre et où la RSE a toute sa place ».*

**Le modèle de la RSE européenne est difficile à définir, parce que les cultures économiques et sociales diffèrent : les Français n'admettent pas qu'un groupe licencie lorsqu'il fait des bénéfices, alors que les Britanniques trouvent cela normal**

**L'entreprise socialement responsable est donc protéiforme. Elle doit assurer l'employabilité de ses collaborateurs grâce à la formation, leur permettre de s'épanouir en veillant, entre autres, au bon équilibre entre vie professionnelle et privée, assurer l'égalité des chances entre hommes et femmes, respecter la diversité, etc.**

**Se pose alors la question de savoir si la RSE est un luxe réservé aux groupes multinationaux ou si elle est un modèle ? À l'évidence, la responsabilité de ces groupes ne se limite pas à leur périmètre « salarié » : ils doivent trouver les moyens d'exporter leurs bonnes pratiques chez leurs sous-traitants et, plus globalement, dans l'ensemble des PME sous peine de créer une nouvelle « fracture sociale ».**

**« L'entreprise socialement responsable n'est pas celle qui fuit les responsabilités économiques. C'est celle qui met en œuvre tous les moyens nécessaires pour que chaque salarié ait une perspective d'évolution professionnelle dans ou hors de l'entreprise et pour minimiser le caractère douloureux de ces mutations pour les salariés et leurs familles. » Franck Riboud, P-DG du groupe Danone, rapport de responsabilité sociale 2000.**

## **LA RSE : SEULEMENT DES INITIATIVES VOLONTAIRES AU-DELÀ DE LA LOI ?**

Les 27 et 28 novembre 2001, à Bruxelles, mille représentants européens d'entreprises, de syndicats, d'ONG, étaient réunis à l'initiative de la présidence belge de l'Union européenne, qui avait mis la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au cœur de l'agenda social européen. Les débats ont montré un clivage net entre la RSE, conçue comme une approche uniquement volontariste, et la RSE nécessitant un cadre réglementaire pour être crédible. D'un côté, Wielfried Beirnaert, président de la Commission des affaires sociales de l'Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe (UNICE, « la voix du *business* en Europe ») plaidait pour le volontarisme, dénonçant « une certaine nostalgie dirigiste, une tentation de dicter des procédures et des exigences », et affirmant : « bien sûr, il faut aller au-delà des prescrits réglementaires, mais cela ne se prescrit pas ! ». Chaque entreprise doit pouvoir choisir librement son approche de la RSE, et les procédures de contrôle interne sont aussi crédibles que les autres. En ce sens, l'Union doit appuyer les enceintes où s'échangent les bonnes pratiques. À l'opposé, João Proença, membre du Comité exécutif de la Confédération européenne des syndicats ripostait : « Sans cadre législatif et contractuel, la RSE ne sera pas un facteur de progrès social et démocratique... L'initiative volontaire ne suffit pas : l'OCDE rapporte que seuls 15 % des codes existants tiennent complètement compte des droits syndicaux minimaux. »

Le député Richard Howitt, rapporteur auprès du Parlement européen pour la RSE et le commerce équitable, essayait synthétiser le débat en affirmant que dans le domaine de la RSE, l'approche devait être double : « *L'action volontaire qui donne les ambitions et la dimension juridique qui donne les garanties* ». Pour lui, « *la Commission ne doit pas simplement compiler les bonnes pratiques sur les codes, les normes... mais aussi plancher sur leur respect, leur qualité, etc.* ». Enfin, Laurette Onkelinx, vice-Premier ministre belge et ministre de l'Emploi concluait en rappelant que « *la RSE ne doit en aucune manière être entendue comme un substitut au droit social ou au cadre normatif, mais plutôt comme un complément à ceux-ci* ».

La tendance des participants était ainsi claire : la RSE ne doit pas remplacer le dialogue social. Au contraire, il faut exporter le modèle social européen, qui veut que les travailleurs jouissent de leur liberté d'association et expriment leur opinion sans crainte ; dans le dialogue social, ils peuvent défendre leurs intérêts. La RSE est d'abord un outil de gestion stratégique, grâce auquel l'entreprise peut intégrer les visions du bien commun qui, autrement, seraient complètement confiées aux gouvernements. C'est donc une opération gagnant gagnant, mais en aucun cas une solution aux problèmes qui n'ont jamais été résolus.

Enfin, Ivar Jurgensen de la Confédération norvégienne des entreprises de commerce et de service rappelait que « *c'est dans les pays du Sud que la RSE importe le plus, là où les régulations sont rudimentaires et les contrôles inexistantes* ». En effet, en Europe, surtout en France, le champ social appartient à la loi et au dialogue entre syndicats et patronat. Dès lors, la responsabilité sociale des entreprises, au sens *stricto sensu* du terme, n'est-elle qu'un espace interstitiel, un « plus » social que seuls des grands groupes pourraient offrir à leurs salariés ?

## L'ENTREPRISE RESPONSABLE : D'ABORD LE SOCIAL POUR LES FRANÇAIS

L'enquête réalisée par la SOFRES<sup>1</sup> permet de mieux cerner les attentes de l'opinion à l'égard de l'entreprise responsable. Invités à indiquer quelles sont les principales responsabilités d'une entreprise vis-à-vis de ses salariés, les Français demandent d'abord qu'elle les fasse profiter de sa réussite, *via* des politiques d'actionnariat salarié (58 %), par exemple. Cette demande intervient avant une réponse plus attendue : « *S'interdire de licencier tant qu'elles font des bénéfices.* » (51 %).

Le thème des licenciements « boursiers » rallie la majorité de Français, si l'on en croit un sondage fait « à chaud » par l'IFOP<sup>2</sup>. À la question : « *Vous savez que certains grands groupes comme Marks & Spencer, Danone ou André ont récemment annoncé*

---

1. Pour le TOP COM 2001, le 2 février.

2. *Journal du Dimanche*, 6 avril 2001.

*des licenciements importants. Concernant ces suppressions d'emplois, avec laquelle des deux opinions suivantes êtes-vous le plus d'accord ?* », 85 % des sondés répondaient : « *La décision de ces entreprises est injustifiée, car une entreprise qui gagne de l'argent n'a pas besoin de licencier* ».

L'enquête SOFRES montre bien l'importance du social dans la responsabilité des entreprises, puisque le fait de bien traiter ses salariés (65 % des citations) est le deuxième des comportements éthiques auquel souscrivent les Français. Il n'est précédé que par le fait de refuser le travail des enfants du tiers-monde (79 %). Ces deux comportements devançant nettement le fait d'informer honnêtement le public quand un produit présente des risques (51 %). L'interdiction des discriminations raciales (41 %) et sexuelles (31 %) sont par ailleurs des comportements auxquels les jeunes se montrent très sensibles. Enfin, on retrouve dans cette enquête un consensus entre catégories professionnelles sur un autre thème social, longtemps considéré comme clivant : celui de l'employabilité. « Former ses salariés pour qu'ils aient de la valeur sur le marché du travail » est considéré comme un devoir prioritaire des entreprises par près de 40 % des Français, qu'ils soient cadres ou ouvriers.

## LES GRANDES PEURS DE LA MONDIALISATION

La montée du chômage et des inégalités dans les pays occidentaux est souvent attribuée à la mondialisation. Les délocalisations dans certains pays en développement provoqueraient l'appauvrissement des travailleurs les moins qualifiés des pays riches. Il est vrai que l'actualité récente a alimenté cette analyse. Ainsi, en juin 2001, au lendemain du retrait de Philips de la fabrication de portables, Alcatel annonçait sa décision d'aller encore plus loin dans la sous-traitance : l'équipementier de télécommunications français va céder la plupart de ses usines, d'ici à la fin 2002. Son P-DG Serge Tchuruk veut ramener à une vingtaine (dont douze dédiés aux nouveaux produits) le nombre de centres de fabrications, contre 120 à la fin de 2000. Dans une interview au *Wall Street Journal Europe*, il énonçait, pour la première fois, sa formule de la *fabless factory* (l'entreprise sans usines). L'ampleur de la restructuration, qui devrait, selon le groupe, toucher de 10 000 à 12 000 salariés dans le monde, a provoqué l'émoi des salariés.

Alcatel a ainsi confié la fabrication de ses téléphones portables à l'Américano-Singapourien Flextronics, suivant en cela, le Néerlandais Philips, le Suédois Ericsson, le Canadien Nortel et l'Américain Lucent, qui se sont allégés de pans entiers de leurs outils industriels, ou comme Nortel qui avait cédé, en un seul lot, sept de ses usines à l'Américain Solectron. Le secteur suit les traces de l'informatique ou de l'électronique grand public, qui se déchargent de l'essentiel de la fabrication auprès de sous-traitants.

L'obsession de l'amélioration des marges financières semble être l'un des moteurs de ces restructurations. Les équipementiers souhaitent accroître la part de leur activité réalisée dans les services, où les marges sont plus confortables, et se défaire des activités

manufacturières, à la rentabilité limitée. Celles-ci nécessitent des actifs gourmands en capitaux et ont un retour sur investissement trop long.

Cette évolution est également favorisée par la vague des fusions-acquisitions qui ont entraîné des doublons de sites, par le raccourcissement de la durée de vie des produits qui rend l'amortissement des équipements difficile, et surtout par l'apparition de spécialistes de la sous-traitance. Ainsi, Solectron, Flextronics ou Celestica ont commencé à se développer grâce à des grands clients comme IBM, Hewlett-Packard ou Cisco, avant de s'intéresser aux équipements de télécommunications. Flextronics a augmenté son CA de 3 000 % en cinq ans (13 Mds de \$ en 2001), sur un marché de la sous-traitance électronique qui pèse déjà 100 Mds de \$ et qui devrait atteindre 500 Mds de \$ en 2010 ! Reste à savoir, pour les salariés des équipementiers, quel sera leur avenir sous la bannière de ces grands sous-traitants ?

Ainsi, Solectron France a annoncé, début mars 2002, un nouveau plan de restructuration. La filiale de la firme américaine, dont le siège français est basé à Bordeaux, prévoyait au moins 375 licenciements sur son site de Pont-de-Buis (Finistère) et sur celui de Longuenesse (Pas-de-Calais), qui devrait à terme être fermé.

De son côté, François Barbier, DG France de Flextronics se défend d'être un mercenaire appelé pour restructurer ou fermer des usines<sup>3</sup>. Mais avec son activité à très faible marge, Flextronics, comme ses concurrents, cherche surtout les plus bas salaires : elle s'est déjà retirée de Singapour au profit de la Chine et de la Malaisie.

Après le textile ou l'électronique, les délocalisations continuent à se généraliser. Avec une idée simple : pourquoi garder en France, aux États-Unis ou au Japon des services (comptabilité, sténos, gestion de messagerie électronique) que l'on peut facilement transférer à l'île Maurice ou en Inde, où le coût de la main-d'œuvre est de trois à sept fois moins élevé ? Parfois, la délocalisation est moins exotique. En cinq ans, près de soixante multinationales ont installé dans les environs de Dublin des centres d'appels internationaux, employant au total dix mille personnes. Selon Anil Kumar, consultant chez McKinsey dans la Silicon Valley<sup>4</sup> : « *Le volume des services actuellement sous-traités en Inde et en Irlande, les deux principaux pôles de délocalisation, atteint 140 Mds de francs* ». Toujours selon ses calculs, le potentiel d'économies à réaliser pour les entreprises américaines pourrait atteindre 500 Mds de \$.

Pourtant, selon Daniel Cohen<sup>5</sup>, la mondialisation ne se fait pas contre les travailleurs des pays riches : le pourcentage de travailleurs réellement concernés par la concurrence des pays pauvres ne dépasserait pas 2 à 3 %. En fait, la mondialisation des échanges n'aurait détruit « que » 300 000 emplois en France, au cours des deux dernières décennies, alors que leur accélération entraînerait les secteurs les plus dynamiques (équipements, industries de l'information, services aux entreprises). Ce phénomène aboutit à la création d'emplois de plus en plus qualifiés : les deux tiers des emplois créés aux

3. *L'Express*, 15 juin 2000.

4. *Le Monde*, 13 mars 2002.

5. Professeur de sciences économiques à l'École normale supérieure et à l'Université Paris I.

États-Unis, ces cinq dernières années, l'ont été dans des secteurs où les rémunérations sont supérieures à la moyenne.

### Les multinationales, créatrices de chômage ?

Dans son rapport<sup>6</sup>, le DG de l'OIT faisait une description alarmante des problèmes de sous-emploi dans le monde : « *Le déficit d'emploi est la grande ligne de faille du monde actuel. Nous estimons qu'il y a 160 millions de chômeurs manifestes dans le monde... Quant aux personnes sous-employées, leur nombre atteindrait au moins 1 milliard. Sur 100 travailleurs, 6 sont des chômeurs complets, selon la définition officielle de l'OIT, 16 autres ne gagnent pas assez pour maintenir leur famille au-dessus du seuil absolu de pauvreté, soit 1 dollar par personne et par jour.* »

Taux de chômage dans le monde	
Région	Pourcentage
Zone euro	8,4 %
Union européenne	7,6 %
États-Unis	5,7 %
Japon*	5,2 %

\*Certains experts l'estiment plutôt autour de 8 à 10 %, soit 12 millions de personnes.

Période : mars 2002.

La mondialisation, les multinationales sont-elles responsables de cet état de fait ? Sur ce sujet, les économistes, les sociologues et les politiciens se déchirent. Pourtant, les faits semblent accréditer cette thèse. Il suffit de reprendre les principaux licenciements dans les grands groupes, annoncés dans la presse économique, sur le premier semestre 2002, pour avoir le vertige :

Nombre de licenciements dans certains grands groupes			
Année 2002	Groupe	Nombre d'emplois supprimés	Effectif global
Janvier	Valeo	5 000	70 000
Janvier	Ford	35 000	n. c.
Avril	Worldcom	75 000	750 000
Avril	Lucent	5 000	62 000*
Avril	SCH, la première banque espagnole	11 000**	110 000
Mai	IBM	8 000	320 000

\*Le groupe comptait 106 000 personnes en 2000.  
\*\* Surtout en Amérique latine.

6. Réduire le déficit de travail décent - un défi mondial, juin 2001.

Est-ce là l'horreur économique ? La thèse souvent défendue par les anti-mondialistes pourrait se résumer ainsi : les multinationales seraient essentiellement détenues par des fonds de pension anglo-saxons qui exigeraient un taux de rentabilité des capitaux investis de l'ordre de 15 %, au nom de la *Shareholder Value* (création de valeur pour l'actionnaire), ce qui les obligerait à licencier massivement pour réduire les coûts et augmenter la rentabilité. En fait, le personnel serait la seule variable d'ajustement, en période de récession...

Selon P. Bollon : « *Les 15 % de Return on Equity (Résultat net / fonds propres) sont un mythe. Je ne crois pas que les gérants le demandent. S'ils le demandaient, c'est qu'ils seraient myopes... En revanche, j'ai vu beaucoup de chefs d'entreprise dire qu'ils allaient le faire. Je n'ai jamais vu de gérants dire qu'ils allaient le demander. Cela ne fait aucun sens économique... Ce qui ne veut pas dire que telle entreprise, sur un créneau particulièrement porteur, qui a su se donner une avance technologique, ne peut pas, pendant plusieurs années de suite, faire du 15 % de ROE<sup>7</sup>. Il y a toujours, sur le marché, des gens qui surperforment, qui sont en avance sur leurs concurrents et qui peuvent le faire. Mais c'est impossible pour l'ensemble des entreprises françaises, sur le moyen terme.* » D'ailleurs, historiquement, la bourse américaine n'a généré qu'un rendement de 10 % à 11 % par année.

Quant à l'idée que l'annonce de licenciements permettrait de faire monter le cours de l'action, elle est battue en brèche<sup>8</sup> : le cours s'apprécie très légèrement avec l'effet d'annonce, mais retombe déjà deux jours après. Une analyse partagée par l'économiste Catherine Sauviat<sup>9</sup> : « *D'abord, des cabinets de conseil ont publié des études qui montrent que les entreprises qui licencient ne sont pas les plus performantes. Deuxièmement, des études académiques américaines ont montré qu'entre annonce de licenciements et cours boursiers, le lien n'est pas univoque. Il semblerait que les marchés financiers fassent de plus en plus la différence entre les licenciements défensifs, destinés à répondre à une situation de crise temporaire, et les licenciements offensifs, intégrés dans une stratégie à long terme de l'entreprise. L'annonce de licenciements ne conduit donc plus systématiquement à une hausse des cours boursiers. Pour autant, les analystes continuent à ignorer une vision plus positive des ressources humaines dans leurs modèles.* »

De leur côté, les spécialistes en management ont démontré les effets négatifs de ces licenciements sur l'efficacité des entreprises. D'après une étude de l'*American Management Association*, réalisée après les vagues de licenciements des années 1990, seules 45 % des entreprises procédant à une restructuration ont augmenté leur productivité,

7. ROE : *Return on equity* (bénéfice par action).

8. Enquête menée par des économistes sur 142 licenciements réalisés par des groupes français entre 1992 et 1998, Université de Nancy II.

9. Économiste à l'Institut de recherches économiques et sociales, auteur de l'étude réalisée à la demande du ministère de l'Emploi : *La gestion des sureffectifs, enjeux et pratiques*, éd. Economica, coll. « Recherche en gestion », 2000.

alors que c'était pourtant l'objectif initial. Quy Huy<sup>10</sup>, qui a étudié les grandes restructurations dans l'industrie américaine au cours des années 1985-1993, explique le mécanisme de perte de productivité, après des licenciements<sup>11</sup> : « *L'efficacité et la productivité des entreprises sont durablement touchées par les licenciements. Les survivants à ces coupes claires se referment sur eux-mêmes. L'organisation devient plus bureaucratique car chacun se tourne vers son supérieur, au lieu de prendre la moindre initiative. L'organisation perd peu à peu son ressort, elle n'innove plus.* »

### **Michelin, Danone, Mark's & Spencer, Moulinex...**

C'est le quotidien *Le Monde*<sup>12</sup> qui a déclenché l'affaire Danone. En fait, le journaliste avait eu connaissance d'un e-mail, datant d'août 2000, sur la réorganisation industrielle du pôle biscuits. Cette fuite allait prendre l'entreprise à contre-pied, car elle n'avait pas finalisé son plan, ni *a fortiori* communiqué avec ses syndicats. S'ensuivit une vague médiatique sans précédent dans l'industrie française, excepté TotalFinaElf avec le naufrage de l'*Erika*. Avec le recul, il est certain que l'affaire a pris cette ampleur à cause de phénomènes conjoncturels externes. Deux coïncidences d'abord : la proximité des élections municipales, décevantes pour la gauche – le PC et les Verts ont trouvé là un thème de mobilisation fort (90 députés de la majorité plurielle appelleront au boycott) ; l'annonce concomitante de la fermeture des magasins Marks & Spencer en France.

L'ambiance était morose. L'épisode Michelin était encore dans toutes les mémoires, comme la preuve des effets négatifs de la mondialisation financière : l'annonce de son plan social, le 8 septembre 1999, en même temps qu'une hausse des bénéficiaires, suivie par l'augmentation de l'action de 12 % dès le lendemain et l'intervention de Lionel Jospin au Journal de 20 heures de France 2 : « *Il ne faut pas tout attendre de l'État. Je ne crois pas que l'on puisse administrer, désormais, l'économie.* », avaient choqué l'opinion. Enfin, la communication très moyenne du groupe et de son P-DG, Franck Riboud – il est vrai empêtré dans des obligations légales (l'obligation d'informer le CE, avant toute chose) – avait accentué l'événement. Tous ces éléments ont contribué à faire prendre la « mayonnaise » médiatique.

### **Le paradoxe de l'affaire Danone**

L'entreprise est une pionnière du mouvement de la responsabilité sociale, avec son double projet économique et social mis en place par Antoine Riboud, dès les années 1980. En 1998, la responsabilité sociale a été affirmée comme l'un des quatre axes stra-

---

10. Professeur de management à l'INSEAD.

11. *Le Monde Économie*, 2 avril 2001.

12. « *Danone s'apprête à supprimer 3 000 emplois en Europe, dont 1 700 en France* », 11 janvier 2001.

tégiques de la politique humaine du groupe. Ce dernier l'a souvent mise en avant, comme un avantage compétitif face à ses concurrents européens et américains, en particulier lors de négociations pour le rachat d'usines ou d'entreprises étrangères.

Au plan syndical, par exemple, une Commission d'information européenne a été mise en place, dès 1972, qui allait préfigurer le Comité de groupe européen constitué en 1996. Avec l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation<sup>13</sup> (UITA), six conventions ont été signées, depuis 1988, sur l'exercice du droit syndical, l'information économique et sociale, l'action en faveur de l'égalité professionnelle hommes / femmes, la formation qualifiante... Danone est d'ailleurs très bien notée par les agences de *rating* sociétal, qui lui ont conservé leur confiance, pendant la crise.

Comment expliquer alors, en dehors du contexte politique, qu'une entreprise aussi socialement responsable ait déchaîné tant de polémiques et subi un boycott, ce qui est relativement nouveau en France, à l'annonce d'un plan de licenciements, somme toute « léger »<sup>14</sup> pour la France ? Certains ont mis en avant la très forte relation du public à la marque, qui a toujours communiqué sur l'affectif. Danone est effectivement l'une des marques préférées des Français, et leur déception a été d'autant plus forte. Une déception avivée par l'image sociale sur laquelle le groupe a toujours beaucoup communiqué. En fait, au-delà de ces explications, ce sont deux logiques, difficilement réconciliables, qui se sont affrontées.

D'une part, la logique économique, managériale et rationnelle : il vaut mieux restructurer avant d'avoir des problèmes qu'après. La compétition internationale exige des taux de rentabilité équivalents à ceux de ses concurrents, sinon on risque une OPA hostile. Par ailleurs, ces licenciements sont accompagnés d'un plan social qui permettra de « recaser » 95 % des salariés concernés. Il a été prévu 244 M d'euros de provisions pour ré-industrialiser le site, accompagner individuellement les salariés.

D'autre part, une logique « grand public », basée sur l'affectif, qui met l'humain au centre du système de légitimité, mais aussi certainement liée à un déficit de formation économique : on ne peut pas licencier des salariés qui ont passé tant d'années au service de l'entreprise, alors que celle-ci fait d'énormes bénéfices ! Une logique résumée par le slogan des partisans du boycott : « *Les humains ne sont pas des yaourts* » !

Quelles leçons tirer de cette affaire ? Tout d'abord, la responsabilité sociale paie à long terme. Une fois, l'émotion passée, les Français sont revenus vers la marque, alors qu'ils restent très critiques envers TotalFinaElf et AZF. En effet, selon le baromètre d'image des grandes entreprises IPSOS / *Le Nouvel Économiste*, TotalFinaElf reste en queue du classement : depuis l'année 2000, il navigue dans les indices négatifs entre - 40 et - 50. En mai 2002, il a remonté la pente, mais reste impopulaire avec un indice de - 28. Alors que Danone, qui surfait en haut du classement, avant l'affaire Lu, avec un indice<sup>15</sup> de + 80, a chuté à - 38, en avril 2001, mais était déjà remonté à + 39, en mai

13. L'UITA regroupe 320 syndicats dans le monde.

14. Le plan concernait 570 emplois, contre 1 500 pour Marks & Spencer et 3 700 pour Moulinex.

15. À titre indicatif, GDF est en tête de ce classement avec un indice de + 83.

2002. Ce résultat est confirmé par le baromètre éthique de Novethic : quelle que soit la cible interrogée (étudiants, salariés, investisseurs), Danone arrive en tête des entreprises jugées comme ayant une image éthique.

Enfin, en dehors de l'Hexagone, que ce soit dans la communauté du *business*, dans les médias ou dans le groupe lui-même, personne n'a compris le procès fait à Danone !

### **Plans sociaux : le diable se cache dans les détails**

Lorsque la décision a été prise d'un plan social, il reste à l'entreprise à assumer ses responsabilités, c'est-à-dire accompagner ses ex-employés, d'autant plus que les licenciements touchent des personnes socialement fragiles : employé(e)s sans diplôme, sans formation, travaillant depuis plus de vingt ans dans la même usine, dans un bassin d'emploi sinistré, avec un taux de chômage pouvant atteindre 20 %...

Selon un rapport du ministère de l'Emploi<sup>16</sup>, les licenciements économiques se situent, depuis 5 ans, dans une fourchette allant de 250 000 à 420 000 salariés par an. Pour l'année 2000, par exemple, un peu plus de 100 000 personnes ont bénéficié d'une mesure de reclassement (convention de conversion, congé de conversion, antenne emploi), dans la cadre des dispositifs publics d'accompagnement des restructurations aidés par l'État. Un peu plus de la moitié des personnes licenciées a retrouvé un travail, dans un délai de huit mois. Malgré le soutien des cellules de reclassement financées par le Fonds national de l'emploi (et non pas par les antennes privées), seules 51 % ont été embauchées en CDI, alors que 28 % n'ont trouvé qu'un CDD et 14,5 % des missions d'intérim. Le reste, soit 5,5 % s'étant lancé dans l'aventure de la création d'entreprise.

Mais les chiffres concernant les plans sociaux doivent être relativisés : 90 % des licenciements se font en dehors de tout plan social, ce qui fait dire à Dominique Thierry, de l'association Développement et Emploi, que « *les suppressions d'emploi des grandes entreprises ne sont qu'un épiphénomène* ».

Enfin, les acteurs sociaux s'accordent à dire que les grandes entreprises ont pris conscience de l'importance du traitement social des licenciements pour leur image externe, mais aussi pour le moral des salariés restants. Du coup, les plans sociaux sont de mieux en mieux dotés et se professionnalisent : on licencie « mieux », en quelque sorte. Des pratiques choquantes, comme celles de SKF et ses taxis pour raccompagner les personnes licenciées, n'ont plus cours, même si la brutalité de certaines décisions pose encore problème, comme « *l'e-mail* » de Marks & Spencer. Encore faut-il nuancer le jugement, dans ce dernier cas, car le groupe a été pris entre une double obligation : la réglementation boursière pour éviter les délits d'initié et la réglementation sociale française qui oblige à prévenir le Comité d'entreprise en priorité...

---

16. « Les dispositifs d'accompagnement des restructurations en 2000 », Premières synthèses, *Dares*, n° 442, novembre 2001.

## Peut-il y avoir un « bon » plan social ?

Un « bon » plan social comprend plusieurs volets :

- des primes « à la valise », durement négociées et souvent généreusement attribuées (jusqu'à 55 000 euros pour les Ateliers Chantiers du Havre, en 1999, ou pour Danone, en 2001) ; 76 200 euros pour les salaires de 4 500 euros et 45 700 euros pour ceux de 2 000 euros, soit entre 17 et 23 mois, chez IBM à Corbeil-Essonnes...). Ces primes sont souvent la principale revendication des salariés ;
- le reclassement interne, au sein du groupe. Cette solution, qui semble la plus évidente au départ, fonctionne mal dans les faits. Elle implique généralement une mobilité géographique, mal acceptée et difficile à mettre en place car elle nécessite un accompagnement lourd (aides à la vente et à l'achat de la maison, prime de réinstallation, et surtout cabinet de reclassement pour le conjoint), rarement prévu. Ainsi, le fabricant de pneus de vélos Wolber, à Soissons, qui a licencié 451 personnes en 1999, a proposé 130 postes dans le groupe Michelin, sa maison mère, sur des sites comme Troyes, Clermont-Ferrand... Seuls 36 salariés ont accepté. Un faible taux, que l'on retrouve dans la plupart des plans sociaux ;
- le reclassement chez le repreneur. Cette solution fonctionne assez mal. 17 % seulement des salariés de Marks & Spencer ont ainsi accepté un reclassement dans le groupe Galeries Lafayette. Le changement d'univers, quelquefois difficile à gérer, des conditions salariales moins favorables et une grosse prime expliquent ce faible taux. Parfois, enfin, le repreneur n'est pas fiable (chasseur de primes qui ne tient pas ses engagements, etc.) ou pas assez solide financièrement et finit par déposer le bilan, lui aussi ;
- la mise en place d'une antenne emploi, gérée par un cabinet spécialisé pour accompagner individuellement les salariés (bilan professionnel, aide à l'élaboration d'un projet personnel, aide à la recherche d'un emploi, d'une formation...). C'est le « must » actuel du plan social. Là aussi, dans la réalité, il y a des différences qualitatives. Par exemple, si une antenne est prévue sur une période trop courte (dix mois), comme pour les ouvrières de l'usine de La Bassée de Levi's, le résultat est peu satisfaisant : en avril 2000, soit près de deux ans après le licenciement, seules 18 % avaient retrouvé un poste en CDI, CDD ou intérim. Mais on pourrait aussi évoquer le cas de cabinets qui « font du chiffre », se concentrant sur les cas les plus faciles, pour montrer de bonnes statistiques de reclassement et oublient les cas les plus délicats.
- les actions de ré-industrialisation du bassin d'emploi avec des aides financières pour les PME qui créent des emplois dans la région et des primes à l'embauche des anciens salariés du groupe qui a licencié, des contrats de territoire signés avec les partenaires régionaux...
- une assistance financière et technique pour ceux qui choisissent la création d'entreprise avec, là aussi, des résultats mitigés.
- enfin, la création d'une commission de suivi, comme l'a fait Danone pour sa branche biscuits, associant les partenaires sociaux jusqu'à l'achèvement du projet de réorganisation, pour contrôler le respect des engagements.

On l'aura compris : tous les plans sociaux ne se valent pas, même s'ils ont l'avantage d'exister. Les taux de reclassement vont de moins de 20 % pour des entreprises pourtant très communicantes sur leur responsabilité sociale, comme Levi's, jusqu'à 95 % pour Danone<sup>17</sup>. Il faut donc analyser dans le détail un plan pour savoir s'il présente une réelle implication de l'entreprise ou s'il n'est que du *window dressing* (habillage social de façade). En effet, le succès ou l'échec d'un plan social dépend, en premier lieu, de la responsabilité de l'entreprise, c'est-à-dire des moyens qu'elle y consacre et du respect de ses engagements sur le long terme.

Reste que, tout cela n'est valable que pour de grandes entreprises. Pour les salariés de PME, la loi de modernisation sociale<sup>18</sup> a apporté une nouveauté : les entreprises de moins de mille personnes sont tenues de proposer, dès la notification de la rupture du contrat de travail, un accompagnement personnalisé, comme dans le cadre du PARE (bilan de compétences, entretiens avec l'ANPE...). Il serait souhaitable, cependant, de faire de la prévention, plutôt que de la chirurgie réparatrice. La loi de modernisation sociale prévoit, pour les entreprises de plus de mille personnes, une obligation de financer de nouvelles activités sur le site, en cas de plan social.

Pourquoi les grandes entreprises, dans le cadre de leurs actions de responsabilité sociale, ne favoriseraient-elles pas – plus qu'elles ne le font actuellement – la création d'entreprises ? Alors que le sommet de Johannesburg a mis en avant les partenariats de Type II (voir p. 243), réunissant l'État, les entreprises, les collectivités locales et le milieu associatif, on pourrait imaginer des actions locales combinant ces acteurs pour offrir des micro-crédits pour les personnes socialement défavorisées, créer des lieux « d'incubation » pour le développement local de PME, d'artisans, etc.

## L'EMPLOYABILITÉ, LA FORMATION : SEULES RÉPONSES AUX MUTATIONS ÉCONOMIQUES

Selon Daniel Cohen, les mutations économiques et sociales actuelles sont surtout dues à la révolution informatique et non pas aux échanges avec les pays pauvres. Les inégalités qui se développent ne sont pas la conséquence de la mondialisation, mais bien de la troisième révolution industrielle, qui survalorise le critère de compétence. En 1970, en France, le chômage était de 2,5 % chez les diplômés et de 3,5 % chez les travailleurs non qualifiés. En 1990, il est passé à 4,5 % chez les premiers, mais à 20 % chez les seconds. Le modèle « fordiste » de production de masse, assurée par de grandes entreprises est dépassé : la tendance est aux petites unités spécialisées, flexibles et adaptables aux besoins du marché, mais de plus en plus fermées aux travailleurs non qualifiés.

---

17. Statistiques fournies par le groupe sur les réorganisations depuis 1989.

18. Si décriée sur son volet « nouvelle définition du licenciement économique » et censurée, sur ce point, par le Conseil constitutionnel (cf. l'appel des 56 patrons dans *Les Échos*, 24 octobre 2001).

Mais la mondialisation bouleverse la nature de l'emploi. On demande aux travailleurs d'être plus flexibles, en raison d'une concurrence accrue, et les entreprises cherchent, par tous les moyens, à améliorer leur productivité. Par conséquent, la mondialisation et le progrès technique accroissent les inégalités sociales et accélèrent le rythme du changement : dans sa course à la mondialisation, l'entreprise crée à la fois du stress et de la déqualification.

Ainsi, Thierry Breton, alors P-DG de Thomson Multimédia, lors du symposium « Les exigences sociales de la mondialisation », donnait l'exemple des efforts de son groupe, pour s'adapter à la mondialisation : « ...*Nous avons dû mettre en place des programmes de chaîne de la valeur ajoutée (supply chain) qui ont une influence considérable sur le travail quotidien. Cette mise en temps réel de la fabrication, dans des locaux où nous gérons maintenant nous-mêmes les stocks de nos propres clients, nous a obligés à mettre en place des systèmes de traitement de l'information. Nos salariés, comme nos clients, ont donc subi des modifications dans leur métier, du fait de la mondialisation. Une fois de plus, ce sont les technologies de l'information et la rapidité des flux qui sont en jeu* ». Pour faire face à ce changement, le groupe demande à ses salariés de participer à un « réseau de connaissances » interne. Chaque salarié y apporte ses connaissances, son savoir-faire, et reçoit ceux des autres. Un système adapté du concept américain de *knowledge workers* (travailleurs du savoir) qui nécessite un effort considérable de formation, car il nécessite d'apprendre en permanence, de se nourrir de l'expérience des autres, de se comparer aux meilleurs.

Les groupes, dont certains sont confrontés à une faible attractivité de leurs métiers et à un manque de qualification de leurs salariés, qui en ont les moyens ont donc mis en place de véritables universités internes, pour répondre à ces besoins de formation permanente.

---

#### **ACADÉMIE ACCOR : RÉPONDRE AUX BESOINS DE FORMATION PERMANENTE**

---

La première université d'entreprise créée en Europe, dans le domaine des services, en 1985, l'Académie Accor, est située à Évry. Sa mission consiste à accompagner les changements du groupe dans des domaines stratégiques. « *Les compétences demandées à chaque collaborateur sont en augmentation du fait de la complexité des marchés, la création de nouveaux métiers, et l'apparition des nouvelles technologies. Par ailleurs, le groupe se développe beaucoup à l'international, dans des pays où le tourisme représente un important facteur de développement économique. Il y est fondamental d'assurer la formation initiale du personnel.* », explique Jean-Jacques Gressier, DG de l'Académie Accor.

---

---

#### **VIVENDI ENVIRONNEMENT : L'INSTITUT DE L'ENVIRONNEMENT URBAIN**

---

L'Institut de l'environnement urbain a été créé par Vivendi Environnement en 1994, à Jouy-le-Moutier. C'était une nécessité pour le groupe, dont les métiers (nettoyage industriel, ramassage des ordures, traitement des déchets, etc.) concernent surtout des ouvriers non qualifiés,

voire des jeunes (apprentis) en situation précaire. Avec une capacité d'accueil de 400 stagiaires, l'institut représente 20 M d'euros d'investissement et 7,6 M d'euros de budget annuel.

L'institut fonctionne, selon les termes d'Henri Proglio, P-DG du groupe, comme un « ascenseur social » : il délivre 250 000 heures de formation à 5 000 stagiaires qui peuvent obtenir des diplômes reconnus au niveau national. Dans le cadre de l'internationalisation du groupe, de nouveaux centres ont ouvert à Londres et à Prague. Et une école de vente de services aux industriels devrait voir le jour prochainement.

---

### AUCHAN : DES INSTITUTS DE FORMATION À L'EXCELLENCE

En France, en Italie, en Espagne, en Pologne, au Portugal et bientôt en Chine et en Hongrie, des Instituts de Formation à l'Excellence sont en activité. Ainsi, les hôtesse de caisse reçoivent une formation, tout au long de leur carrière : après trois mois d'ancienneté, elles suivent un stage sur les techniques du métier, les procédures, l'accueil, les consignes de sécurité, entre autres. Elles reçoivent, ensuite, une formation de perfectionnement qui porte notamment sur l'efficacité et la fiabilité de leur métier, l'économie d'entreprise. Enfin, après trois ans dans l'entreprise, une formation « d'excellence » leur est proposée avec, au programme, sensibilisation, techniques d'animation... Quant aux jeunes managers de rayon qui arrivent dans l'entreprise, ils reçoivent une formation de dix-huit jours, répartis en sept sessions, où sont abordés les aspects du commerce, de la gestion et du management, propres à leur métier.

En 2003, Auchan va lancer l'université « virtuelle », qui permettra d'accéder, en ligne, à l'ensemble de l'offre de formation existante dans le groupe et de consulter une base de données des expertises existantes.

---

## LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉCARITÉ

Selon l'Observatoire de la pauvreté et de l'exclusion sociale, pour l'année 1997<sup>19</sup>, 7 % des ménages français, soit 4,5 millions d'individus, seraient sous le seuil de pauvreté (fixé à 50 % du revenu médian) : en 2001, cela correspondait à 564 euros par mois pour une personne seule et 1 184 euros pour un couple avec deux enfants. En Grande-Bretagne, plus de 5 millions de Britanniques (près de 9 % de la population) vivent dans un état de pauvreté absolue... En Italie, ce sont 7,4 millions d'Italiens qui vivent en dessous du seuil de pauvreté, selon l'Institut national des statistiques italien, qui constate parallèlement un boom des emplois à temps partiel et précaires.

Ainsi, dans tous les pays européens, on remarque la montée des inégalités, avec le développement du chômage, du temps partiel, des *bad jobs*. En France, l'INSEE constate ainsi que, si la pauvreté a fortement diminué depuis 1970 jusqu'au milieu des années 1980, pour se stabiliser ensuite, ce sont surtout les retraités qui ont bénéficié de cette

---

19. Dernière année pour laquelle on dispose de données complètes.

évolution. Au contraire, parmi les ménages de salariés ou de chômeurs, la proportion de ménages pauvres a augmenté en dix ans. En effet, alors que le chômage a baissé ces dernières années, on voit monter, en France, le nombre de travailleurs pauvres.

À la fin 2000, l'INSEE estimait que 1,3 million de personnes, bien qu'ayant un emploi, n'avaient pas de quoi vivre décemment. La plupart d'entre eux appartiennent à la catégorie des chômeurs qui alternent des périodes d'inactivité et d'emploi (354 000), suivi des travailleurs indépendants (350 000), des CDI à temps plein (270 000) ou à temps partiel (106 000), des salariés depuis au moins douze mois en CDD, intérim, travail saisonnier ou stagiaires embauchés sous contrats « aides » (134 000).

En fait, la plupart des travailleurs pauvres exercent des emplois à temps partiel. Leur profil est souvent déterminé par des facteurs sociaux et familiaux : 46 % n'ont aucun diplôme ou le certificat d'études, beaucoup vivent seuls, avec ou sans enfants (24 %)... La montée du temps partiel expliquerait la montée de la pauvreté : globalement, le nombre de salariés travaillant à temps partiel est passé de 7 % en 1980 à 17 % en 2001, avec une pointe à 18 % en 1999. Depuis cinq ans, en Europe, 48 % des salariés sont recrutés en contrat précaire ! En France, le volume de travail temporaire a progressé fortement : +17 % pour l'année 2000, soit 604 000 équivalents emplois à temps plein.

## La responsabilité des entreprises

Le travail précaire est devenu une norme dans bien des entreprises : près du quart des établissements emploient plus de 10 % de leurs effectifs sous contrat temporaire, et près d'un sur dix emploie plus de 20 %. Les secteurs qui y ont le plus recours sont les services (12 %), en particulier le nettoyage, la restauration rapide, le commerce, le tourisme, mais aussi le BTP (11,9 %), les industries agricoles et alimentaires (10,6 %).

En revanche, les entreprises cotées en bourse, directement impliquées dans la mondialisation, n'ont pas plus recours aux CDD et à l'intérim (8,4 %) que la moyenne des entreprises françaises (8,0 %). L'image des groupes « négriers » serait ainsi battue en brèche, à ceci près qu'ils gèrent de plus en plus leurs variations de charge par l'externalisation et la sous-traitance (voir p. 153).

La responsabilité des entreprises voudrait que le temps partiel ne soit pas synonyme de précarité. Ainsi, des entreprises saisonnières comme les Villages Vacances de France (VVF) ou Bonduelle testent la bi-activité, que ce soit en interne (VVF fidélisent ses saisonniers estivaux en leur proposant des postes pour l'hiver) ou en externe, grâce à des groupements d'employeurs aux saisonnalités inverses, ce qui permet de se partager des salariés, embauchés à l'année, donc sécurisés et formés. Un problème qui concerne 420 000 saisonniers. De même, les groupes d'intérim essaient de mettre en place des dispositifs de reclassement, ainsi que des plans de formation pour anticiper les fins de mission brutales. VediorBis, par exemple, a mis en place une Charte liberté emploi formation pour ses intérimaires fidèles. Au programme, entretien individuel d'évaluation et planification des missions. Autre exemple de mobilisation de la profession : un plan

de reclassement est en cours, pour les 15 000 euro-conseillers intérimaires, embauchés par les banques et la grande distribution pour le passage à l'euro. Mais comme le concluait récemment un dossier sur l'intérim du magazine *Liaisons Sociales* (mai 2002) : « [...] *Les grands du secteur doivent encore prouver que leur responsabilité sociale à l'égard des salariés n'est pas à géométrie variable. Autrement dit, qu'elle ne s'essouffle pas lorsque la conjoncture faiblit.* »

Les *bad jobs* combinant non-qualification et temps partiel se sont surtout développés dans la grande distribution (caissiers, vendeurs en alimentation...), dans les services aux entreprises (nettoyage, surveillance), etc. À tel point que, dans la restauration rapide, les « précaires de la restauration rapide » ont créé un collectif CGT, multipliant les actions syndicales, les grèves, pour de meilleurs salaires et un peu plus de considération. Une responsabilité sociale librement choisie pourra-t-elle éviter une réglementation ou verra-t-on resurgir un jour un projet de taxe sur les entreprises employant trop de CDD et d'intérimaires ?

## LES CONDITIONS DE TRAVAIL : ALLO, MAMAN, BOBO...

Les résultats de la troisième enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, portant sur l'année 2000, confirment les tendances relevées lors des deux précédentes enquêtes en 1990 et 1995/1996 : les conditions de travail dans l'Union européenne ne s'améliorent pas, voire se dégradent. Certains problèmes, anciens, ne s'améliorent pas, malgré les progrès technologiques, comme :

- le port de charges lourdes (37 % des travailleurs en portaient une partie du temps en 2000, contre 33 % en 1995 et 27 % en 1990) ;
- l'exposition à un bruit élevé (29 % en 2000, contre 27 % en 1990).

De même, les schémas tayloriens semblent avoir la vie dure : un tiers des travailleurs déclarent avoir, en permanence, des tâches ou des gestes répétitifs et ne pas pouvoir modifier l'ordre de leurs activités. D'autres, relativement récents, constituent un ensemble d'indices d'un nouveau mal-être professionnel. La Fondation note ainsi l'intensification du travail : en 2000, 56 % des travailleurs estimaient avoir un rythme de travail élevé, une partie du temps et 60 % des délais stricts et courts à respecter, contre respectivement 47 et 49 % en 1990. Elle a également observé l'élévation du taux de flexibilité du travail (la moitié des nouveaux emplois est précaire), alors qu'elle avait déjà établi le lien entre précarité et conditions de travail dégradées. À cet égard, on notera que le profil type du travailleur européen, victime d'un accident du travail, correspond à un jeune, précaire et employé d'une PME, souvent sous-traitante d'un grand groupe et qui doit répondre dans l'urgence aux commandes de ses donneurs d'ordre.

Intensification du travail, accélération des rythmes et précarité sont des facteurs de stress, un état<sup>20</sup> qui est ressenti par 72 % des salariés français.

La première conséquence de cette dégradation des conditions de travail sont des troubles musculo-squelettiques, qui représentent près des deux tiers des maladies professionnelles reconnues et indemnisées par la Sécurité Sociale. Ces affections qui touchent les os, le cartilage et les tendons se manifestent par des douleurs aux membres supérieurs et sont liées à des mauvaises postures de travail et à des gestes répétitifs, ainsi :

- 33 % des travailleurs européens se plaignent de douleurs dorsales ;
- 23 % de douleurs musculaires cou / épaules.

Mais le stress est d'abord une souffrance psychologique, même si ses traductions se répercutent souvent au niveau du corps, à divers degrés (migraines, psoriasis, maladies cardio-vasculaires, voire cancers). Sa première manifestation est la dépression :

- selon le BIT, un adulte sur dix en âge de travailler souffre de dépression, 7 % des départs en retraite sont liés à des syndromes dépressifs en Allemagne, trois salariés britanniques sur dix connaissent des problèmes de santé mentale ;
- selon l'enquête CSA / Manpower, un salarié français sur dix a connu un ou plusieurs arrêts maladie liés au stress.

Les raisons en sont connues :

- une charge de travail excessive pour 60 % des cadres ;
- la multiplication des tâches menées de front avec les conflits d'intérêt inhérents aux différents responsables ;
- le flux tendu et le juste-à-temps (23 % des salariés ont des délais inférieurs à une heure) ;
- la flexibilité horaire ;
- l'incertitude sur la pérennité de son emploi ;
- le culte de la performance.

Le modèle du sport de haut niveau a été intégré dans la culture d'entreprise : comme un champion, dès qu'un objectif est atteint, un autre est fixé au salarié. Autre parallèle, l'évaluation permanente et la peur qui en découle.

---

#### LE MODÈLE IBM FAIT SCANDALE

---

En mars 2002, la presse révèle avec fracas le modèle IBM : selon les syndicats, le nombre de personnes notées 4 (les notes vont de 1, pour les meilleurs, à 4 pour les moins bons) serait en hausse. Ils dénoncent l'utilisation abusive de ce système d'évaluation de la performance, qui vise à identifier les « faibles contributeurs », afin de les licencier pour insuffisance professionnelle. Il s'agirait surtout de personnes de plus de 50 ans ou revenant de congés maladie.

Toujours selon les syndicats d'IBM, ces critères d'évaluation très subjectifs cacheraient un plan social déguisé, la direction ayant donné des quotas de salariés à noter « 4 », aux managers. Une accusation dont se défend la direction d'IBM France, tout en reconnaissant qu'il existe<sup>21</sup>

---

20. Selon un sondage CSA / Manpower publié par *Liaisons Sociales*, 2000.

21. *Le Monde*, 8 mars 2002.

« des fourchettes de notation qui permettent de donner des indications et des objectifs aux managers pour les notations. Ces fourchettes vont de 10 à 15 % pour la note 1, de 65 à 70 % pour la note 2, de 15 à 25 pour la note 3, et de 2 à 5 % pour la note 4 ».

Le paradoxe de cette affaire, c'est qu'IBM se veut une entreprise à la pointe de la responsabilité sociale et a effectivement la réputation de « soigner » ses salariés. Par exemple, un médecin, appelé *Well Beeing Manager*, est en charge du bien-être des employés et du programme de gestion du stress, un projet *Mobilité* permet aux collaborateurs de choisir leur lieu de travail (dans des immeubles en banlieue parisienne loués par le groupe, plus proches de leurs domiciles que le siège social, ou chez eux), etc.

---

Irait-on vers un modèle social où seuls les plus performants seraient gardés en CDI dans les multinationales, avec des plans de carrière, choyés par des avantages en nature, récompensés par des avantages financiers (stock-options, plans d'épargne salariale, etc.), alors que le reste de la population serait composé de fournisseurs, de prestataires de services, sous des formes diverses (CDD, solo, free-lance), et vivrait dans la flexibilité et la précarité ? Un schéma que décrit Denis Ettighoffer<sup>22</sup>, consultant en organisation et management, président de l'Eurotechnopolis Institut : « *Nous entrons dans le post-salariat. On achètera de la compétence à la demande, en "flux tendu". Les entreprises diminuent le stock travail et achètent des prestations plus qu'elles n'embauchent... La diminution des emplois fixes à durée indéterminée nous obligera à vendre des prestations plutôt qu'à rechercher un travail, ce qui va devenir de plus en plus difficile. Nous assisterons aussi à la multiplication de la poly ou de la pluri-activité : nous pratiquerons plusieurs métiers à la fois.* »... Entre indépendance et esclavage ?

### **L'amiante : quand gagner sa vie peut la faire perdre...**

Le dossier de l'amiante pose, de façon dramatique, le problème de la responsabilité des entreprises : de 50 000 à 100 000 morts, d'ici 2025, un scandale plus important que celui du sang contaminé, selon les experts de la santé publique. Les microfibrilles de l'amiante s'insinuent dans les alvéoles des poumons et provoquent, trente ou quarante ans plus tard, des lésions pleurales ou un cancer.

### **Retour sur des dizaines d'années d'aveuglement**

L'amiante est employé, dès le début du siècle dans les secteurs du textile ou des chantiers navals. Mais c'est surtout après la Seconde Guerre mondiale, qu'il va devenir incontournable. On le retrouve dans tous les produits : des gants de cuisine aux colles, en passant par les grille-pain. L'amiante, que certains appellent « l'or blanc », est surtout utilisé comme liant dans la fabrication de tuyaux et de tuiles, et donnera naissance

---

22. *L'entreprise virtuelle*, Éditions d'Organisation, 2001.

à la lucrative industrie de l'amiante-ciment. Pourtant, les problèmes de santé, créés par l'amiante, sont connus depuis le début du xx<sup>e</sup> siècle, comme le confirme François Desriaux, président de l'Association nationale de défense des victimes de l'amiante<sup>23</sup> (ANDEVA) : « [...] Or, les dangers de l'amiante sont connus depuis 1913 et les affections pulmonaires qui en découlent sont reconnues comme maladie professionnelle depuis 1947. Si certains employeurs, en particulier les patrons des petites entreprises du bâtiment pouvaient en ignorer les dangers, les grandes entreprises qui fabriquaient de l'amiante, comme Saint-Gobain, ou qui l'utilisaient massivement, comme les Chantiers de l'Atlantique, ne pouvaient en ignorer les effets. L'absence de précaution constitue donc une faute inexcusable. »

La France interdit l'amiante en 1997, devenant ainsi le huitième pays européen à proscrire ce matériau : cela lui a d'ailleurs valu le dépôt d'une plainte par le Canada, gros producteur d'amiante, devant l'organisme de règlement des différends de l'OMC, pour distorsion de concurrence ! Il a été, heureusement, débouté.

Pourtant, dès 1945, la réglementation française avait inscrit les affections respiratoires dans la catégorie des maladies professionnelles, et recommandait aux employeurs d'adopter « une attitude de vigilance et de prudence dans l'usage de l'amiante ». Mais il faudra attendre 1977 pour que les pouvoirs publics fixent les premières normes sur la quantité de poussière d'amiante maximale autorisée.

## Les victimes de l'amiante s'organisent

Depuis quelques années, les victimes de l'amiante, regroupées au sein de l'Andeva<sup>24</sup>, ont déposé des milliers de plaintes au civil, invoquant la faute inexcusable de l'employeur. Elles ont ainsi fait condamner des entreprises comme Alstom, EDF, Everite, France Telecom, Pont-à-Mousson ou Valeo. Cette procédure leur permet d'obtenir des indemnités majorées à la charge de l'employeur et de son assurance, alors que les indemnités « normales », s'il n'y a pas faute inexcusable, sont prises en charge par la Sécurité sociale. Devant l'ampleur des sommes en jeu, le gouvernement a dû mettre en place un Fonds d'indemnisation des victimes de l'amiante (FIVA), doté, en 2001, d'une enveloppe de 438 M d'euros, abondé à 25 % par l'État et à 75 % par la branche « accidents du travail et maladies professionnelles de l'assurance sociale ». C'est un moyen d'éviter aux victimes d'avoir à se pourvoir en justice, mais aussi de sortir de l'impasse les entreprises (dont beaucoup sont publiques) et leurs assureurs, pris dans ce dossier de l'amiante.

---

23. *Le Monde*, 8 août 2001.

24. Créé par la Fédération nationale des accidentés du travail et handicapés.

## La justice pointe la responsabilité des entreprises

Mais le 29 février 2002, la Cour de cassation a confirmé 29 arrêts de cours d'appel qui condamnaient des entreprises ayant utilisé de l'amiante, pour fautes inexcusables. Dans son arrêt, la Cour apporte un bouleversement jurisprudentiel, déclarant que « *tout employeur, en vertu du contrat de travail qui le lie au salarié, est tenu envers celui-ci à une obligation de sécurité de résultat* ».

Denis Kessler<sup>25</sup>, ex-n° 2 du MEDEF, pointe la révolution dans la responsabilité des entreprises, qu'apporte la décision de la Cour : « *Les décisions du 28 février marquent une date majeure dans l'histoire sociale française. En effet, alors que pendant un siècle, la réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles a obéi à un régime juridique particulier, exorbitant du droit commun, un régime "social", les récentes décisions de la chambre sociale de la Cour de cassation viennent de la replacer dans la sphère du droit civil.* » En effet, comme l'explique le représentant des entreprises, jusque-là, l'indemnisation des accidents du travail et des maladies professionnelles reposait sur une très vieille loi (1898), dont le principe était l'indemnisation forfaitaire systématique (même si elle était inférieure au droit commun), sans avoir à recourir à un procès, sans rechercher la cause dans une faute de l'employeur ou du salarié. La loi reconnaissait ainsi le risque professionnel, comme inhérent au travail et aux activités industrielles. Toutefois, la faute « inexcusable » ou « intentionnelle » pouvait être revendiquée, si le salarié pouvait amener la preuve que son employeur avait connaissance du danger et qu'il acceptait consciemment de le lui faire courir.

## Vers une obligation de résultats

La Cour de cassation, s'inspirant du droit civil, en ce qui concerne la responsabilité des produits défectueux notamment, a changé les règles, passant d'une obligation de moyens à une obligation de résultats. Selon D. Kessler, dorénavant « *la faute inexcusable est établie dès que le salarié est victime d'un accident résultant d'une situation de danger dont l'employeur aurait dû ou pu avoir conscience* ». Les conséquences sont énormes puisque, en théorie, toute victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, pourrait désormais invoquer, devant un tribunal, que son employeur aurait dû avoir conscience du danger encouru. Un risque qu'il faudrait toutefois relativiser, selon Corinne Lepage, ex-ministre de l'Environnement et avocate spécialisée dans le droit de l'environnement<sup>26</sup> : « *Mon sentiment est que la Cour de cassation a voulu sanctionner sévèrement le cas de l'amiante. Mais je ne suis pas certaine qu'il faille "externaliser" cette décision et l'extrapoler à d'autres situations* ». Mais les assureurs, qui couvrent la faute inexcusable depuis 1987, peinent à chiffrer le risque.

---

25. *Les Échos*, 3 avril 2002.

26. *Environnement Stratégies*, 15 mars 2002.

## Les éthers de glycol et autres produits

D'autres scandales risquent d'éclater, dans les années à venir, comme celui des éthers de glycol, employés en particulier dans l'industrie informatique. Un collectif Éthers de glycol a d'ailleurs été formé par les salariés de l'usine IBM de Corbeil-Essonnes. Ces produits seraient la cause de cancers des testicules, de leucémies, d'atteintes neurologiques chez l'enfant dont la mère a été exposée pendant sa grossesse.

Plus largement, on ne connaît toujours pas les effets sur la santé de milliers de produits chimiques, en particulier des pesticides, dont un rapport récent a confirmé les dangers pour la santé des agriculteurs qui les emploient. D. Kessler concluait, en réclamant un débat de société. Un écho à C. Lepage, qui pense « *que, pour arriver à une gestion différente du risque, un vrai débat doit s'instaurer, impliquant aussi bien les entreprises, l'État, les syndicats, que la société civile (ONG environnementales, associations de consommateurs, de riverains...).* On doit ainsi arriver à une plus grande honnêteté sur l'évaluation des risques et à mieux combattre la dissimulation ».

Comment des entreprises pourraient-elles se réclamer publiquement de leur responsabilité sociale, si elles ne rompaient pas avec des pratiques qui les ont vu jouer, pendant des années, avec la vie des salariés ?

## LES NOUVELLES REVENDICATIONS

À la fin de l'année 2000, Coca-Cola a versé 192,5 M de \$ pour clore un dossier de discrimination raciale, dans lequel, le géant mondial était poursuivi par 2 000 de ses salariés noirs américains. Cette transaction « à l'amiable » est la plus importante jamais payée par une entreprise (la précédente s'élevait à 176 M de \$ et concernait l'entreprise américaine Texaco). Selon les plaignants, Coca-Cola payait nettement moins ses salariés noirs et ne leur offrait pas les mêmes opportunités d'accéder à des postes de direction, par rapport aux *wasp* (white Anglo-Saxons protestants). Bien que le groupe ait toujours nié ces accusations, il a préféré payer pour clore « *un chapitre douloureux de l'histoire de l'entreprise* », selon son président, Doug Daft. Aux États-Unis, les affaires de discrimination sont très sensibles et peuvent très rapidement prendre des proportions inquiétantes pour l'image et le *business* d'une entreprise. Dans le cas de Coca-Cola, par exemple, un ancien cadre avait appelé au boycott des produits du groupe à l'Assemblée générale des actionnaires. Or, aux États-Unis, le boycott est une arme efficace (*cf.* Nike et les problèmes de respect des Droits de l'homme chez ses sous-traitants).

Désormais, les multinationales, surtout américaines, pour éviter des procès et donner une image de responsabilité sociale, pratiquent la discrimination positive. Elles ont mis en place des politiques de *diversity* pour que leur personnel reflète mieux la composition de la société américaine, et au-delà, la diversité du monde : intégration ethnique, des croyances religieuses, recherche de la parité hommes / femmes, protection des salariés homosexuels, programmes pour les handicapés et pour les travailleurs de plus

de 50 ans qui ont gagné des procès pour discrimination sur l'âge. Ainsi, aux États-Unis, les CV ne comportent plus de photo et ne mentionnent ni le sexe, ni l'âge, ni la situation de famille.

#### IKEA FRANCE : PROCÈS POUR INCITATION À LA DISCRIMINATION

En France, la prise de conscience des discriminations, en particulier raciales, est assez récente. Signe des temps, un procès a fait beaucoup de bruit, fin 2000, qui concernait Ikea France. La responsable de la diffusion des catalogues avait envoyé un e-mail, en avril 1998, à seize correspondants internes concernant l'embauche de contrôleurs pour la distribution de catalogues, ainsi libellé : « Pour ce type de travail, ne pas recruter de personnes de couleur. C'est malheureux à dire, mais on leur ouvre moins facilement la porte, et il s'agit d'avancer vite. » Elle a été condamnée à 4 574 euros d'amende, et son patron a été jugé non-responsable civilement. Il faut dire qu'il avait créé, pour redorer l'image de la société, une commission anti-discrimination, composée de représentants syndicaux, de membres de la direction et du sociologue Henri Vacquin. Après avoir interviewé 110 membres du personnel (sur 2 500), ouvert un numéro vert, la commission a conclu « qu'il n'y a pas de pratique managériale délibérément ségrégationniste chez Ikea ». En revanche, Henri Vacquin a mis en lumière un management implicite, favorisant l'interprétation des directives par chaque manager. Du coup, la commission est devenue permanente (une première en France), pour éviter d'autres dérapages.

En France, les chiffres n'existent pas et les statistiques sont aveugles sur ce problème. Deux raisons majeures à cela. Premièrement, la tradition républicaine française : il est illégal, pour une entreprise, de prendre en compte l'origine dans ses fichiers de salariés, alors qu'aux États-Unis, influencés par le communautarisme, on peut et doit savoir, par exemple, combien d'Afro-Américains sont employés, à quels postes, à quels salaires, etc. Deuxièmement, la réglementation qui était défavorable, jusqu'à fin 2001 et la nouvelle loi sur les discriminations au travail, aux personnes victimes de discrimination, qui devaient en apporter la preuve. Cela explique le très faible nombre de condamnations : neuf en 1998, par exemple. Désormais, l'employeur doit prouver que sa décision est justifiée par des « éléments objectifs étrangers à toute discrimination ».

Toutefois, de nombreux indices laissent à penser que le problème est grave. Des sociologues comme Philippe Bataille, rappellent ainsi que<sup>27</sup> « plusieurs sources - et non des moindres puisqu'il s'agit de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) et de l'Institut national d'études démographiques (INED) - ont récemment indiqué, dans des résultats d'enquêtes nationales, ce qu'il convient d'appeler une "sous-employabilité" des jeunes d'origine étrangère, alors qu'ils ont atteint des niveaux élevés de diplômes. » Les associations de lutte contre le racisme reçoivent de plus en plus de dénonciations d'actes racistes : le MRAP en recevrait trente par jour. D'autre part, le *testing* (pratique courante dans plusieurs pays européens) développé

27. *Le Racisme au travail*, éd. La Découverte, 1997.

par SOS RACISME prouve l'existence de réflexes de discrimination raciale, lors de la sélection des CV ou à l'occasion d'appels téléphoniques : des CV de candidats portant un nom à consonance étrangère et répondant à tous les critères de qualification exigés sont envoyés à l'employeur en même temps que des CV identiques de candidats portant des noms français. Les résultats de l'opération, renouvelée plusieurs fois, sont certifiés par huissier. L'expérience du numéro vert (114), mis en place par le gouvernement Jospin pour aider les victimes ou les témoins de discriminations raciales, renforce ces éléments de preuve : les questions relatives à l'emploi et à la vie professionnelle sont en tête des expériences de discrimination signalées par les appelants (34 % des 71 465 appels reçus entre le 16 mai 2000 et le 31 décembre 2001).

Les sociétés d'intérim sont en première ligne, Adecco, leader du marché, a dû affronter, fin 2000, une action judiciaire entamée par SOS RACISME, révélant que l'une de ses agences, spécialisée dans l'hôtellerie restauration, fichait les intérimaires d'origine étrangère. Coup rude, d'autant plus que le groupe avait mis en place des actions anti-discrimination en interne. Pour lutter contre ce problème, l'action mise en place a été concrétisée, le 13 mars 2002, par une « première » : un accord-cadre visant à prévenir les pratiques discriminatoires, signé entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, la direction de la population et des migrations, le Fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations et le groupe Adecco. Dans ce cadre, ce dernier s'engage, entre autres, à mettre en place :

- des réunions d'information et de sensibilisation auprès de l'ensemble de ses collaborateurs ;
- des groupes de travail pour identifier les situations / problèmes et bâtir des argumentaires clients ;
- des formations en direction des collaborateurs permanents de l'entreprise.

Ce dernier point est essentiel, car, sur le terrain, les salariés des groupes d'intérim doivent affronter le racisme ordinaire : les demandes « codées » d'intérimaires BBR (bleu blanc rouge) ou pas typés, avec la difficulté d'y résister, soit pour des raisons commerciales, soit pour de « bonnes raisons » (ne pas envoyer un intérimaire au casse-pipe).

Le travail est le premier facteur d'intégration. Les entreprises françaises ont donc une immense responsabilité, face à un des problèmes majeurs de la société française. Elles ne peuvent pas, à l'évidence, résoudre les problèmes sociétaux à elles seules, et il faut se garder d'un quelconque « angélisme ». Ainsi, les grands groupes qui ont, récemment, recommencé à embaucher des jeunes, connaissent des difficultés à les intégrer. Ils sont confrontés à leur manque de repères, de cadre : ces jeunes ont souvent du mal à respecter une hiérarchie, des horaires. Ils peuvent partir sur un coup de tête, et les incivilités que l'on constate dans la vie quotidienne commencent à entrer dans l'entreprise... qui récupère ainsi les « dégâts » créés en amont.

Les entreprises devront donc mettre en place les moyens pour réussir cette intégration, mais aussi, certainement, faire de la « prévention », grâce à des partenariats avec la société civile (Éducation nationale, par exemple).

## **Syndicaliste et promu ?**

Bien entendu, la discrimination ne s'applique pas seulement au racisme. D'ailleurs, la loi du 16 novembre 2001 a permis de commencer à régler, discrètement, un vieux problème : celui de la carrière et de la rémunération des représentants syndicaux. Tout le monde savait, même si la question était taboue, que l'engagement syndicaliste impliquait de sacrifier sa vie professionnelle : peu d'augmentations, pas de promotion. Au bout d'une vie professionnelle, les écarts étaient flagrants entre le représentant syndical et le salarié lambda, à même qualification : mesures de rétorsion d'une direction, encore fixée sur de vieux schémas. En quelques mois, fin 2001 et début 2002, plusieurs accords ont été conclus, en toute confidentialité, pour mettre fin à ces pratiques, compenser les manques à gagner et prévenir des procédures judiciaires. Des groupes comme Renault, SNPE, EADS France, qui avaient été précédés par PSA (dès l'arrivée de Jean-Martin Foltz, en 1998) ont pris des accords sur des indemnités lourdes, puisqu'elles seraient comprises<sup>28</sup> entre 15 000 et 75 000 euros pour les ouvriers, et entre 150 000 à 300 000 euros pour les cadres et techniciens.

## **Malade et mal vu ?**

Depuis la loi du 10 juillet 1987, les entreprises de vingt salariés et plus ont l'obligation d'employer au moins 6 % de salariés handicapés. Si elles ne respectent pas ce quota, elles doivent alors verser une contribution au Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Or, 40 % des entreprises préfèrent payer, plutôt que d'aménager des postes. Par conséquent, le taux d'emploi des handicapés stagne à 4 % ! À la décharge des entreprises, l'offre ne correspond pas forcément à la demande : les candidats handicapés n'ont pas toujours les compétences nécessaires, car leurs qualifications sont souvent inférieures. Enfin, leur intégration est parfois longue et le poste doit toujours être aménagé. Mais, même quand ils sont en poste, certains handicapés souffriraient de discriminations concernant leur salaire, leur évolution de carrière, le contenu de leur poste (de 25 à 30 %, selon une étude de la CFDT). Ils réclament, selon cette étude « *d'avoir une place entière dans l'entreprise et pas seulement un strapontin* ».

## **Hommes, femmes : vers l'égalité ?**

Elles s'appellent Anne Lauvergeon, Laurence Danon, Françoise Gri. Elles sont respectivement à la tête d'Areva, du Printemps et d'IBM France. Elles sont les arbres qui cachent la forêt de la discrimination au travail et du combat pour l'égalité hommes / femmes. Dans ce domaine, beaucoup reste à faire. Ainsi, au niveau européen, un programme 2001 / 2005 a été lancé en matière d'égalité des chances. Anna Diamanto-

---

28. Selon le journal *Le Monde*, 28 février 2002.

poulo, commissaire européen pour l'emploi et les affaires sociales : « *Il est temps d'entrer dans une nouvelle phase et d'insister plus positivement : non seulement sur le fait de réduire la discrimination, mais aussi sur l'instauration définitive de l'égalité... D'ici à 2010, nous espérons porter le taux d'emploi des femmes de 54 à 60 %. Les femmes ont déjà accédé à 60 % des dix millions d'emplois créés depuis 1995.* »

Si l'accès à l'emploi est une priorité, l'égalité des traitements reste une bataille, comme le rappelle Laurette Onkelinx, vice-Premier ministre, ministre de l'Emploi et de la politique de l'égalité des chances en Belgique : « *Au niveau européen, les femmes qui travaillent à plein temps ne perçoivent que 75 % du salaire payé aux hommes.* »

En France, une étude de l'INSEE<sup>29</sup> confirme l'analyse faite au niveau européen : le taux de chômage des femmes était de 10,7 % contre 7,1 % pour les hommes. En outre, elles travaillent dans des conditions plus précaires : un tiers des emplois occupés par les femmes sont à temps partiel. Leurs salaires sont toujours inférieurs à ceux des hommes, même si les Françaises sont un peu avantagées par rapport à la moyenne européenne : en 2000, le salaire net moyen des femmes travaillant à temps complet était égal à 82 % de celui perçu par les hommes. L'écart serait dû en partie, selon l'étude, à une différence de qualifications. Enfin, leur progression reste difficile – elles ne représentaient que 24 % des postes d'encadrement en 2001 – mais la tendance est à la hausse : elles n'étaient que 19 % il y a dix ans.

Les femmes devraient être de plus en plus nombreuses à accéder à des postes à responsabilité... En effet, selon l'INSEE, elles sont déjà plus nombreuses à faire des études supérieures : 82 % empochent le bac contre 77 % des garçons. Dans les écoles de commerce, elles représentent la moitié des promotions. Seules les écoles d'ingénieur restent à la traîne : les femmes y sont à peine plus de 15 %. En conséquence, la position des femmes s'améliore, lentement, mais sûrement : elles représentaient 35 % des cadres administratifs et commerciaux, en 2000, contre 27 %, en 1990, et 14 % des cadres techniques, en 2000, contre 10 %, en 1990. Plus on monte dans l'entreprise, moins elles sont présentes : en 1997, aucune femme ne détenait plusieurs mandats parmi les administrateurs du CAC 40, et les femmes administrateurs représentaient 3,5 % des 553 mandats. La situation s'est un peu améliorée, puisqu'elles occupent désormais un peu plus de 5 % des mandats.

## Le volontarisme des grandes entreprises

La maternité reste le point de rupture dans la carrière des femmes : un arrêt de quelques mois qui leur vaut souvent une longue période de stagnation salariale. Ensuite, l'organisation de la vie familiale, qui leur échoit en grande partie, s'articule mal avec une prise de responsabilités importantes, synonyme de pressions horaires très fortes et / ou d'exigences de mobilité géographique. Même lorsque ces femmes à fort potentiel

29. *Femmes et Hommes - Regards sur la parité*, mars 2001, édition 2002.

s'organisent pour être très disponibles, le « *plafond de verre* » existe toujours, comme le rappelle Jacqueline Laufer, professeur à HEC 3000, qui évoque<sup>30</sup> : « *Le poids des stéréotypes et la façon dont l'entreprise veille ou non à la question des parcours professionnels des femmes* ».

Mais l'égalité des chances entre hommes et femmes semble de mieux en mieux prise en compte, surtout dans les grandes entreprises. Est-ce l'effet de la loi sur du 9 mai 2001 sur l'égalité professionnelle entre les sexes qui fait obligation aux entreprises de prendre en compte dans les négociations, l'objectif d'égalité professionnelle et d'afficher leurs statistiques sur les salaires, les promotions et les types de postes offerts aux hommes et aux femmes ? Ou bien faut-il y voir l'effet d'actions volontaristes qui accélèreraient le mouvement naturel, avec le phénomène de la « diversité » dans les groupes multinationaux d'origine anglo-saxons, consistant à composer des équipes qui soient le reflet exact de la société, en termes de sexe, mais aussi d'âge, d'origine géographique, sociale, ethnique ? Peu importe la réponse. Certaines s'y sont engagées depuis 1996, comme IBM, avec son programme diversité pour favoriser l'émergence de femmes dirigeantes au niveau mondial. D'autres, comme Schlumberger, ont fait de la féminisation un objectif stratégique : taux de recrutement, réflexion sur les conditions de travail, vigilance sur les « successions », nomination d'une responsable diversité... Les efforts commencent à payer : le taux de femmes cadres est passé de 6 à 13 %, avec un objectif de 20 à 30 %, d'ici 2010. Chez Xerox, on s'enorgueillit que, déjà en 1999, 30 % des vice-présidents et au-dessus, étaient des femmes, dont 8 %, issues de minorités. Quant à BP France, les managers ne peuvent désormais plus fixer de réunions avant 9 heures ou s'achevant après 17 heures. Et les groupes français prennent également la mesure de cet enjeu. France Telecom, par exemple, a mis en place un « tableau de la parité » pour surveiller la féminisation de ses cadres, et revu sa définition de la mobilité : une femme n'a pas besoin d'avoir changé de lieu pour devenir cadre dirigeant, un changement notable d'environnement pouvant suffire. De même, qu'il pourra lui suffire d'avoir occupé un poste à dimension internationale, même en étant resté en France.

## LA « VRAIE » FRACTURE SOCIALE : PME ET SOUS-TRAITANTS DES MULTINATIONALES

54 % des DRH ont constaté un accroissement du turnover dans leur entreprise et 71 % font désormais des programmes de fidélisation une de leurs priorités stratégiques, avec la gestion des carrières et de la formation<sup>31</sup>. Ils savent également que le marché du tra-

30. *Courrier Cadres*, 16 mai 2002.

31. « *La reprise du marché de l'emploi bouleverse les priorités des DRH* », BVA pour Manpower, 2001.

vail va vers une situation de pénurie : dans les dix prochaines années, on estime qu'il y aura 160 000 personnes sur le marché de l'emploi pour 500 000 créations de postes.

Ils sont donc de plus en plus obligés d'avoir une attitude proactive, certains disent même commerciale, vis-à-vis de leurs salariés actuels et futurs. Or, pour les séduire, le salaire ne suffit plus. Plusieurs enquêtes montrent que les salariés recherchent d'abord une bonne ambiance (83 %), avant même l'intérêt de leur travail (79 %), et les moyens de leur épanouissement (72 %). Parmi les nouvelles demandes, 83 % des salariés réclament des services personnels sur leur lieu de travail.

#### DES SERVICES SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Les frontières entre vie privée et vie professionnelle, avec l'ordinateur et le téléphone portables s'estompent : plus de deux employés sur trois emmèneraient du travail chez eux, mais on sait également que les pics de surf sur Internet se font pendant les heures de bureau, et certains grands de la VPC ont constaté que la majorité de leurs commandes étaient passées depuis le lieu de travail. Cette demande de services est également portée par les changements sociologiques : la féminisation de l'emploi, le travail des mères, la hausse du nombre de foyers monoparentaux...

Du coup, les grands groupes mettent en place des prestations sur le lieu de travail : pressing livré au bureau, possibilité de trouver une nounou pour les enfants sur l'Intranet, station de lavage pour les voitures, etc. Le tout est sous-traité à des prestataires spécialisés dans les services de type conciergerie ou e-services (mise en place de portails en Extranet, permettant d'accéder à des programmes de services et d'avantages pratiques).

Le groupe Accor a ainsi mis en place un service original de conseil par téléphone (recherche d'une crèche, questions sociale, juridique, fiscale ou comptable) et d'une conciergerie (pressing, voiture, massages...). Un moyen de répondre aux soucis quotidiens des salariés et de leur permettre de gagner du temps pour trouver des solutions sur Internet, ou qu'ils s'absentent pour résoudre leurs problèmes personnels.

Certains groupes, constatant que la majorité des accidents de travail sont le fait des déplacements domicile / bureau, vont jusqu'à mettre en place des « révisions » des voitures de leurs salariés sur le parking de la société, et faire des piqûres de rappel du code de la route...

Une démarche d'exemplarité sociale qui répond à la nécessité d'attirer, de fidéliser et de mobiliser ses collaborateurs.

L'entreprise doit désormais vendre sa responsabilité sociale. Mais ces pratiques ont un arrière-goût de paternalisme et ne sont pas forcément dénuées d'intérêt : satisfaire davantage le salarié pour lui demander toujours plus.

Si les grands groupes ont les moyens et la volonté de « soigner » leurs salariés, en revanche, le développement de la sous-traitance et, avec elle, la multiplication des petites unités ont favorisé le creusement des écarts de revenus et de statut entre salariés de multinationales, de fait socialement responsables, et salariés des PME. La nouvelle fracture sociale serait là.

Les multinationales ne peuvent pas, d'un côté, mettre en avant leur responsabilité sociale pour leurs salariés et, de l'autre, externaliser un maximum, en mettant une forte

pression économique sur leurs sous-traitants. Ceux-ci, dont l'activité dépend souvent en grande partie d'un seul donneur d'ordre, sont alors obligés de « bricoler » socialement.

#### LA SOUS-TRAITANCE AU CŒUR DES PROBLÈMES DE DROITS SOCIAUX

Le groupe Accor, dont on a vu qu'il traitait très bien ses salariés, sous-traite une partie du nettoyage de ses chambres d'hôtel (350 hôtels sur 1 200 au total). La société Arcade, prestataire de services, en assure une centaine. Début 2002, les femmes de chambre employées par cette entreprise, toutes d'origine africaine, se sont mis en grève pendant deux mois, pour dénoncer un système de rémunération où elles ne sont pas payées à l'heure mais au nombre de chambres nettoyées : un mode de paiement qui ne leur garantit pas le Smic horaire, puisqu'il leur assure une rémunération comprise entre 610 et 760 euros par mois.

La sous-traitance permet au groupe Accor de résoudre le problème de gestion du personnel : dans l'hôtellerie le nombre de chambres à nettoyer change chaque jour ! Les contrats avec les prestataires sont donc négociés sur la base d'un volume de chambres : à lui de se débrouiller pour gérer la flexibilité. Mais elle a également l'avantage de pouvoir « tirer les prix » : la chambre est payée 3,80 euros. À ce prix-là, le sous-traitant, s'il veut garder une marge bénéficiaire, doit jouer sur le quota de chambres par heure, imposé à son personnel : là où les salariés d'Accor nettoient seize chambres en huit heures, les salariés d'Arcade doivent en faire 20 à 23 en six heures, c'est-à-dire près du double ! Seules des femmes issues de l'immigration acceptent ces cadences.

Du côté d'Accor, on se retranche derrière la législation : le donneur d'ordre ne peut pas s'immiscer dans la gestion du personnel de son sous-traitant et ne peut que vérifier qu'il respecte bien la loi. On croit entendre les premières réactions de Nike, concernant ses sous-traitants asiatiques (voir « Droits humains » p. 15) : nous achetons des chambres nettoyées, le reste ne nous regarde pas. Bizarre conception de la responsabilité sociale !

---

La sous-traitance est également au cœur des problèmes de sécurité, comme l'a révélé l'explosion de l'usine AZF à Toulouse, et le débat sur les risques industriels qui en a suivi. Comme l'explique Philippe Essig, dans son rapport au Premier ministre, remis en janvier 2002, après le débat national sur les risques industriels : « *Le jeu des appels d'offre et des mises en concurrence, peut conduire, en effet, au choix d'entreprises sous-traitantes les moins "disantes", alors qu'il aurait fallu choisir les mieux "qualifiées" pour certains types d'activité* ». Il préconise un système de labellisation des sous-traitants permettant de s'assurer de la formation des personnels proposés aux industries à risque, de leur qualification, de la remise à jour de leurs connaissances, de la manière de gérer leur apprentissage, en faisant éventuellement appel à du tutorat.

Mais le choix de l'entreprise la mieux qualifiée est-il suffisant ? Un accident mortel chez Peugeot à Sochaux, en décembre 2001, donne à réfléchir : il concernait un employé d'un sous-traitant, travaillant sur le site, employé par Ecospace, filiale de SITA, la branche spécialisée dans le tri, le transport et la valorisation des déchets du groupe Suez. Dans ce cas précis, on ne peut ni voir la « lutte du pot de terre contre le pot de fer », entre une PME et un grand groupe, ni remettre en cause le professionnalisme de SITA. Pourtant, les syndicats dénoncent, là aussi, les conditions posées par le donneur

d'ordre, la pression des cadences, mais aussi la gestion « sociale » des sous-traitants qui tirent sur les salaires de leurs employés et sur leurs conditions de travail.

Comme le soulignait Jacques Lauvergne, du groupe Usinor, lors d'une intervention sur la RSE, à Bruxelles : « *Notre première responsabilité sociale vis-à-vis de nos sous-traitants réside dans le problème de la sécurité au travail. C'est sur ce point que ça passe ou ça casse* ». Dans les contrats, le groupe exige le respect de règles précises de concertation sociale. Mais, selon J. Lauvergne, les exigences de transparence, essentielles pour les sous-traitants, impliquent un transfert de pouvoir. Cela ne se passe pas sans heurts, mais conduit à des relations plus saines : l'introduction de clauses en matière de responsabilité sociale dans les contrats de sous-traitance permet au donneur d'ordre d'intervenir comme garant de la concertation sociale chez son sous-traitant. Toutefois, au plan de la sécurité et de la sous-traitance, les syndicats préféreraient voir ce type de normes imposées par la législation.

## POUR ALLER PLUS LOIN

Trade Union Advisory Committee (interface des syndicats avec l'OCDE) : [www.tuac.org/](http://www.tuac.org/)

FO : [www.force-ouvriere.fr/](http://www.force-ouvriere.fr/)

CFDT : [www.cfdt.fr/](http://www.cfdt.fr/)

CGT : [www.cgt.fr/](http://www.cgt.fr/)

CFE-CGC : [www.cfecgc.org/](http://www.cfecgc.org/)

Confédération internationale des syndicats libres : [www.icftu.org/](http://www.icftu.org/)

Elle regroupe des centrales syndicales nationales ; chacune rassemble les syndicats d'un pays donné.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité : [www.emploi-solidarite.gouv.fr/](http://www.emploi-solidarite.gouv.fr/)

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail : [www.fr.eurofound.ie/](http://www.fr.eurofound.ie/)

Cet organe de l'Union européenne, créé en 1975, a pour mission de contribuer à la conception et à l'établissement de meilleures conditions de vie et de travail.



## Les droits humains

Dans son livre choc, N. Klein demande aux consommateurs : « Vos baskets sont-elles fabriquées hors sweatshops (usines à sueur), vos tapis sont-ils responsables, vos ballons sont-ils contre la main-d'œuvre enfantine ? » À cette liste de produits fabriqués dans des pays en voie de développement, dans des conditions qui violent, le plus souvent, les Droits de l'homme, on pourrait rajouter nos ordinateurs, nos téléphones (fixes ou portables) ou les jouets de nos enfants. Sans compter l'essence, tirée d'un pétrole dont l'extraction dans des pays non-démocratiques a souvent pour toile de fond la corruption, les conflits armés, le travail forcé, les déplacements de population.

Mais l'opinion publique tient désormais pour responsables les multinationales, les donneuses d'ordre. Fini le temps où l'on pouvait dire « human rights is not the business of business » (les Droits de l'homme ne sont pas l'affaire des hommes d'affaires). La société civile s'est organisée, à travers des ONG, pour dénoncer ces violations des Droits de l'homme au travail, ou d'un droit fondamental comme le droit à la santé. Ainsi, les laboratoires pharmaceutiques qui voulaient intenter un procès à l'Afrique du Sud qui importait des copies illégales, à bas prix de médicaments anti-sida, violant ainsi leurs brevets, ont dû reculer devant l'assaut médiatique international orchestré par des associations comme OXFAM ou MSF.

Cibles de ces attaques, les entreprises ont pris des mesures. Nike, par exemple, fait des efforts de transparence sur les conditions de travail chez ses sous-traitants, ce qui n'empêche pas les ONG locales de la dénoncer régulièrement. En effet, pour ces multinationales donneuses d'ordre, dans des pays où la législation sociale n'existe pas, la mise en place de codes de conduite que les sous-traitants sont censés appliquer, l'adhésion à des normes internationales, comme la SA 8000, ne les garantit pas de leur bonne mise en œuvre. Les

*audits réalisés sur place pour s'en assurer, coûtent cher et surtout sont souvent inefficaces. Il faut dire que l'attitude des marques reste ambiguë : d'un côté, elles exigent le respect de normes sociales minimales et, de l'autre, elles mettent la pression sur les prix...*

*Mais l'ambiguïté n'est pas du seul côté des entreprises. Elle est également du côté des États des pays d'accueil qui ne veulent pas entendre parler de clauses sociales dans les négociations commerciales internationales, de peur de voir leur compétitivité s'amenuiser et les investissements étrangers diminuer. Alors, pour un long moment encore, il faudra se « contenter » de l'éthique affichée des multinationales pour garantir les Droits de l'homme au travail, en attendant que les réglementations nationales évoluent...*

## LE RESPECT DES DROITS SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES

Il y aurait, selon un rapport du Bureau International du Travail (BIT) de mai 2002, 246 millions d'enfants de cinq à dix-sept ans au travail, de par le monde, soit un enfant sur six. Plus de la moitié (180 millions) est assujettie à des formes de travail dangereuses pour leur santé physique ou morale, à la prostitution ou à des activités illégales. Ces enfants se trouvent, à 99 % dans des pays en voie de développement, dont 127 millions en Asie et 48 millions en Inde.

Leur situation est terrible : souvent obligés de travailler de 12 à 14 heures par jour, ils ne sont pas scolarisés, et leur maigre salaire contribue à la survie de la famille.

Plus de 30 % travaillent dans l'agriculture la pêche ou les mines, contre 8 % dans l'industrie, le commerce et la restauration. Si ces enfants besognent surtout pour le marché local (90 %), les 10 % restants travaillent pour des marques mondiales (textile, articles de sport, etc.).

Les consommateurs occidentaux sont encore peu avertis du problème : selon une étude menée par le CRC-Consommation du Nord-Pas-de-Calais<sup>1</sup>, 80 % des personnes interrogées ne savaient pas que certains produits étaient fabriqués par des enfants. Pourtant, lorsqu'ils le savent, ils sont très sensibles à leur exploitation : la même étude montre que leur générosité se traduirait par l'acceptation d'une hausse de prix, s'ils étaient certains de la qualité « éthique » des produits. Cette sensibilité à la façon dont sont fabriqués les produits est confirmée par une étude IPSOS sur le commerce équitable<sup>2</sup> : le travail des enfants est la première préoccupation des consommateurs (41 %) dans leur volonté de voir un commerce plus équitable se mettre en place entre le Nord et le Sud.

On a vu la première concrétisation de cette sensibilité en France, lors de la Coupe du Monde de football 1998 : les fabricants de ballons, accusés de les faire produire au Pakistan par des enfants, payés 0,61 euro par ballon cousu, ont dû prendre des engage-

---

1. *Commerce éthique : les consommateurs solidaires*, janvier 1998.

2. *Le commerce équitable*, octobre 2000.

ments pour faire cesser cette violation des droits humains : la Fédération Internationale de Football (FIFA) a édicté un code de conduite pour les fabricants d'articles de football. Mais, en dehors du travail des enfants, peu de Français imaginent comment est fabriquée une grande partie des produits achetés à si bon prix :

- salaires en dessous du minimum légal, dépassement des horaires légaux (travail de nuit), heures supplémentaires non payées ;
- interdiction des syndicats (menaces physiques, exécutions de syndicalistes comme en Bolivie par exemple) ;
- harcèlement sexuel ;
- conditions d'hygiène et de sécurité déplorables ➡ locaux sans aération, sans extincteurs, sans infirmerie, sans issues de secours, chaleur excessive, air chargé de particules et poussières de fibres textiles, maniement de produits toxiques sans protections...
- travail forcé (Birmanie, Chine) ;
- travail des prisonniers politiques et de droit commun, pour l'exportation.

Jusqu'à présent, en France, les ONG (Amnesty International, FIDH, etc.) se sont concentrées sur les Droits de l'homme *stricto sensu*, et n'abordent que depuis peu les problèmes des droits économiques et sociaux. Seul le collectif l'Éthique sur l'étiquette<sup>3</sup> et des syndicats (CFDT, etc.) se sont donné une mission : créer un label social garantissant au consommateur l'éthique des produits qu'il achète. Gageons cependant qu'avec l'essor de la vague critique de la mondialisation et l'action des ONG, ce thème émergera de plus en plus fort dans les médias et que la réaction des consommateurs obligera les fabricants à une plus grande transparence.

## LA DÉFINITION DES DROITS HUMAINS AU TRAVAIL

La Déclaration Universelle des Droits Humains (DUDH) a été adoptée par l'Onu dans sa résolution 217 A (III) du 10 décembre 1948. Cette Assemblée générale proclamait alors « *la présente Déclaration Universelle des Droits de l'Homme comme l'idéal commun à atteindre par tous les peuples et toutes les nations afin que tous les individus et tous les organes de la société, ayant cette déclaration constamment à l'esprit, s'efforcent, par l'enseignement et l'éducation, de développer le respect de ces droits et libertés et d'en assurer, par des mesures progressives d'ordre national et international, la reconnaissance et l'application universelles et effectives, tant parmi les populations des États membres eux-mêmes que parmi celles des territoires placés sous leur juridiction* ». La DUDH comprend trente articles, dont le premier est certainement le plus connu : « *Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils*

3. Créé par des ONG : Artisans du Monde, Comité catholique contre la faim et pour le développement, Ligue des droits de l'homme...

*sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité. »*

La DUDH a été complétée par deux pactes en 1966 : le pacte international relatif aux droits civils et politiques ; le pacte relatif aux Droits Économiques et Sociaux (DESC). Ces trois textes forment la Charte des droits de l'homme. Ce sont des instruments juridiques internationaux : lorsqu'un État signe et ratifie l'un d'eux, il s'engage à le mettre en œuvre et à le respecter. Mais le Conseil économique et social de l'Onu ne dispose que d'un pouvoir de recommandation...

### **L'Organisation Internationale du Travail**

L'OIT a été créée en 1919, lors de la Conférence de la paix réunie à Paris, puis à Versailles. La nécessité de pareille organisation avait été soulignée au XIX<sup>e</sup> siècle déjà, par deux industriels, le Gallois Robert Owen (1771-1853) et le Français Daniel Legrand (1783-1859). Leurs idées, après avoir été mises à l'épreuve au sein de l'Association internationale pour la protection légale des travailleurs, créée à Bâle en 1901, ont été reprises dans la Constitution de l'OIT.

L'OIT a pour vocation, la justice sociale et le respect des droits de la personne dans le monde du travail. Sa constitution s'ouvre d'ailleurs ainsi : « *Une paix universelle et durable ne peut être fondée que sur la base de la justice sociale* ». C'est une organisation unique au sein des Nations-unies, par sa composition tripartite (représentants de gouvernements, employeurs, travailleurs). Le BIT en constitue son secrétariat permanent.

L'OIT met au point des conventions et des recommandations internationales du travail qui définissent les normes minimales à respecter dans les domaines de son ressort : liberté syndicale, droit d'organisation et de négociation collective, abolition du travail forcé, égalité de chances et de traitement, etc. Les pays membres sont censés appliquer les conventions de l'OIT qu'ils ont ratifiées. Mais l'OIT n'a pas de pouvoir coercitif. Ainsi, fait exceptionnel, ce n'est que devant la persistance du travail forcé en Birmanie que l'OIT a pris des sanctions contre son pouvoir militaire et envoyé une mission d'enquête, afin d'établir un rapport circonstancié sur ce problème.

En 1998, l'OIT a adopté une déclaration relative au principe des droits fondamentaux au travail, qui répondait au souci de voir la croissance économique accompagnée par la justice sociale. Cette déclaration reprenait cinq principes fondamentaux que les États membres s'engagent à respecter :

- la liberté d'association ;
- la négociation collective ;
- l'abolition du travail des enfants ;
- l'élimination du travail forcé ;
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi.

Dans le même temps, l'OIT définissait le concept de « travail décent » comprenant quatre axes stratégiques :

- la promotion des droits au travail ;
- l'emploi ;
- la protection sociale ;
- le dialogue social.

En juin 2000, Juan Somavia, secrétaire général de l'OIT, a ainsi déclaré, lors de la 89<sup>e</sup> Conférence internationale du travail à Genève<sup>4</sup> : « *La notion de travail décent est en train de faire son petit bonhomme de chemin dans la perception des nouveaux défis à relever à l'époque de la mondialisation. Elle s'inscrit comme une nouvelle norme dans la perspective raisonnée d'une politique de développement nécessaire à la progression des pays du Sud...* » Mais il reconnaissait également les limites de son organisation, en ajoutant : « *L'OIT est en mesure de prendre des décisions, mais il incombe aux gouvernements d'en assumer la responsabilité politique.* »

---

#### LES HUIT DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX

---

Les huit droits sociaux fondamentaux ci-après sont tirés des conventions de l'OIT :

- n° 87 Liberté syndicale et protection du droit syndical.
  - n° 98 Droit d'organisation et de négociation collective.
  - n° 105 Abolition du travail forcé.
  - n° 11 Égalité de rémunération à travail égal, non discrimination en matière d'emploi et de profession.
  - n° 138 Âge minimum d'admission à l'emploi.
  - n° 26 & 131 Fixation des salaires minima.
  - n° 1 Durée maximale du travail et des heures supplémentaires.
  - n° 155 Santé et sécurité au travail.
- 

## LA MONDIALISATION : HORREUR ÉCONOMIQUE AU SUD, BÉNÉFICES AU NORD ?

### Le système de zones et d'entreprises franches

Les *sweatshops* (usines à sueur) sont généralement installées dans des zones franches. Ces zones, géographiquement limitées, bénéficient d'incitations à investir, comme l'exonération des droits de douane et un traitement fiscal et social préférentiel. De plus, les pays d'accueil (des pays en voie de développement) prennent en charge les coûts des infrastructures : routes, installations portuaires, téléphone, eau, énergie... Il existe

---

4. *Le Monde*, 10 juillet 2001.

désormais des zones franches un peu partout dans le monde (Amérique centrale, Amérique du Sud, Asie du Sud-Est, Afrique, etc.).

Qu'est-ce qui a pu pousser ces pays à offrir de tels avantages aux entreprises du Nord, venues en masse s'y délocaliser ? Il semble bien que les organismes internationaux comme la Banque mondiale ou le FMI soient responsables de la multiplication de ces zones franches. En effet, dans les années 1980, l'idéologie libérale, le fameux « consensus de Washington », a conduit ces organismes à conseiller aux pays en voie de développement d'attirer les capitaux étrangers, grâce à un processus de privatisation et de déréglementation. La création de ces zones franches, couplée à l'intégration de ces pays dans des zones de libre-échange, notamment l'ALENA<sup>5</sup>, devait permettre de créer des emplois, d'apporter des devises, d'améliorer la compétence de la main-d'œuvre, de développer des transferts technologiques... Il semble bien cependant que ces bénéfices ne se soient jamais réalisés et qu'au contraire, cette politique ait été un marché de dupes.

Si l'on en croit des études faites sur l'impact des zones franches au Mexique<sup>6</sup>, elles ont été la cause directe de la destruction de 230 000 emplois aux États-Unis entre 1994 et 1997, alors que, dans le même temps, les effectifs, côté mexicain, croissaient de plus de 400 000 personnes. Mais les emplois ainsi créés sont des « sous-emplois », où la règle semble être la violation des droits du travail, comme dans toutes les zones franches.

La théorie selon laquelle ces usines créent du travail, donc des revenus pour leurs employés, qui contribueront au développement de l'économie locale, s'effondre devant la réalité : les salaires sont si bas, qu'ils suffisent à peine à payer leur dortoir, leur transport et leur nourriture ! C'est ce qui a pu faire déclarer à Fidel Castro en 1998, pour le 50<sup>e</sup> anniversaire de l'ORT<sup>7</sup> : « *De quoi allons nous vivre ? Quelle production industrielle nous restera-t-il ? Seulement des emplois de type traditionnel, à base de travail intensif et d'industries polluantes ? Peut-être veulent-ils changer la plus grande part du tiers-monde en une immense zone de libre-échange, pleine d'usines d'assemblage qui ne paient même pas d'impôts ?* »

### **Le modèle Nike : l'entreprise sans usines**

Nike symbolise parfaitement cette forme de mondialisation. Cette marque américaine de vêtements de sport, créée par Phil Knight, s'est hissée au rang de n° 1 mondial, imposant son fameux *swoosh* et sa philosophie simpliste qui plaît tant aux adolescents : « *Just do it* ». Sa recette est connue : un peu de recherche et développement, beaucoup de marketing (sponsoring de grands athlètes ou d'équipes mythiques de football, appuyé par une publicité très créative) et une sous-traitance totale. L'entreprise sans

5. L'ALENA a été créée en 1994 entre les États-Unis, le Canada et le Mexique.

6. [att@ourriel](mailto:att@ourriel), *Finances et Économie*, 1<sup>er</sup> trimestre 2001.

7. *No Logo*, éd. Actes Sud, p. 254.

usines que S. Tchuruk, P-DG d'Alcatel, appelle de ses vœux, Nike l'a inventée, rapidement suivie par ses concurrents (Adidas, Reebok), mais aussi par les industries utilisant beaucoup de main-d'œuvre non-qualifiée, en particulier le textile. John Ermatinger, président de la division Amériques de Levi Strauss, analyse ainsi cette nouvelle stratégie<sup>8</sup> : « Pour l'Amérique du Nord, notre stratégie est de concentrer toute notre attention sur la gestion de la marque, le marketing et la conception de produits, ce qui nous permettra de faire face à la demande et aux besoins de vêtements décontractés. Le fait de déléguer une part importante de notre production destinée aux marchés américain et canadien à des entrepreneurs du monde entier confèrera à notre entreprise une flexibilité accrue, et lui permettra de consacrer ses ressources et son capital à la promotion de ses marques. Cette étape est cruciale si nous voulons rester compétitifs. »

Fini donc le casse-tête de la production, des usines pleines de travailleurs syndiqués, avec des CDI, difficiles et coûteux à licencier : il ne reste plus que des sous-traitants, corvéables à merci, à qui l'on passe des commandes. À eux de tenir les délais, de baisser les coûts au maximum, car, s'ils ne sont pas suffisamment compétitifs, quoi de plus facile que de passer d'une zone franche chinoise à une thaïlandaise ou à une colombienne... Peu importent les conditions imposées aux travailleurs de ces usines : ce ne sont pas nos salariés, nous ne sommes pas responsables ! Quel entrepreneur pourrait résister à l'attrait de coûts si bas ? Un calcul fait par le Centre d'Information sur les Entreprises (CFIE) montrait que sur une paire de baskets Nike, vendue 53,36 euros, la part de la main-d'œuvre représentait 0,91 euro, alors que la part consacrée à la publicité représentait 2,44 euros !

Mais ces belles stratégies se sont enrayées, lorsque des ONG ont commencé à dénoncer les marques, en les tenant pour responsables de l'exploitation des salariés chez leurs sous-traitants. Ainsi, l'action Nike qui était montée jusqu'à 76 \$, en 1997, n'en valait plus que 27, en 2000, après une baisse du CA et des résultats, due à la crise asiatique et aux problèmes de boycott aux États-Unis, marché de référence de la marque. Même dans le pays de la libre entreprise, certains rapprochements ont fâché le consommateur : Michaël Jordan a perçu 100 M de \$ de la marque au *swoosh* pour promouvoir les Nike Air, fabriquées par des petits Indonésiens, payés 0,73 euro de l'heure<sup>9</sup> ! Même si la marque a démenti par la suite, en affirmant que les Nike Air étaient fabriquées par des Taiwanais payés 610 euros par mois, et que les travailleurs indonésiens percevaient 76 euros... cela fait un peu désordre !

#### **NIKE RÉPOND AUX ATTAQUES : VERS PLUS DE TRANSPARENCE**

Depuis la fin des années 1990, Nike est la cible d'attaques incessantes par les ONG sur les conditions de travail chez ses sous-traitants, mais aussi d'une partie de la jeunesse américaine : les étudiants, dont la fabrication des tee-shirts, sweat-shirts et autres casquettes

8. *Op. cité*

9. *Le Nouvel Observateur*.

au logo de leur université est réalisée par Nike, se sont joints à la contestation. Cela a d'ailleurs valu à certaines universités soutenues financièrement par la marque, comme celles de Michigan, de l'Oregon ou de Brown, de voir leur subvention supprimée par Phil Knight ! Il est significatif de voir régulièrement, sur la page d'accueil du site institutionnel de Nike, des informations sur ces problèmes, comme une présentation des contrats avec les sous-traitants (« *an online look : inside Nike contract factories* ») ou encore un rapport sur une usine mexicaine (« *updates on Kukdong apparel factory, Mexico City* »).

Les sites de ses concurrents directs, Adidas et Reebok, moins exposés à la critique, sont très discrets sur le respect des droits humains. Pourtant, ils font exactement la même chose ! Pascal Errard, du collectif de l'Éthique sur l'étiquette, cite le cas d'un sous-traitant qui a construit trois usines sur le même site : une pour Nike, une pour Adidas, une pour Reebok !

Pour répondre à ces attaques, Nike a créé la *Global Alliance for Worker's & Communities* (avec la Banque mondiale et Gap), une organisation indépendante, qu'elle a financée à hauteur de 7,8 M de \$ pour auditer les usines de ses sous-traitants. Le travail a pris neuf mois à vingt-deux experts (des chercheurs de l'Université Atma Jaya, à Jakarta) pour auditer seulement neuf usines en Indonésie !

Pour situer l'ampleur du problème, Nike fait travailler une quarantaine d'usines dans le monde... Non seulement la marque a financé cet audit, mais elle en a fait publier les conclusions ! Un rapport qui démontre que presque 2,5 % des salariés ont déclaré avoir été victimes d'attouchements sexuels et 8 % de commentaires à caractère sexuel inappropriés. Plus de 3 % ont également déclaré avoir été victimes d'abus physiques de la part de leur hiérarchie et 30 % ont reçu des reproches verbaux exclusifs.

Phil Knight est-il devenu complètement masochiste ? Non, mais ses engagements de transparence et la guérilla incessante depuis trois ans des ONG, malgré tous ses efforts, l'y ont contraint. En effet, les anti-Nike (les sites fleurissent sur le Net), très bien renseignés sur les réalités du terrain, ne se sont pas contentés des audits de PricewaterhouseCoopers financés par la marque sur tous ses sites, ou des trente salariés internes engagés pour vérifier l'application du code de conduite maison chez les sous-traitants. Comme le souligne Maria Eitel, vice-présidente, en charge de l'éthique<sup>10</sup> : « *Ces audits-là (des grands cabinets) sont efficaces pour vérifier les niveaux de salaire, les dépassements d'heures, mais pas pour contrôler les conditions sociales de travail.* »

---

## La grande foire à la délocalisation

Si Nike reste l'emblème de cette mondialisation, la marque est désormais suivie par des pans entiers de l'industrie et du commerce. Par exemple, Thierry Noblot de l'Union des Industries Textiles, estime que six vêtements sur dix vendus en Europe ne sont pas fabriqués sur place (deux sur trois aux États-Unis) : une moitié est sous-traitée en Europe centrale, en Turquie, en Tunisie, au Maroc, dans les Balkans ; l'autre moitié en Asie. La répartition se fait en fonction des problèmes logistiques : à l'Asie, les grosses commandes (plus d'un million de pièces) de produits basiques, aux pays proches les commandes de réassort très liés à une mode éphémère (fabrication sous environ trois

---

10. « Harcèlement sexuel et violence chez les fournisseurs indonésiens de Nike », in *Le Monde*, 24 février 2001.

semaines). Du coup, toutes les grandes marques européennes et américaines (C & A, H & M, Gap, Calvin Klein, etc.) ont été « épinglées » par des ONG sur le respect des droits humains. Mais le textile, c'est aussi la grande distribution : Tex pour Carrefour, In Extenso pour Auchan, ou Décathlon pour les articles de sport...

Tous les grands distributeurs français ont d'ailleurs installé, en Asie, des bureaux d'achat : Carrefour Global Sourcing Asia emploie 130 personnes à Hongkong, mais aussi Redcats Asia (Pinault-Printemps-Redoute), Siplec (Leclerc), Comi-Asia (Intermarché), Opéra (Casino et Cora)... Ils sont tous présents à Hongkong et / ou Shanghai, pour obtenir les meilleurs prix pour le consommateur occidental (four à micro-ondes, jouets, autocuiseurs, etc.). Mais il ne faudrait pas imaginer que la délocalisation ne touche que des industries et produits non technologiques, où la part de la main-d'œuvre représente une forte composante. L'industrie high-tech est désormais dans le même processus : Philips sous-traite à China Electronics Corp, Alcatel a passé un accord avec Flextronics, dont le siège social est à Singapour et les usines en Chine (18 000 personnes). Alcatel achète également des téléphones fixes à un sous-traitant chinois CCT Telecom : comment, sinon, arriver à proposer, des téléphones sans fil avec répondre à 61 euros pour les promotions de Carrefour<sup>11</sup> ?

La première conséquence de ces délocalisations est l'arrêt des productions au Nord : dépôt de bilan de Moulinex, reprise de l'usine de Laval d'Alcatel par Flextronics...

Pour revenir aux conditions de travail au Sud, l'aveu d'impuissance des donneurs d'ordre, permet de se rendre compte de l'ampleur de la tâche : « *l'application des codes d'éthique est difficilement vérifiable* », avoue l'un des acheteurs français, basés à Hongkong. De toute façon, les audits ne sont pas une garantie à 100 %, comme on l'a vu avec le cas de Nike. Mais il faut bien commencer par quelque chose, comme le souligne Pascal Errard, qui a concentré son action en France sur la grande distribution : « *Hormis Intermarché et Leclerc qui ne sont pas dans la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD), il y a 250 audits de prévus sur 18 mois par Auchan, Carrefour, Monoprix, Casino / Cora. On peut dire que sur l'aspect quantitatif, c'est un système qui se développe.* »

Mais, comme le rappelait également, lors d'un colloque<sup>12</sup>, François Perrot, directeur DIA Textile à Auchan (l'une des enseignes les plus avancées), l'audit n'est pas le seul problème, le manque de formation des acheteurs contribue aussi au système : « *En fait, l'entreprise, ce n'est pas un être abstrait, c'est une structure qui se déplace. C'est souvent un jeune homme ou une jeune femme d'une trentaine d'années, qui est tout seul, dans un pays qu'il ne connaît pas et dont il ne pratique pas la langue, et qui n'est pas très à l'aise en dehors de son propre métier, c'est-à-dire concevoir les produits, les réaliser à la mode européenne. Il a donc besoin d'être formé, d'avoir des clés pour entrer et de savoir jusqu'où il peut et ne peut pas aller dans ce qu'il a à faire.* »

11. « La déferlante du made in China », in *L'Express*, 12 juillet 2001.

12. « Le commerce éthique, pour une mondialisation du progrès social », Lille, 20 mai 1999.

## PÉTROLE ET DROITS DE L'HOMME : SHOULD I STAY, SHOULD I GO ?

Le pétrole a la fâcheuse particularité de s'être concentré dans les sous-sols de pays aujourd'hui pauvres et aux régimes non démocratiques. Il y a donc toujours eu, autour de l'extraction de l'or noir, des enjeux économiques énormes, avec pour conséquence des affaires de corruption et de violations des Droits de l'homme. Depuis quelques années, surtout depuis l'affaire Shell au Nigeria – qui a été le détonateur –, les compagnies pétrolières sont la cible privilégiée des ONG sur les problèmes de violation des Droits de l'homme.

L'une des dernières affaires en date concerne TotalFinaElf, qui exploite un nouveau gisement en Birmanie, où la junte au pouvoir est accusée par l'OIT de recourir au travail forcé, en particulier pour les travaux relatifs à son chantier pétrolier. L'entreprise est accusée par les ONG de recourir directement ou indirectement au travail forcé pour son chantier. Les dirigeants de la compagnie se défendent de ces accusations. Par la voix de Michel Delaborde, directeur de la communication du groupe au moment où nous l'avons interrogé, la position générale de TotalFinaElf sur la Birmanie, mais aussi d'une façon plus générale des pétroliers, par rapport à ces problèmes éthiques, est bien résumée par ses propos. Ainsi, sur la responsabilité directe de la compagnie sur le travail forcé, Michel Delaborde explique son impossibilité « théorique » : « *Les accusations de travail forcé sur les chantiers ne sont pas sérieuses. Quand vous voyez la nature des travaux qui ont mobilisé plus de 700 engins motorisés, cela n'a pu être fait que par des sociétés internationales, extrêmement connues, qui ont pignon sur rue : ce sont des chantiers gigantesques, chaque morceau de pipe fait plus de 5 tonnes, 1,20 m de diamètre, 15 m de long. Comment aurions-nous pu mener à bien un tel travail dans des délais aussi courts, en ayant recours à des travailleurs forcés ?* »

Mais les accusations des ONG portent également sur une responsabilité indirecte de la compagnie. Ainsi, la junte aurait utilisé le travail forcé pour construire une ligne de chemin de fer, jusqu'au chantier pétrolier : « *La ligne de chemin de fer est sans aucune utilité pour le gazoduc, elle n'était pas là lorsqu'on a installé notre chantier, elle n'a rien à voir avec nous. [...] Qu'il y ait du travail forcé en Birmanie, oui, mais pas sur nos chantiers. Alors après, est-ce que le travail forcé est lié indirectement à notre présence, c'est là où vous avez toute latitude pour vous engouffrer : l'un dit oui, l'autre non, et c'est vrai qu'il y a la présence de l'armée dans la région dans laquelle nous sommes présents. L'armée, comme dans tout pays qui ne respecte pas les droits de l'homme au sens où nous l'entendons, se conduit de manière assez brutale. Mais on ne peut pas être responsable de toute la Birmanie : nous sommes intraitables et extrêmement vigilants sur la manière dont nous conduisons nos opérations, et c'est vrai que notre chantier, c'est un petit peu un havre de paix au milieu d'un pays qui a des difficultés importantes, c'est clair.* »

On se demande alors, si TotalFinaElf<sup>13</sup> se sent l'esprit tranquille sur la Birmanie, quelles sont ses règles éthiques pour savoir si elle peut travailler dans un pays et / ou si elle doit y rester ? À cela J.-M. Delaborde répond : « *D'abord, on ne va travailler dans des*

*pays, que si c'est autorisé, et autorisé par les lois que nous reconnaissons : c'est-à-dire les lois françaises, les lois européennes, et les lois émanant des Nations-unies. En Birmanie, il n'y a aucune loi qui nous empêche de travailler. Il y a, par exemple, toujours un ambassadeur de France... et un ambassadeur américain. [...] Mais, ce premier aspect n'est pas suffisant. Il faut aussi que l'on puisse travailler selon nos critères, c'est-à-dire : liberté d'embaucher qui l'on veut, en toute sécurité, donner la couverture sociale que l'on veut, avec l'obligation de respecter nos critères environnementaux, etc. Si ces deux conditions sont respectées, on y va. »*

Mais alors comment interpréter les campagnes des ONG dénonçant l'implication de TotalFinaElf dans le travail forcé ? Là aussi, la réponse tombe, évidente : « *Parce qu'il faut attirer l'attention de l'opinion mondiale sur une cause tout à fait légitime et défendable. C'est vrai que c'est un pays où il y a eu des élections libres qui ont été organisées et qui ont été annulées par le pouvoir en place, alors que, de l'autre côté, vous avez une figure emblématique, Aung San Suu Kyi, prix Nobel de la paix qui est éminemment respectable et qui mène un combat pour son pays. »*

Si l'on écoute les responsables des compagnies pétrolières, la situation serait claire : nous allons chercher le pétrole là où il est, sauf si cela est interdit par la loi, et nous respectons les Droits de l'homme. Ce qui se passe autour de nous n'est pas de notre responsabilité. Cette position qui a longtemps prévalu est aujourd'hui battue en brèche, en particulier par les ONG.

#### COMMENT SHELL A CHANGÉ

Shell est certainement la première compagnie pétrolière sur le front des droits humains. Déjà secouée par un boycott environnemental mené par Greenpeace (lorsque la compagnie a voulu couler, en mer du Nord, sa plate-forme *Brent Spar*), Shell doit faire face, dès 1995, à un problème lié à sa participation dans un *joint-venture* avec le gouvernement nigérian pour exploiter gaz et pétrole dans le delta du Niger.

Cette exploitation est contestée par les Ogoni, peuple du delta, car elle est la cause de graves problèmes écologiques (pollution du fleuve, érosion de la zone côtière...), mais aussi parce que cette communauté a l'impression qu'elle ne reçoit pas sa juste part de l'exploitation des ressources de son sol. Les troubles, les attaques sur les installations pétrolières et à l'encontre du personnel de Shell sont sévèrement réprimés par le gouvernement nigérian. Cette répression connaîtra son point d'orgue avec l'arrestation du leader du *Movement for the Survival of the Ogoni People (MOSOP)*, l'écrivain Ken Saro-wiwa, et de huit de ses compagnons. Jugés par un simulacre de tribunal, ils seront condamnés à mort et pendus.

À l'époque, des ONG, comme Amnesty International, relayées par des activistes des droits humains, comme Anita Roddick<sup>14</sup>, font pression en vain sur Shell pour que la compagnie intervienne auprès du gouvernement nigérian pour stopper l'exécution. Le scandale médiatique de ces pendants va ébranler la « vieille dame », qui va revoir ses positions éthiques.

13. Une demande d'examen a été déposée auprès du point de contact national pour l'application des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, par les syndicats français, sur le travail forcé en Birmanie.

14. Créatrice de Body Shop.

Dans le cas du Nigeria, Shell va essayer d'ouvrir un dialogue avec les Ogoni, plutôt que de répondre par la violence à la violence (même si cela se faisait indirectement par des opérations militaires menées par le gouvernement) :

- organisation de réunions avec les représentants des communautés du delta et les ONG pour s'expliquer ;
- investissements pour lutter contre la pollution (94 M de \$, en 1997), pour financer des projets au sein de ces communautés (32 M de \$, en 1997).

Shell va ainsi essayer de réduire les tensions et se faire mieux accepter. Mais l'acceptation est longue à venir, et la vie d'une compagnie pétrolière, même éthique, reste difficile. En 1999, selon le rapport sociétal de Shell, il y avait encore eu 349 incidents violents concernant des membres de la compagnie ou des sous-traitants, dont 102 prises d'otage et 20 vols à main armée. Toutefois, les efforts de concertation de Shell semblent payer. Dans le rapport 2000, la compagnie note une diminution de 40 % du volume de pétrole perdu à cause d'attaques ou de sabotages contre ses installations, par rapport à l'année précédente, et également un nombre de prises d'otages nettement inférieur. Il est vrai aussi que Shell Nigeria a porté son budget de *community involvment* à 55 M de \$ !

---

## Or noir et éthique : l'incompatibilité ?

Mais les compagnies pétrolières pourront faire tous les efforts possibles sur le terrain, pour ne pas être prises directement dans des problèmes de violation des droits humains, il n'en restera pas moins que leur activité même est la source de bien des malheurs des pays où elles découvrent de l'or noir. Ainsi, les évêques soudanais, lors de leur dernière réunion annuelle à Nairobi ont dénoncé l'impact des revenus tirés du pétrole sur la guerre civile qui ensanglante leur pays. Selon eux, le *business* pétrolier (construction d'un *pipeline* par un consortium de compagnies internationales) a intensifié la guerre depuis trois ans ; les revenus tirés du pétrole encourageant le gouvernement à chercher une issue militaire au conflit, plutôt qu'une solution négociée. Ils ont ainsi déclaré : « *Nous assistons au déplacement forcé de populations sous la menace d'hommes armés dans des hélicoptères, de bombardiers Antonov, de troupes gouvernementales, de façon à permettre aux compagnies de travailler dans une relative sécurité... Au Soudan, les compagnies pétrolières profitent de violations systématiques des droits humains.* »

Il n'en restera pas moins également, que l'on pourra toujours reprocher aux compagnies pétrolières d'être le principal soutien financier des régimes dictatoriaux et corrompus. Ainsi, Aung San Suu Kyi<sup>15</sup> qualifie Total de « *plus fort soutien du système militaire birman* ». Ce à quoi Thierry Desmarest, président du groupe, rétorquait, non sans un sous-entendu appuyé aux ressources principales de la Birmanie... tirées de la production d'héroïne : « *En investissant dans ce pays, Total créera, à terme, des sour-*

---

15. *Le Monde*, 1996.

*ces licites de revenus et un secteur économique sain qui génère de l'énergie disponible et des recettes d'exportation grâce aux ventes de gaz à la Thaïlande. »*

#### OR NOIR ET ÉTHIQUE EN AFRIQUE

Dans un grand projet à Doba dans le sud tchadien (1 Md de tonnes) – impliquant Exxon, Shell et TotalFinaElf –, la Banque mondiale a pris une participation (3 %) pour éviter que dans un État aussi pauvre les mêmes causes conduisent aux mêmes conséquences : corruption généralisée, dégâts écologiques, guerre civile autour des puits.

Le 6 juin 2001, la Banque mondiale a ainsi accordé un prêt de plus de 150 M d'euros, aux gouvernements tchadien et camerounais et au consortium de compagnies pétrolières conduit par Exxon. En effet, l'exploitation du pétrole tchadien nécessite le forage de 300 puits et la construction d'un oléoduc de 1000 km entre Doba et Kribi. Le coût total du projet s'élève à 3 Mds d'euros. Un montage financier de plusieurs centaines de millions de dollars entre des banques privées a été facilité par la Banque mondiale. Mais, en amont, celle-ci a travaillé avec les ONG, d'abord pour s'assurer que toutes les conditions seraient réunies pour minimiser l'impact sur l'environnement. Et surtout, elle a réussi à imposer au gouvernement tchadien un système de blocage des revenus du pétrole (100 M de \$ par an) sur un compte *offshore*, avec vérification de leur affectation :

- 80 % à l'éducation, la santé, les infrastructures, le développement rural ;
- 10 % bloqués pendant 25 ans pour les générations futures ;
- 10 % pour le fonctionnement de l'État, sauf l'armée.

Si ce système fonctionnait réellement, ce serait la première fois que les revenus du pétrole permettraient à un État de lutter contre la pauvreté, au lieu de finir sur les comptes bancaires suisses de ses dirigeants. Il semblerait pourtant que tous ces engagements ne soient pas respectés. En effet, le 18 juin 2001, des ONG ont demandé, par communiqué de presse, la suspension du projet pétrolier Tchad-Cameroun : « *Suite aux fraudes électorales au Tchad avec la complicité de la France et d'observateurs de la francophonie et face au silence de la Banque mondiale. Les Tchadiens subissent actuellement des violations graves des droits humains, suite au scrutin présidentiel du 20 mai dernier [...] Les ONG estiment que la poursuite du projet pétrolier dans ces conditions ne va servir que les intérêts particuliers de régimes dictatoriaux et des entreprises au détriment du développement durable du Tchad et du Cameroun. Pour les ONG, la Banque mondiale, la France et les États-Unis, acteurs majeurs du projet, doivent exiger des enquêtes approfondies sur la situation avant de continuer le projet.* »

Ainsi, selon un rapport publié par les Amis de la Terre le même jour, les promesses faites aux populations locales ont été bafouées tant par les gouvernements du Tchad et du Cameroun que par le consortium et les bailleurs de fonds.

Alors, malgré les codes de conduite, les promesses vertueuses, les compagnies pétrolières sont-elles condamnées à toujours retomber dans le même système ? Existe-t-il une fatalité pour que partout où règnent la violence, la guerre, la violations des Droits de l'homme, on sente une odeur de pétrole ?

Ainsi, le grand public a découvert, après les attentats terroristes du 11 septembre 2001 contre le *World Trade Center* et la riposte américaine en Afghanistan, que les talibans seraient des « créatures » des Américains, selon l'expression employée par certains

experts, qui dénoncent le soutien des États-Unis, en partie à cause d'intérêts économiques liés au pétrole. En effet, certains pays autour de la mer Caspienne, notamment le Turkménistan, regorgent de pétrole et de gaz. En 1994, la compagnie américaine Unocal qui avait obtenu l'exploitation des champs turkmènes projetait de construire un gazoduc traversant l'Afghanistan pour arriver aux ports pétroliers de Gwadar et de Karachi, au Pakistan ! Elle aurait même signé, en 1998, un accord avec les talibans, pour construire un oléoduc reliant le Turkménistan à Karachi, avant qu'ils ne soient jugés incontrôlables et trop accueillants pour Oussama Ben Laden !

## LE DROIT À LA SANTÉ

Le 18 avril 2001, aurait dû s'ouvrir à Pretoria, en Afrique du Sud, un procès hautement symbolique, opposant 39 laboratoires pharmaceutiques au gouvernement sud-africain. Mais ces laboratoires ont préféré retirer leur plainte, devant la pression des ONG, des médias et de l'opinion publique. Que reprochaient-ils au gouvernement sud-africain ? D'avoir fait adopter en 1997, une loi, le *Medecine Act*, autorisant la production de copies de leurs médicaments anti-sida, protégés par des brevets, ou l'importation de génériques produits dans des pays à bas coûts de production (Inde, Brésil...). Une décision que le gouvernement sud-africain justifiait par une situation d'urgence : il y aurait 4,7 millions de personnes infectées par le virus du sida sur un total de 43 millions d'habitants. Une véritable pandémie, considérée par l'Onu, comme une urgence mondiale : selon l'ONUSIDA, fonds créé par Kofi Annan, il y aurait 36,1 millions de personnes atteintes dans le monde, dont 25,3 millions en Afrique subsaharienne ! Dans les pays de la zone, le taux de séroposivité est supérieur à 10 % chez les 15-49 ans, alors que dans les pays de l'Afrique australe, il atteint déjà 20 %. On estime que d'ici à 2010, l'espérance de vie aura ainsi diminué de deux ans en Afrique.

Or, le prix des traitements, en particulier de la trithérapie, est inaccessible à ces pays. À titre d'exemple, une trithérapie achetée au prix normal du marché en Afrique du Sud, revient à 10 672 euros par an et par personne. Pour traiter seulement 700 000 personnes, le gouvernement sud-africain aurait dû dépenser 27 fois son budget annuel alloué au secteur public du médicament<sup>16</sup> !

Le problème se posait donc ainsi : peut-on faire passer les profits avant la vie ? D'un côté, les laboratoires considéraient que la législation sud-africaine constituait une violation de l'accord international sur les droits de propriété intellectuelle et que la situation créait un précédent, où pouvaient s'engouffrer les autres pays. De l'autre, le gouvernement sud-africain était incapable de faire face financièrement à la pandémie.

Ce débat a donc été tranché par l'opinion publique, mobilisée par des ONG comme OXFAM<sup>17</sup> et MSF. Sous la pression, les laboratoires ont retiré leur plainte et accepté le

---

16. *Le Figaro*, 5 mars 2001.

principe d'un système de prix différenciés dans les pays les plus pauvres, préférant leur vendre à prix coûtant, voire à perte, plutôt que de voir les producteurs de génériques casser leurs brevets : le prix d'un médicament, une fois tombé dans le domaine public, n'est plus que de 1 à 5 % du prix de départ.

L'Organisation de l'Unité Africaine (OUA) a vu dans cet accord une reconnaissance du droit à la santé, comme base du développement socio-économique.

### Après la victoire...

Mais cette décision ne résout pas tous les problèmes. Certaines associations, notamment MSF, jugent que le fait d'avoir baissé le coût d'un traitement de 90 % n'est pas suffisant : on tombe à un prix annuel de 5 à 600 \$, alors que leur évaluation pour un prix « supportable » par les pays touchés est de 200 \$. Reste également à résoudre les problèmes des insuffisances des systèmes de soins de ces pays et leurs corollaires (bonne distribution des médicaments, contrôle des prises par les malades). La communauté internationale est donc sollicitée : l'Onu espère récolter de 7 à 10 Mds de \$ par an, auprès des gouvernements des pays industrialisés. Mais l'effort contre cette menace pour la paix et la stabilité du monde, devra aussi être partagé par le secteur privé.

À la conférence de Doha, organisée par l'OMC, à la mi-novembre 2001, un accord est intervenu, autorisant les pays du Sud à utiliser des brevets en cas de nécessité de santé publique. Même MSF s'est félicité que « *les gouvernements puissent passer outre les brevets sans craindre de pénalisations financières* ». Toutefois, si les pays en voie de développement peuvent désormais utiliser des brevets non publics, en l'absence de structures de production qui leur soient propres, ils risquent de devoir passer par les circuits classiques pour obtenir les médicaments, c'est-à-dire par les laboratoires, qui ont eux-mêmes des branches de production de génériques...

Derrière le problème du prix des traitements anti-sida se profile le problème des stratégies commerciales des laboratoires pharmaceutiques qui concentrent leurs efforts de recherche sur des médicaments rentables, en particulier les *blockbusters*, ces médicaments qui sont vendus chers et en très grandes quantités aux consommateurs du Nord (maladies cardio-vasculaires, anti-dépresseurs, anxiolytiques, etc.). En revanche, pour des maladies qui tuent des millions de personnes dans le Sud, comme la maladie du sommeil ou les leishmanioses (parasitoses communes à l'homme et à certains animaux), les molécules ne sont plus produites, faute de rentabilité ! Mais il semble que la position des laboratoires évolue depuis le procès de Pretoria, le 11 septembre et l'affaire du Cipro (antibiotique anti-anthrax) où le gouvernement américain a obligé le laboratoire Bayer à en baisser le prix, sous peine de voir la durée de son brevet écourtée. De nouvelles initiatives ont vu le jour, en faveur des pays du Sud, notamment :

17. Association anglaise dirigée par un ancien responsable des affaires européennes de SmithKline Beecham, laboratoire fusionné avec Glaxo, l'un des 39 plaignants.

- Aventis, BASF et Bayer vont fournir des insecticides anti-malaria à des fabricants de moustiquaires, en Afrique ;
- Novartis a créé, à Singapour, un nouveau centre de recherche sur les maladies tropicales pour un investissement de 122 M de \$, dont les travaux ont commencé début 2002.

Les laboratoires pharmaceutiques auraient-ils entendu le message de la responsabilité sociale ?

## LES PROBLÈMES ÉTHIQUES DANS LES RAPPORTS NORD / SUD

Il faut se garder de tout « simplisme » dans l'analyse des rapports Nord / Sud et dans le problème de la clause sociale. Ainsi, concernant le travail des enfants, on s'est rapidement aperçu que la solution de retirer les enfants des usines relevait d'un bon sentiment, mais que les conséquences étaient une dégradation de leur situation : jetés à la rue, ils sont souvent réduits à la prostitution pour survivre ou pour rapporter un peu d'argent à leur famille. La moins mauvaise solution, celle qui devrait être mise en place désormais, est de les laisser travailler à l'usine, mais seulement à mi-temps, tout en les scolarisant l'autre mi-temps.

De la même façon, les entreprises sont souvent confrontées à des problèmes éthiques, après les audits ; que faire si un sous-traitant ne répond pas à toutes les spécifications requises par le code de conduite ? Lui retirer sa clientèle, au risque d'être la cause de licenciements importants, ou l'aider à se mettre en conformité... au risque de se faire « épingleur » par une ONG ?

En fait le principal risque est de tomber, en toute bonne foi, dans un « néo-colonialisme », comme les États des pays en voie de développement en accusent les gouvernements occidentaux. Mais, surtout, les pays du Sud sont très méfiants sur leurs réelles motivations. Rappelons que l'échec de Seattle est dû en partie à la volonté d'introduire la clause sociale dans les négociations au sein de l'OMC. Pour ces pays, la mise en œuvre des normes sociales minimales définies par l'OIT serait susceptible de peser sur leurs capacités d'exportation. Ils accusent donc notre « morale » de cacher des volontés protectionnistes.

En tout cas, on ne pourra pas rayer de l'agenda ce problème de clause sociale, même s'il semble se déplacer de l'OMC, où la situation était bloquée, vers l'OIT. C'est dans ce contexte, que les entreprises multinationales peuvent, à leur niveau, faire avancer le débat : soumises aux pressions de leurs consommateurs, elles doivent exiger de leurs sous-traitants le respect de normes sociales minimales. Par leur poids économique, par le nombre d'entreprises locales qu'elles font travailler, elles peuvent contribuer à élever le niveau social des pays où elles opèrent, voire à faire évoluer leur réglementation sociale, ou au minimum à la faire appliquer...

Au bout du compte, la solution au respect des droits sociaux et économiques reste l'adoption par tous les pays des conventions de l'OIT dans leur législation avec, en particulier, la reconnaissance du droit à la représentation syndicale et à la négociation collective (en Chine, par exemple, les syndicats sont interdits) qui est la base du système. Elle n'est certainement pas dans une ou des norme(s) privée(s), plus ou moins universelle(s), avec des armées d'auditeurs : cette phase n'étant qu'un pis-aller, un stade transitoire, permettant de faire respecter, tant bien que mal, les droits sociaux élémentaires par les multinationales et leurs sous-traitants.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### ➔ *Les sites anti-sweatshops*

Collectif de l'Éthique sur l'étiquette : [www.crc-conso.com/etic/](http://www.crc-conso.com/etic/)

Clean Clothes Campaign : [www.cleanclothes.org/](http://www.cleanclothes.org/)

Sweatshop watch : [www.sweatshopwatch.org/swatch/index.html](http://www.sweatshopwatch.org/swatch/index.html)

Site américain dédié à la lutte contre les *sweatshops*.

Corporate watch : [www.sweatshopwatch.org/swatch/index.html](http://www.sweatshopwatch.org/swatch/index.html)

Site américain donnant des informations sur les entreprises au sous-titre clair : « Tenir les entreprises pour responsables ».

Transnationale.org : [www.transnationale.org](http://www.transnationale.org)

L'équivalent français de Corporate watch.

No logo : [www.nologo.org](http://www.nologo.org)

Après le livre... le site.

The Nikewatch campaign : [www.caa.org.au/campaigns/nike/](http://www.caa.org.au/campaigns/nike/)

*Just stop it*, campagne anti-*sweatshops* Nike, lancée par OXFAM.

Business and Human rights : [www.business-humanrights.org/](http://www.business-humanrights.org/)

Un portail avec des informations et 200 liens sur ce thème, créé par l'avocat Christopher Avery.

### ➔ *Les ong droits humains*

Amnesty International : [www.amnesty.org/](http://www.amnesty.org/)

Amnesty International France : [www.amnesty.asso.fr/](http://www.amnesty.asso.fr/)

Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'homme : [www.fidh.imagnet.fr/home.htm](http://www.fidh.imagnet.fr/home.htm)

### ➔ *Les organisations gouvernementales internationales*

Organisation Internationale du Travail : [www.ilo.org/public/french/](http://www.ilo.org/public/french/)

➔ *Les réseaux d'entreprises socialement responsables*

CSR Europe : [www.csreurope.org/](http://www.csreurope.org/)

Réseau européen d'entreprises sur la csr.

Business for Social Responsibility : [www.bsr.org/](http://www.bsr.org/)

Réseau d'entreprises américaines sur la CSR.

➔ *Les normes et codes de conduite*

Déclaration des principes tripartite de l'OIT concernant les entreprises et la politique sociale : [www.ilo.org/multi](http://www.ilo.org/multi)

Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales : [www.oecd.org/daf/investment/guidelines/mnetextf.htm](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines/mnetextf.htm)

Global Compact : [www.unglobalcompact.org/](http://www.unglobalcompact.org/)

Programme lancé par Kofi Annan, secrétaire général de l'Onu, à Davos en 1999 pour que les entreprises respectent les Droits de l'homme et l'environnement.

SA 8000 : [www.cepaa.org/](http://www.cepaa.org/)

Le site de Social Accountability International et sa norme sociale.

Codes of conduct : [www.codesofconduct.org/](http://www.codesofconduct.org/)

Un portail qui présente les différents codes de conduite, qu'ils soient d'entreprises, d'ONG, de syndicats, d'universités...

Ethical Initiative Trading :

[www.eti.org.uk/\\_html/about/basecode\\_fr/framesets/f\\_page.shtml](http://www.eti.org.uk/_html/about/basecode_fr/framesets/f_page.shtml)

Cette organisation anglaise réunissant entreprises, ONG, syndicats pour développer le commerce éthique, a édicté son propre code de conduite.

## Éthique, corruption et blanchiment

*Le respect de règles éthiques est une préoccupation constante dans les entreprises. Des systèmes de contrôle, d'audit ont été mis en place pour lutter contre le détournement de fonds, la corruption, les pots-de-vin et les commissions occultes. Mais la grande corruption, qui touche les contrats internationaux, est devenue une cause majeure de dysfonctionnements des États, en particulier du Sud, voire une explication des crises économiques récentes, comme en Asie. En effet, comme le souligne James Wolfensohn, président de la Banque mondiale : « La corruption est par définition porteuse d'exclusion. Elle fait passer les intérêts de quelques-uns avant ceux du plus grand nombre. Où qu'elle soit, il faut la combattre. »*

*Autre face de la corruption, tout aussi importante, le blanchiment d'argent. Provenant du crime organisé, il est réinjecté via les paradis fiscaux, les banques et les assurances dans le circuit économique légal.. Les organismes internationaux (OCDE, Banque mondiale ou FMI), prenant la mesure des dégâts causés par la corruption et le blanchiment, mettent en place des réglementations pour les multinationales, en particulier du secteur financier. Une réglementation qui s'accompagne de la pression de la société civile où ONG, comme Transparency International, et médias peuvent mettre à mal la réputation de certaines entreprises...*

*Même si l'on est passé d'une situation où la corruption était considérée comme un mal nécessaire, à une réglementation où l'entreprise corruptrice et ses dirigeants peuvent être poursuivis au pénal dans leur pays d'origine, la bataille est loin d'être gagnée. D'abord, parce que la législation a encore de graves lacunes, mais aussi parce que si les entreprises*

*mettent en place des chartes éthiques, des codes de conduite, le problème de leur effectivité, de la compliance comme disent les Anglo-Saxons, reste entier. Comment être sûr que, derrière les discours affichés, on ne continue pas le business ? Qui peut assurer à une entreprise, prête à se battre honnêtement sur un appel d'offres, que ses concurrents jouent aussi franc-jeu ?*

*L'éthique peut aussi devenir un moyen de distordre les règles de la concurrence. Là encore, des solutions venant de la société civile, comme l'idée des pactes d'intégrité, font leur chemin. Un chemin qui reste difficile, si l'on en croit la liste des banques françaises installées dans des paradis fiscaux... pour des raisons concurrentielles. Quel établissement aura le courage de fermer ses filiales offshore, pour être sûr de ne pas participer, même passivement à du blanchiment, alors que ses concurrents continuent à y faire du business ?*

## LE « CANCER UNIVERSEL » DE LA CORRUPTION

C'est ainsi que James Wolfensohn, patron de la Banque mondiale, désigne la corruption pour bien montrer la nocivité des pratiques illégales que sont les pots-de-vin, bakchichs, rétro commissions, etc.

La corruption fait des ravages partout dans le monde. En France, les affaires Elf ou de Thomson-CSF ont mis en lumière la grande corruption : des centaines de millions de francs, voire des milliards de commissions occultes versées à des intermédiaires étrangers sur des comptes anonymes, dans des paradis fiscaux... avec un retour d'une partie de ces commissions en France pour financer des partis ou hommes politiques.

Des pratiques qui ne se limitent pas aux contrats internationaux, puisque la justice a enquêté également sur les marchés publics des lycées d'Île-de-France, sur lesquels pesaient de lourds soupçons de financement politique occulte.

Pendant longtemps, ces pratiques ont été tolérées, sinon admises : ainsi, les entreprises françaises pouvaient encore récemment déclarer au fisc ces pots-de-vin sur des contrats internationaux pour les déduire de leur bénéfice imposable, voire les faire assurer par la Coface : il était entendu que l'on ne pouvait pas faire autrement !

## Corruption, économie mondiale et gouvernance des États

Ce n'est que récemment que l'on s'est rendu compte des réels méfaits et des dégâts ravageurs de la corruption. Ainsi, pour Michel Camdessus, ex-DG du FMI, « *la corruption a constitué une des causes importantes de la crise asiatique* ». Nul ne connaît l'ampleur réelle du phénomène : la Banque mondiale l'estime à 80 Mds de \$ par an, excepté les détournements de fonds destinés au développement et la petite corruption (celle des fonctionnaires, douaniers, policiers...). Selon une autre étude<sup>1</sup>, la corruption aurait dépassé les 500 Mds de \$ en 1998 ! Certains experts estiment, pour leur part,

qu'il y aurait 305 M d'euros sur des comptes bancaires en Suisse, provenant de détournements de l'aide publique internationale et que 80 % des grands contrats internationaux, soumis à des appels d'offres, donnent lieu au versement de pots-de-vin qui pourraient représenter entre 5 et 45 % du montant total de chaque contrat !

Ce qui est certain, c'est que la grande corruption dans les pays en voie de développement est un détournement de fonds publics qui accroît les inégalités, augmente le coût des activités, provoque de graves distorsions dans l'utilisation des ressources collectives et fait fuir les investissements étrangers. Ainsi, selon le rapport *Uganda Debt Network*, le montant des malversations rapporté depuis 1988 sur quelques cas de corruption dépassait de dix fois le budget annuel du pays pour l'agriculture.

D'ailleurs, une autre étude réalisée par la Banque mondiale et l'institut Brookings démontre que l'impact de la corruption se fait sentir à la fois sur le développement comme sur des facteurs clés tels que le coût de la main-d'œuvre, le taux d'imposition sur les sociétés, etc.

## Corruption et développement durable

Mais il y a également une relation étroite entre corruption et développement durable : ainsi, le lien a été établi entre le classement des pays par degré de corruption fait par Transparency International (TI), ONG spécialisée dans la lutte contre la corruption, et celui réalisé par l'Université de Yale, l'Environment Sustainability Index (ESI), qui classe 122 pays, grâce à 67 variables environnementales. Il existe une forte corrélation entre la qualité de l'environnement et la corruption : moins un pays est corrompu, quel que soit son revenu par habitant, mieux il est classé dans l'ESI. La Finlande, la Norvège et le Canada arrivent en tête du classement de l'ESI et de TI sur la corruption ! Ainsi, Peter Eigen, président de TI, a confirmé ce lien en déclarant que : « *Les études sur les causes sous-jacentes du déboisement et de la dégradation des forêts ont révélé l'impact dévastateur de la corruption sur l'environnement. La corruption rend inefficaces les travaux d'inspection, vains la plupart des règlements et mécanismes de contrôle et souvent complètement inutiles les statistiques officielles. Elle mine les fondements d'un développement durable et d'une gestion à long terme des forêts. La fraude et l'évasion fiscale aggravent le contexte et conduisent à une irresponsabilité croissante de la part des entreprises et des acteurs impliqués dans les pratiques corruptrices au sein de l'industrie du bois et des autres produits forestiers.* »

---

1. Réalisée par PriceWaterhouseCoopers dans trente-cinq pays émergents et en développement.

## LES DIFFÉRENTES FORMES DE CORRUPTION

Tout d'abord, il faut distinguer la grande corruption qui affecte les contrats internationaux, donc les multinationales et les personnels gouvernementaux au plus haut niveau, et la petite corruption. Celle-ci fait que l'on ne peut pas, par exemple, dans certains pays, dédouaner un colis sans un bakchich ou rouler en voiture sans avoir quelques billets glissés dans son permis de conduire, en cas de vérification intempestive et fréquente. Cette dernière forme est une corruption de survie, liée à des salaires misérables, lorsqu'ils sont payés. Elle ne pourra diminuer qu'avec le développement économique des pays concernés et un engagement fort de leurs gouvernements. En revanche, la première doit être combattue.

Enfin, il est évident que la corruption ne se limite pas aux contrats public / privé, mais touche également les marchés passés entre entreprises privées. Tous les secteurs économiques et tous les champs de l'entreprise sont exposés : services achats en premier lieu (en particulier dans la grande distribution), mais aussi services marketing pour l'obtention de listes de clients, d'informations sur les prix, ou encore services bancaires pour l'obtention de prêts à taux très avantageux... Là encore, la corruption crée des distorsions de concurrence et est signe de lacunes dans la gouvernance des entreprises.

### La corruption : de l'huile dans les rouages ?

Certains ont voulu voir dans la corruption de « l'huile pour dégripper les rouages », estimant ses avantages et inconvénients à peu près égaux. Mais des enquêtes récentes démontrent au contraire que, plus il y a de corruption, plus les entreprises passent de temps à démêler leurs problèmes avec les fonctionnaires. Comme le rappelait Daniel Dommel, président de TI France : « *Il leur faut faire la queue, négocier, prendre les précautions voulues pour assurer le secret des transactions illicites, se prémunir contre le risque de non-délivrance des autorisations promises, renouveler bien souvent leurs démarches à un autre échelon, qui exige un bakchich supplémentaire.* »

Ainsi dans un pays comme la Russie où sept fonctionnaires sur dix seraient corrompus selon le président d'une commission de la Défense à la Douma, la création d'une entreprise, relève du parcours du combattant : il faut démarcher une trentaine d'institutions et subir le passage d'une cinquantaine de vérificateurs... tout ce monde zélé attendant son petit cadeau. Plus grave encore, la corruption peut être la cause de la perte de vies humaines lorsqu'elle sert à contourner des normes de sécurité (cf. les conséquences du séisme en Turquie, aggravées par la corruption des entrepreneurs...).

## LOIS ET NORMES ANTI-CORRUPTION AU PLAN INTERNATIONAL

Si tous les États condamnaient la corruption intérieure, avec plus ou moins de rigueur dans l'application, la corruption à l'étranger était souvent tolérée, voire institutionnalisée comme en France. Seuls les États-Unis avaient adopté dès 1977 (après le scandale international de l'affaire Lockheed touchant le gouvernement japonais et la famille royale des Pays-Bas), une loi prohibant la corruption des fonctionnaires étrangers, les *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). Les entreprises américaines ont longtemps pratiqué un intense lobbying pour que des règlements internationaux mettent leurs concurrentes sur un pied d'égalité juridique, mais cela ne les a manifestement pas empêchées de gagner des contrats, en faisant comme les autres !

Différentes initiatives ont quand même été prises au niveau des organismes internationaux :

- dès 1977, la Chambre de commerce internationale (CCI) a publié un texte proposant des règles de conduite pour les entreprises. Ce texte n'ayant aucune force contraignante n'a eu que peu d'effets. Il a toutefois été révisé en 1996 et en 1999 et la CCI a publié un manuel anti-corruption (*Rules of conduct to combat extortion and bribery*) ;
- la Banque mondiale, qui a fait de la lutte anti-corruption l'un de ses axes majeurs, publie une liste noire des entreprises ayant versé des pots-de-vin. Elle peut aussi suspendre ses prêts pour corruption excessive, comme elle l'a fait au Kenya et au Cambodge. De même pour le FMI ;

La récente prise de conscience des dégâts causés par la corruption a également déclenché une importante initiative de l'OCDE : sa convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales a été signée le 17 décembre 1997 par trente-quatre pays, dont vingt-neuf États membres, notamment la France, et cinq non membres (Argentine, Bulgarie, Brésil, Chili et République Slovaque). Elle est entrée en vigueur le 15 février 1999. Son principe repose sur l'introduction par les États membres, dans leur législation pénale, de dispositions réprimant les actes de corruption d'agents publics, afin d'obtenir ou de conserver un marché. En France, si le Parlement avait ratifié la convention dès le 27 mai 1999, le texte de loi n'a été voté et promulgué que fin juin 2001.

### LA CONVENTION DE L'OCDE

Les engagements de la Convention de l'ocde portent sur :

- la corruption des agents publics étrangers et le blanchiment de capitaux ;
- les sanctions pénales des personnes physiques (en France, jusqu'à dix ans de prison), mais aussi morales (exclusion des marchés publics, voire interdiction d'exercer une activité commerciale) ;
- la mise en œuvre des poursuites qui peut être assurée par le pays du lieu de l'infraction ou, grande nouveauté, le pays dont est ressortissant l'auteur de l'acte. En clair, un Français ou une entreprise nationale peuvent être poursuivis par l'État français pour avoir corrompu un ministre africain, par exemple ;

- la coopération judiciaire entre les États.

S'il est prévu dans la Convention des mesures d'application (un groupe de travail auditera les pays signataires), celle-ci reste imparfaite, laissant trois « gros trous dans le filet » :

- le trafic d'influence n'est pas couvert, c'est-à-dire que verser un pot-de-vin à un fonctionnaire est interdit, mais pas à un parti politique !
  - la corruption pratiquée par l'entremise d'une filiale étrangère pour le compte de la maison mère n'engage pas la responsabilité de cette dernière, sauf à prouver sa complicité !
  - rien n'est prévu pour le passage par des centres financiers *offshore*, des paradis fiscaux, qui offrent un moyen simple et facile de s'affranchir des contraintes de la convention et des lois !
- 

Même si les groupes internationaux semblent vouloir aller au-delà de la simple mise en conformité (*compliance*), et se veulent désormais au-delà de tout soupçon, on ne peut que rester sceptique quant aux réels progrès contre la corruption, tant que subsisteront des échappatoires aussi évidentes.

## LE RÔLE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Comme dans tous les domaines de la responsabilité sociétale des entreprises, le rôle des ONG est primordiale. L'une d'entre elles s'est d'ailleurs spécialisée dans la lutte contre la corruption : Transparency International.

### TRANSPARENCY INTERNATIONAL (TI) ET SON INDICE DE CORRUPTION

Cette ONG a été créée en 1993, par Peter Eigen, ancien cadre de la Banque mondiale, qui, découragé par l'inertie de l'organisme international au début des années 1990 face à ce fléau, a démissionné pour créer cette association... Depuis, TI, comme on la surnomme, est présente dans 80 pays où des sections nationales rassemblent des gens soucieux de l'état de la corruption dans leur pays, pour intervenir auprès de leurs gouvernements pour mettre en place des stratégies nationales anti-corruption, ou pour renseigner les médias, l'un des points clés du changement d'attitude des entreprises, mais aussi des gouvernements.

Au plan international, ce qui a fait connaître TI du grand public, c'est son indice de corruption dans le monde. Un classement de 91 pays (soit seulement une petite moitié des pays souverains), selon leur degré de corruption, tel qu'il est perçu par les entreprises qui travaillent avec ou dans ces pays.

L'indice de TI ne prend en compte que la corruption passive des administrations et de la classe politique. Il ne s'étend ni à la corruption active des entreprises (un autre indice TI, le prend en compte), ni au blanchiment.

---

Même avec ces limites, cet indice reste significatif. Il révèle, selon TI, la persistance d'un niveau critique de corruption dans le monde. La place qu'y tient la France est décevante : 23<sup>e</sup>. Elle est presque à la queue des pays industrialisés : elle ne devance que d'une courte tête la Belgique (24<sup>e</sup>), le Portugal (25<sup>e</sup>) et l'Italie (29<sup>e</sup>).

Globalement, les pays les moins corrompus appartiennent à l'Europe du Nord : Finlande (1<sup>re</sup>), Danemark (2<sup>e</sup>), Islande (4<sup>e</sup>), Suède (6<sup>e</sup>). Alors que les pays les plus corrompus se répartissent entre l'Afrique – Nigeria (90<sup>e</sup>), Ouganda (88<sup>e</sup>) Kenya et Cameroun (84<sup>e</sup> ex-æquo) –, l'Asie – Bangladesh (91<sup>e</sup> !), Indonésie (88<sup>e</sup>) –, l'Amérique du Sud – Bolivie (84<sup>e</sup>), Équateur (79<sup>e</sup>) – et, enfin, les pays de l'Est – Azerbaïdjan (84<sup>e</sup>), Ukraine (83<sup>e</sup>) et Russie (79<sup>e</sup>).

À noter enfin que la CCI participe à l'initiative de TI et d'autres ONG pour la mise en place d'une norme internationale d'intégrité, à l'exemple de la norme SA 8000 pour le social, dont l'application dans l'entreprise pourrait être vérifiée par des auditeurs externes.

## DES POLITIQUES ANTI-CORRUPTION DANS LES ENTREPRISES

Le premier outil dans la lutte contre la corruption auquel les entreprises ont recours semble être les codes de conduite. Si ces codes se sont multipliés depuis quelques années, on peut se demander quelle est leur réelle efficacité, car ils ont souvent été perçus comme des fins en soi, plutôt que comme des moyens d'arriver à une fin.

Un rapport<sup>2</sup> montre l'étendue des progrès à réaliser dans beaucoup d'entreprises sur l'application de ces codes : si 80 % des entreprises interrogées avaient un code d'éthique, seulement 20 % l'avaient distribué à l'ensemble du personnel, le rapport concluant que l'employé « moyen » était à peine au courant de l'existence d'un tel code ! Seulement 40 % des entreprises avaient prévu des formations pour l'application de ces codes et, sur ces 40 %, moins de la moitié avaient prévu dans la formation des applications pratiques du code, dans des situations concrètes et réalistes. Un plus petit pourcentage encore avait prévu des échanges d'expérience. Enfin, moins de la moitié de ces entreprises avait prévu des systèmes, type hot line, permettant en interne de dénoncer des actes contraires au contenu de ces codes. 60 % de celles qui l'avaient fait rapportant que personne n'y avait eu recours, ce qui ne semble pas étonnant, puisque rien n'avait été prévu pour protéger les salariés...

Il y aurait fort à redire sur le contenu de ces codes, qui restent souvent une énumération de bons principes. Ainsi, une enquête menée par l'OCDE, en 1998 sur 233 entreprises, montrait que :

- seulement 18 % des codes se référaient à des standards internationaux ; un seul sur les 233 faisait, par exemple, référence aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales ;

---

2. *Ethical Concerns and Reputation Risk Management*, basé sur une étude menée par Arthur Andersen auprès de soixante dix-huit grandes entreprises anglaises.

- 40 % ne faisaient aucune allusion au contrôle de l'application du code et très peu mentionnaient que la non-application des règles édictées dans le code pouvaient conduire à une rupture du contrat de travail ou des relations d'affaires...

#### THALÈS ADOPTE UN CODE ÉTHIQUE

---

Thalès (ex-Thomson-CSF), groupe d'électronique coté en bourse, intervient dans trois secteurs :

- l'aéronautique (18 % de son CA de 8,6 Mds d'euros, en 2000) ;
- la défense (57 % du CA) ;
- les technologies de l'information et services (25 %).

Ce groupe, privatisé en 1997, est très international :

- 74 % de son CA est fait à l'étranger ;
- 50 % de ses effectifs (65 000 personnes) ne sont pas français.

Travaillant dans des secteurs très sensibles, le groupe s'est doté, à la mi-2001, d'un code d'éthique. Ce code est la première concrétisation d'une volonté de la direction générale qui, prenant acte des nouvelles réglementations concernant les problèmes de corruption (OCDE), a commencé par sensibiliser ses cadres dirigeants (patrons des filiales, directeurs des affaires internationales...), puis est venu le tour des opérationnels. Les directeurs commerciaux (150 personnes) ont été réunis en séminaire pour débattre des enjeux, des règles, avec un système de questions / réponses... Enfin, tous les collaborateurs seront également formés (1 000 personnes en 2000, 1 000 en 2001), toujours sur le principe d'un véritable *training* : nouvelle organisation, procédures à mettre en place, moyens de contrôle, d'audit...

Ce code est également le fruit du travail d'une année d'une équipe pluridisciplinaire (RH, communication, commerce international...) réunie autour du secrétaire général du groupe, qui a fait un large *benchmarking* sur ce qui se faisait de mieux dans ce domaine. Le code maison a été distribué aux 65 000 collaborateurs par le management. Il est accompagné d'un document sur les nouvelles règles du commerce international. Un comité d'éthique (huit personnes) a été constitué dont la mission est de :

- veiller au développement, au déploiement, à l'évolution de ce code ;
- répondre aux questions qui pourraient être posées soit par les *Ethic Managers*, soit par le personnel directement ;
- mener des éventuelles enquêtes, d'analyser les dossiers, trouver des réponses à des problèmes concernant l'éthique.

Selon Dominique Lamoureux, secrétaire général de Thalès International : « *Nous avons fait la loi... mais il faut maintenant faire les décrets d'application et cela ne peut se faire que par un travail d'appropriation dans le groupe, par petits groupes qui réfléchissent par pays, par fonctions, pour répondre à des questions comme : qu'est-ce que ça veut dire un cadeau ? Quelles sont les pratiques que l'on admet, que l'on n'admet pas ?* »

Enfin, il reste à s'assurer que les procédures sont bien respectées (des audits externes sont prévus, en particulier pour les fonctions commerciales sur le respect de la convention OCDE) et que, devant la pression des marchés, de la concurrence, le *business as usual* ne reprendra pas ses droits au détriment des bons principes.

## Comment être sûr que tout le monde joue le même jeu ?

La principale motivation pour le corrupteur reste la peur de se faire enlever un marché par un concurrent. Toutes les barrières juridiques, toutes les lois n'y pourront rien. Consciente de ce phénomène, TI veut promouvoir les pactes d'intégrité. Ces pactes représentent la voie contractuelle de la lutte contre la corruption. Leur principe est le rejet contractuel de la corruption par toutes les parties, lors du processus d'adjudication d'un marché (même si l'initiative en revient forcément à l'agent public chargé de l'attribution du projet), avec déclaration de toutes les commissions payées et application de sanctions aux contrevenants. Les entreprises qui s'y soumettent peuvent alors renoncer à recourir aux pots-de-vin, car elles savent que les agences gouvernementales ont pris des mesures, convenues en commun, pour préserver le bon fonctionnement de l'appel d'offres et en assurer la transparence. Les premières expériences sont en cours avec la ville de Milan ou en Colombie sur le projet du Millenium, portant sur 1 Md de \$ pour construire une route reliant Bogota au port de Buenaventura au Venezuela.

---

### LE WHISTLE-BLOWING

---

Les Américains appellent cela le « *whistle-blowing* » (traduction littérale : donner un coup de sifflet), nous dirions plutôt « délation », encore que ce mot a un côté péjoratif, alors que dans le cas précis, il s'agirait plutôt d'un acte civique : la dénonciation par un salarié de l'entreprise de faits contraires à la loi ou au code d'éthique, comme la corruption. Le *whistle-blowing* est pris en compte dans beaucoup d'entreprises étrangères, et des mesures sont prises pour protéger les salariés qui signalent des actes de corruption, par exemple. En France, cela commence à être officialisé, en particulier avec la mise en place de comités d'éthique, qui peuvent être saisis par tout collaborateur, même s'il est encore encouragé à passer d'abord par sa hiérarchie, sauf si celle-ci est directement en cause, évidemment. Mais les réticences persistent.

D. Lamoureux met ainsi en garde : « *Ce concept ne fait pas partie de notre culture qui est plus basée sur la logique de l'honneur, que sur la délation du voisin* ».

---

Mais la distorsion de concurrence ne sera pas seulement résolue par l'éradication de la corruption. La pression politique, concernant les contrats sensibles, comme les marchés d'armement, reste un élément déterminant. Le problème, dans ce domaine, comme aurait dit Coluche, c'est que « certains sont plus égaux que d'autres ». Ainsi, Dominique Lamoureux raconte une anecdote qui a le mérite de poser, de façon caricaturale mais frappante, les enjeux : « *Lors de la négociation d'un grand contrat d'armement, G. Bush Jr appelle le prince dirigeant du pays acheteur pour lui annoncer que, s'il n'achète pas ses F16, il retire la flotte américaine du golfe Persique. Ayant eu vent de ce coup de fil, J. Chirac appelle derechef ce dirigeant pour contrebalancer la pression américaine et lui annoncer que, s'il n'achète pas nos Mirage, il n'enverra pas l'équipe de France de football...* »

## BLANCHIMENT ET PARADIS FISCAUX

L'évaluation<sup>3</sup> faite par les spécialistes de l'argent sale, dans l'économie mondiale, s'élève à 1 000 Mds de \$ ! Cet argent provient des activités illégales du crime organisé : drogue, prostitution, jeux, réseaux pédophiles, détournements de fonds publics, contrebande, ventes illégales d'armes, vols, rackets, etc. Toutes les sommes ainsi amassées, souvent sous forme liquide, doivent être réinjectées dans l'économie légale pour pouvoir être utilisées par leurs propriétaires. Le blanchiment, tel qu'il est défini par la loi du 13 mai 1996, consiste dans « le fait de faciliter la justification mensongère de l'origine des biens de l'auteur d'un crime ou d'un délit (y compris la fraude fiscale) ». La lutte contre le blanchiment, qui affecte surtout le secteur des banques et des assurances, s'inscrit donc le contexte de la lutte contre le crime organisé. Dans certains pays très touchés, comme la Russie, le montant du blanchiment (12 Mds de \$) atteindrait ainsi le tiers du budget national.

---

### QU'EST-CE QU'UN PARADIS FISCAL ?

Dans sa lettre de juillet 2001, Transparency International France rappellent les quatre critères qui permettent de définir un paradis fiscal :

- une taxation inexistante ou insignifiante ;
  - une absence d'échanges de renseignements avec les autres pays ;
  - une absence de transparence sur le contenu du régime fiscal (par exemple, une entreprise peut y négocier avec l'administration un régime fiscal de faveur) ;
  - une absence d'activité substantielle sur place, ce que les Anglo-Saxons appellent une « *brass place* », une place où les entreprises ne sont représentées que par une plaque de cuivre.
- 

## Vers une suppression des paradis fiscaux ?

Une pression internationale sur ces pays est effectuée à travers le Groupe d'Action Financière sur le blanchiment de capitaux (GAFI), organisme international indépendant dont le secrétariat général est installé à l'OCDE, ou d'autres organismes comme le Forum de Sécurité Financière (FSF) du G7, qui publie également sa liste de paradis fiscaux (différente de celle du GAFI) ou encore le comité des affaires fiscales de l'OCDE. Le GAFI préconise ainsi le renforcement de la surveillance et de la déclaration des opérations financières avec ces pays et territoires non coopératifs (PNTC), terme technocratique pour désigner des paradis fiscaux en :

- imposant des prescriptions rigoureuses pour l'identification des clients ;

---

3. *Le Figaro*, 15 mai 2001.

- renforçant les mécanismes de déclaration appropriés ou en procédant à la déclaration systématique des opérations financières avec ces pays ;
- tenant compte, lors de l'examen des demandes d'autorisation en vue de l'établissement dans ces pays membres du GAFI, de filiales, succursales ou bureaux de représentation de banques établies dans un PNTC ;
- mettant en garde les entreprises du secteur non financier contre les risques de blanchiment de capitaux liés aux opérations avec des entités établies dans les PNTC.

Mais cette lutte contre les paradis fiscaux a reçu un mauvais coup au printemps 2001, quand l'administration américaine a fait savoir qu'elle se désolidarisait en partie des travaux de l'OCDE visant à combattre les pratiques fiscales dommageables. Faut-il faire le lien avec le système de défiscalisation des exportations américaines (voir ci-après) ? C'est bien là un écueil majeur de la lutte contre le blanchiment : il est difficile dans la masse des flux financiers de faire la part entre l'argent sale provenant du crime organisé et l'« optimisation » fiscale, car l'argent à blanchir est toujours de l'argent dissimulé au fisc et qui cherche refuge dans des paradis à la fois bancaires, réglementaires et fiscaux.

### **Les paradis fiscaux, le « chancre » du libéralisme**

Les paradis fiscaux sont donc les plaques tournantes indispensables à la corruption et au blanchiment. C'est par eux que transitent l'argent des mafias, celui des hommes politiques corrompus, des dictateurs et celui de l'évasion fiscale, qu'elle soit le fait de riches particuliers ou celui d'entreprises multinationales qui transfèrent une partie de leurs bénéfices vers des filiales *off-shore*, par manipulation des prix de transfert.

En ce qui concerne les Américains, ils ont institutionnalisé le système pour leurs entreprises, avec les aides fiscales à l'exportation : un quart des exportations réalisées par les grandes entreprises américaines, soit l'équivalent de 150 Mds de \$ par an, n'est pas taxé, car il passe par des paradis fiscaux, en particulier dans les Caraïbes, où ces *majors* ont créé des filiales fantômes. Ce système a été condamné au mois d'août 2001 par l'OMC car contraire aux règles du commerce international, bien que les Américains l'aient revu en novembre 2000, sous la pression, déjà, de l'OMC.

En tout cas, le statut de paradis fiscal est lucratif pour des petits États comme Nauru (Pacifique Sud), qui compte 10 000 habitants sur 24 km<sup>2</sup>, mais plus de 400 banques par lesquelles transitent chaque année l'équivalent de 70 Mds de \$ ! Le Liechtenstein attirerait, quant à lui, l'équivalent de 76,2 Mds d'euros. Il leur sera donc difficile d'abandonner ce statut sans contreparties...

### **Le rôle ambigu des banques dans le blanchiment**

En juillet-août 2001, le magazine *Alternatives Économiques* titrait : « Des banquiers aux mains sales : les banques sont mouillées jusqu'au cou dans la circulation mon-

*diale de l'argent sale* ». Ainsi, selon la Commission bancaire fédérale helvétique, de grandes banques, comme le Crédit Suisse, le Crédit Agricole-Indosuez, la BNP, Baring Brothers, ont été impliquées dans la gestion de l'argent détourné par Sani Abacha, ancien dictateur du Nigeria. Mais cette révélation venant de Suisse n'est pas innocente, elle implique également la City anglaise : sur les 4 Mds de \$ passés en Suisse, 59 % provenaient de Londres et 42 % y sont retournés ! Du coup, la Financial Services Authority a lancé son enquête : sur vingt-trois banques anglaises concernées, seules huit n'ont pas montré de « *faiblesses significatives* » dans cette affaire, la presse laissant entendre que des noms prestigieux, comme Barclay's, HSBC ou Merrill Lynch, sont concernés.

Il est vrai que les banques anglaises ne semblent pas encore très mobilisées, si l'on en croit le Service national des renseignements criminels : moins d'un quart des 554 banques inscrites en Grande-Bretagne ont transmis, en 2000, des déclarations de soupçon. Cette déficience est encore pire pour les compagnies d'assurances : 33 dépositions pour 840 compagnies. Le taux est encore plus faible pour les 12 500 conseillers juridiques qui n'ont transmis que 33 déclarations et avoisine le zéro pour les comptables.

En France, la loi sur les nouvelles régulations économiques fait obligation aux banques de signaler systématiquement à Tracfin (service administratif, constituant une centrale de renseignements sur les circuits financiers clandestins et un service d'expertise anti-blanchiment, dépendant du ministère de l'Économie et des Finances), les transactions douteuses :

- soit parce que l'identité du client ne peut être clairement établie ; soit parce que la transaction passe par une fiducie (*trust*) ;
- soit parce que le transfert concerne un paradis fiscal.

En 2000, Tracfin a reçu 2 537 déclarations de soupçons, parmi lesquelles 85 % proviennent de banques, et 3 761 en 2001, selon le sixième rapport de la mission parlementaire sur la lutte contre le blanchiment en Europe, paru en avril 2002. Toutefois, le rapporteur de la mission, Arnaud Montebourg (PS) regrettait que « *seulement 6 % de ces déclarations ont fait l'objet d'un dossier, ce qui s'est traduit par 60 enquêtes préliminaires et 14 informations judiciaires* ».

Les banques commencent à prendre la mesure du problème. Elles plaident même « non coupables », se disant victimes du blanchiment, plutôt que complices, mettant en avant le paradoxe de la réputation : plus une banque a une réputation de respectabilité au plan international, plus les blanchisseurs ont envie de faire transiter leurs fonds par ses comptes ! Comme ces intermédiaires douteux sont de plus en plus pointus techniquement, il devient difficile pour les banques de séparer le bon grain de l'ivraie, dans la multitude des transactions journalières.

## LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Le 14 janvier 2002, Daniel Bouton, P-DG de la Société Générale, est mis en examen pour blanchiment aggravé par Isabelle Prévost-Desprez. Cette juge, qui a instruit le dossier du Sentier, a ouvert, dès l'été 1998, une information judiciaire pour une affaire de blanchiment, en Israël et en France : des chèques volés avec des ordres modifiés (M. Urssafi pour un chèque libellé au départ à l'URSSAF, « Trésor Publicité » pour « Trésor Public »...), ou des chèques provenant de diverses escroqueries, toujours libellés en francs, sont envoyés à des banques israéliennes et reviennent, « endossés », dans des banques françaises, c'est-à-dire avec un nouveau bénéficiaire qui retire la somme indiquée au guichet de la banque française, correspondante de la banque israélienne. La plupart des pays occidentaux, sauf Israël et les États-Unis, ont interdit ce système d'endossement (modification du destinataire, par simple mention manuscrite au dos du chèque avec tampon de la banque), reconnaissant ainsi que cette pratique était un vecteur de blanchiment.

La Société Générale est la principale correspondante française (*correspondant banking*) des banques israéliennes : à ce titre, elle traite près de 30 000 chèques venant de ce pays, chaque année. La Société Générale et les autres banques françaises plaident que les masses de chèques traités chaque jour (près d'un million par jour pour la seule Société Générale) leur interdisent de les vérifier un par un. Toutefois, les banques françaises ont été en quelque sorte désavouées par leur tutelle, la Commission bancaire : son secrétaire général, Jean-Louis Fort, déclarait aux policiers<sup>4</sup> qu'il avait lui-même écrit, le 22 février 2000, un *avis de suite* sur le cas American Express, mis en examen dans la même affaire, où il concluait que « *la situation d'American Express n'apparaît pas conforme aux obligations du correspondant banking* ». Il demandait à American Express de prendre les dispositions nécessaires pour que les opérations frauduleuses ne puissent plus se renouveler. Cet avis de suite représentant la position officielle de la Banque de France aurait dû être pris en compte par les autres banques.

Cette procédure pénale tourne autour de la notion d'intention délictueuse : personne ne semble penser que la Société Générale ait pu volontairement blanchir de l'argent. Mais a-t-elle été délibérément négligente ? Cette affaire permettra sûrement de préciser les obligations qui s'imposent aux banques correspondantes françaises, au titre de leur devoir de lutte contre le blanchiment, comme le demande la Fédération bancaire française. Et de mieux apprécier leur responsabilité dans ce domaine...

## Un début d'organisation internationale

Malgré ces affaires (où à cause d'elles ?), les banques essayent de s'organiser. Ainsi, en octobre 2000 une dizaine de banques internationales ont élaboré, avec l'aide de Transparency International, un code de conduite commun anti-blanchiment, connu sous le nom de « Principes de Wolfsberg ». Ce type d'accord semble aller dans le bon sens, tant on voit dans la lutte contre le blanchiment la même problématique que dans la lutte contre la corruption : comment être certain que la concurrence jouera le jeu de l'éthique ? En effet, on peut penser que dans les cas dénoncés par ces récentes enquêtes, l'observance des règlements internes n'a pas résisté devant le souci qu'avaient les

4. *Le Monde*, 23 février 2002.

services ayant à gérer des grandes fortunes de ne pas s'amputer des profits considérables tirés de cette activité...en voyant les dépôts importants partir chez les concurrents.

Pourtant comme le rappelle, Daniel Dommel, président de TI France : « *Il y a des degrés dans la gravité des fautes commises en amont du blanchiment allant du trafic des êtres humains, des armes prohibées ou de la drogue, en passant par la corruption et l'escroquerie, jusqu'à la fraude fiscale, trop souvent ressentie comme vénielle, par comparaison. Il n'empêche que les mêmes canaux financiers charrient en un flux indifférencié toutes les masses d'argent noir tirées de ces activités. Vouloir y pratiquer les unes en s'interdisant de regarder les autres, c'est se condamner à l'échec.* »

### Des assureurs peu sensibilisés

Tracfin, cellule anti-blanchiment du MINEFI, n'a reçu que 126 déclarations de la part des assureurs en 2000, soit seulement 5 % du total des déclarations reçues... et encore moins en 2001, où le taux est passé en dessous de la barre des 4 %. Est-ce à dire que les assureurs ne peuvent pas être un vecteur de blanchiment ? Les experts et la commission parlementaire sur le blanchiment en Europe pencheraient plutôt pour un manque de vigilance. Alexandre Zibaut, directeur chez Arthur Andersen, déclarait<sup>5</sup> : « *L'assurance est désormais aussi exposée que la banque, les frontières entre les deux métiers étant très étroites* ». Un coup de tonnerre est venu le rappeler aux professionnels français du secteur. Claude Bébéar, président du Conseil de surveillance et fondateur d'Axa, et Henri de Castries, président du directoire d'Axa, ont été mis en examen pour blanchiment aggravé par Dominique de Talancé, dans le cadre de l'affaire PanEurolife ! Cette filiale luxembourgeoise, acquise par Axa en 1996 (elle faisait partie de la corbeille de la mariée, lors du rachat de l'UAP), puis revendue pour 1 Md de francs début 1999 à l'Américain Nationwide, est soupçonnée d'avoir organisé une évasion fiscale, voire un blanchiment d'argent. Par l'intermédiaire d'un CCP, ouvert au nom de la banque Worms, des résidents français (surtout des petits commerçants), déposaient des sommes en liquide, placées ensuite dans des contrats d'assurance-vie, sans les déclarer ni aux douanes, ni au fisc. Il leur suffisait d'attendre quatre ans (délai de prescription des délits fiscaux) pour rapatrier leur fonds sans risque.

Une enquête réalisée par la Commission de contrôle des assurances (CCA), auprès de 120 compagnies d'assurance-vie et de capitalisation révèle d'ailleurs un manque d'attention sur les comportements « anormaux ». La CCA émet des critiques portant notamment sur les vérifications d'identité et les contrôles d'identité. La Fédération Française des Assurances reconnaît d'ailleurs qu'il faudra prendre des mesures pour éviter que les assureurs deviennent un vecteur de blanchiment aux côtés des banquiers.

---

5. *Le Monde*, 9 juin 2001.

## Que fait ma banque dans un paradis fiscal ?

Le maillon faible des banques dans la lutte contre la corruption reste leur présence dans des paradis fiscaux. Tant qu'elles seront présentes par des filiales dans des centres *off-shore*, on pourra douter de leur réelle volonté d'éradiquer le blanchiment d'argent. Les banques françaises, comme leurs concurrentes, sont pratiquement toutes présentes dans de nombreux paradis fiscaux. ATTAC a recensé sur son site les pays à risques, où sont présentes les grandes banques françaises, notamment BNP-Paribas, Le Crédit Agricole / Indosuez, Le Crédit Lyonnais, La Société Générale. L'association ATTAC a envoyé une lettre aux banques françaises en leur disant : « *Qu'elle voudrait vraiment comprendre comment le fait d'attirer une certaine clientèle haut de gamme dans ces lieux spécialement conçus pour les mettre à l'abri des lois et de la fiscalité de leur pays ne contribuerait pas, même indirectement, à toutes les formes du blanchiment et de l'évasion fiscale ?* » Les réponses des banques sont généralement assez « langue de bois », assurant que toutes les procédures, conformes aux normes édictées au niveau international dans la lutte anti-blanchiment, ont été mises en place, qu'aucun reproche n'a été fait de la part des autorités de contrôle, et que les banques françaises sont généralement considérées comme exemplaires au niveau mondial...

*L'Expansion*<sup>6</sup>, qui avait posé la même question aux mêmes banques françaises, avait obtenu des réponses du même type : « *C'est un service de plus pour nos clients... nos filiales et succursales appliquent les mêmes principes que ceux utilisés par la maison mère... nous ne travaillons qu'avec des sociétés dont l'activité économique est reconnue et vérifiée...* » Circulez, il n'y a rien à voir !

Pourtant, une grande banque française, interrogée dans le même article, reconnaissait : « Pour être sûr de ne jamais participer à des opérations de blanchiment, il faudrait fermer nos implantations off-shore. » Le problème reste entier.

Mais, s'il est relativement facile de fermer une filiale à Nauru, comme l'a fait la Deutsche Bank, qui aura le courage de se retirer de Russie, par exemple, l'un des PNTC listé par le GAFI ? Au moins pourrait-on attendre des banques une transparence sur ce problème qui pourrait être, par exemple, un chapitre majeur dans leurs rapports annuels sur le développement durable.

## POUR ALLER PLUS LOIN

Transparency International : [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

GAFI : [www.oecd.org/fatf](http://www.oecd.org/fatf)

TRACFIN : [www.finances.gouv.fr](http://www.finances.gouv.fr)

ATTAC (la campagne sur les paradis fiscaux) : [www.local.attac.org/84/SL/banques.htm](http://www.local.attac.org/84/SL/banques.htm)

---

6. *L'Expansion*, n° 620, 28 septembre 2000.





## L'entreprise dans la cité

*Le mécénat d'image ou la philanthropie des industriels du début du capitalisme sont dépassés. Aujourd'hui, l'entreprise ne peut plus se contenter d'un chèque pour les bonnes œuvres ou pour soutenir le prestige culturel de son pays... Sous la pression de la société civile, de ses stakeholders, elle doit s'investir plus dans le soutien à des actions utiles aux communautés dans lesquelles elle exerce ses activités, mais aussi profitables pour son business. Il ne s'agit plus de charité, mais d'intérêt bien compris, d'actions « gagnant gagnant ». Mais l'entreprise doit le faire de façon transparente, en tenant compte de ses partenaires. Transparente, car le risque serait grand désormais de s'afficher « bienfaitrice » dans la cité, alors que les comportements dans la conduite des affaires ne respecteraient pas les règles de responsabilité et d'éthique. Partenariale, car elle doit le faire aux côtés de l'État, des collectivités locales, des ONG, voire des organismes internationaux pour les multinationales. C'est de cette façon qu'elle aura un impact positif sur la résolution des problèmes de société, car l'entreprise socialement responsable ne pourrait pas être un « îlot de réussite » dans un « océan d'échecs ».*

*L'entreprise peut s'investir dans les communautés dans lesquelles elle opère de multiples façons : du don financier au produit partagé (une part du prix de vente est reversée à une association), en passant par l'implication du personnel ou l'apport technologique (informatique, télécoms, parcs de voitures...). Si la Corporate Philanthropy (terme américain) ou le Community Involvement (terme britannique) sont ancrés dans la culture des entreprises anglo-saxonnes et, plus largement, des entreprises des pays à culture protestante, le mécénat d'entreprise des pays latins est plus récent, et toujours un peu suspect. Au nom de la fameuse formule « Le bien ne fait pas de bruit, le bruit ne fait pas de bien », les chefs d'entreprise français ont toujours pratiqué une aide discrète. Il a fallu que, au*

*début des années 1980, l'évolution du capitalisme français le rapproche des mœurs de ses cousins anglo-saxons, pour que naisse l'Association du mécénat industriel et commercial (ADMICAL) et le mouvement du mécénat d'entreprise. Mais celui-ci s'est développé sur un contresens, car surtout considéré comme un outil de communication de l'entreprise – donc confié aux Dircoms – alors que, dans les entreprises anglo-saxonnes, il est considéré comme un outil stratégique et directement rattaché à la direction générale. La mondialisation, l'évolution de la place de l'entreprise dans la société, font évoluer les chefs d'entreprise qui semblent aller vers un mécénat de proximité et un modèle français de partenariat tripartite, avec les collectivités locales et les associations. Un mécénat plus recentré sur leur métier, plus à l'écoute des besoins de leurs parties prenantes.*

## L'ATTENTE DES CITOYENS-SALARIÉS-CONSOMMATEURS VIS-À-VIS DES ENTREPRISES

Une première enquête, réalisée par SOFRES<sup>1</sup>, sur les attentes des consommateurs français pour l'an 2000, avait donné des résultats édifiants :

- 94 % des personnes interrogées souhaitaient que les marques s'investissent dans des actions en faveur des jeunes et de l'environnement ;
- 90 % souhaitaient qu'elles soutiennent des causes humanitaires.

Ces résultats recoupaient ceux d'une enquête de Business in the Community qui révélait que 80 % des Britanniques accordent de l'importance aux activités citoyennes des entreprises, lorsqu'ils sont en situation d'achat, et que, pour 85 % d'entre eux, ce critère de bonne citoyenneté entre en ligne de compte au moment de choisir un employeur.

À la mi-1999, IPSOS<sup>2</sup> avait déjà sondé les Européens, sur « *leurs attitudes face à l'engagement citoyen des entreprises* ». Là aussi les résultats, étonnants dans leur intensité, ont surpris les spécialistes d'IPSOS : près de neuf européens sur dix (tous âges, tous sexes, tous CSP confondus) souhaitent que les entreprises s'investissent pour aider à résoudre les problèmes de société. Ils sont également neuf sur dix à déclarer qu'ils seraient plus enclins à acheter des produits d'une société dont ils connaissent l'investissement sociétal, et qu'ils seraient plus attachés à leur entreprise si elle avait un engagement dans le domaine de la solidarité.

Certes, ce ne sont que des sondages, c'est-à-dire du déclaratif, et l'on sait qu'il y a parfois des écarts importants entre ce que les consommateurs déclarent dans les enquêtes et leurs actes. Mais cette unanimité dans les réponses, transcendant les clivages habituels, montre un véritable phénomène de société et une attente très forte vis-à-vis des

---

1. Début 1999, pour le compte de l'agence Eccla.

2. Pour l'agence de RP Fleishman-Hillard.

entreprises. Une attente qui est, selon l'enquête IPSOS, très ciblée sur la fracture sociale : l'amélioration de l'éducation et de la formation professionnelle ainsi que la réduction de la pauvreté, du problème des sans-abri et de l'exclusion arrivent largement en tête ( $\pm 20\%$ ) des domaines où les européens souhaitent voir les entreprises s'engager. Le domaine classé troisième, la recherche médicale, ne fait que 9 %, alors qu'il y a quelques années elle arrivait en tête, avec la santé, de ce type de sondages.

### Être un bon voisin

Toutes les entreprises ont un impact sur les communautés dans lesquelles elles opèrent. Bien géré, cet impact peut être source de bénéfices significatifs, à la fois pour la communauté, mais aussi pour l'entreprise. C'est en tout cas le credo des entreprises anglo-saxonnes et de la culture protestante. Selon cette approche, il n'est pas « mauvais » de faire de l'argent, à condition qu'une partie de cet argent bénéficie à la communauté qui a permis de le générer. Si les entreprises ont un premier impact positif sur la communauté par les emplois qu'elles créent, par les produits et les services qu'elles fournissent, elles doivent également prendre des initiatives généreuses pour aider la société civile. À travers un programme d'investissement dans la communauté, pouvant se traduire par des dons, soit financiers, soit en produits, équipements... mais aussi par la mise à disposition de salariés bénévoles, de compétences professionnelles, l'entreprise peut montrer de façon concrète, son engagement de responsabilité sociale et répondre aux attentes de ses *stakeholders*.

Bien entendu, une entreprise peut également avoir des impacts négatifs sur la communauté dans laquelle elle opère : on citera en premier lieu les nuisances écologiques liées à sa production. Un bon programme « d'investissement communautaire » devra aussi inclure des mesures pour réduire au minimum ou compenser ces impacts négatifs. Il s'agit donc pour l'entreprise de se comporter en bon voisin ou en bon citoyen.

Cette démarche n'est pas uniquement philanthropique ou généreuse, car l'entreprise en attend des retours : amélioration de son image et de sa réputation (en particulier, grâce à des retombées médias) pouvant avoir un impact positif sur ses ventes ; adhésion plus grande des salariés, qui vont également développer de nouvelles compétences, améliorer leur esprit d'équipe, leurs capacités de management, à travers leurs expériences de bénévolat ; mise en place de plates-formes de dialogue avec les décideurs politiques locaux et nationaux ; maintien de la *licence to operate* (notion de « permis » accordé par la société aux entreprises pour développer leurs activités).

### Community Investment : outil stratégique de l'entreprise

Cette démarche d'investissement fait partie de la stratégie de l'entreprise. À ce titre, elle doit être abordée avec grand professionnalisme, comme tout autre investissement. Pour être sûr que ces programmes apportent de réels bénéfices, à la fois à la communauté et à l'entreprise, un management et des processus d'application rigoureux, doi-

vent être mis en place. Il faut tout d'abord s'assurer de l'implication totale de la direction générale et du top management, puis, faire une revue de ce que la société réalise déjà comme actions dans ce domaine, recenser les besoins de la communauté et les croiser avec les objectifs de développement de l'entreprise. Il faut ensuite définir les ressources allouées (budget, personnel) et nommer un *community manager*, rendant compte directement à la DG. Celui-ci aura alors à bâtir un plan d'action (objectifs, cibles), prévoir l'allocation des ressources, choisir les partenaires (associations, collectivités...), prévoir les indicateurs pour mesurer l'efficacité de son plan et de ses actions, mettre en place le *reporting* interne et externe, etc. Bref, le *Community Involvement* se gère comme n'importe quel autre secteur de l'entreprise.

### Le modèle américain : fondations et philanthropie

Les premiers grands capitalistes américains ont créé des fondations philanthropiques, une fois fortune faite : Rockefeller, Carnegie, Ford... Il s'agissait pour eux, d'une espèce de devoir civique, mais aussi peut-être de « sauver leur âme » ! Cette tradition a perduré, et leurs successeurs leur emboîtent le pas : Ted Turner (CNN) ou Bill Gates qui, avec sa femme, a créé la plus importante organisation charitable mondiale dans le domaine de la santé, la Gates' Foundation dotée de 21,8 milliards de \$.

D'une façon générale, les Américains se montrent généreux. Le rapport annuel *Giving USA* fait état d'un total de 203,45 Mds de \$ de dons en 2000 (particuliers, entreprises, fondations), soit 2 % du PNB des États-Unis ! Une générosité qui correspond, à l'organisation de la société où l'État est peu présent dans les affaires sociales, l'enseignement... à la fiscalité favorable à cette générosité et à la morale religieuse, encore très prégnante. Il faut d'ailleurs relever que les églises reçoivent plus d'un tiers de ces dons.

### Une grande générosité des entreprises...

Dans ce contexte, l'entreprise américaine est donc conduite à se comporter comme un « bon citoyen » : *Giving USA* les crédite de 10,86 Mds de \$ de dons ( $\pm 5$  % du total), soit l'équivalent de 1,2 % de leurs bénéfices avant impôt !

Toutes les grandes sociétés américaines ont mis en place des stratégies philanthropiques, passant souvent par des fondations. Par exemple, la plus grande banque américaine, Bank of America, a récemment reçu un prix attribué par l'association nationale des *fund-raisers*, pour sa contribution de 91 M de \$ (soit 0,92 % de son bénéfice avant impôt) et de 3 millions d'heures de volontariat en 1998 à 1 400 programmes d'éducation, 3 300 organisations de développement de la communauté, 3 000 associations de services à la personne et 1 100 organisations culturelles. Impressionnant ! Mais la Bank of America n'est pas un cas isolé. Le Council on Economic Priorities (CEP) qui réalise un classement des plus gros donateurs mettait également dans son Top 5, pour la même année : General Motors (75 M \$, soit 1 % de son bénéfice avant impôt), Johnson & Johnson (67 M \$), Philip Morris (60 M \$) et General Electric (59 M de \$).

Enfin, selon une étude réalisée par *The Center for corporate Citizenship at Boston College*, auprès de 157 responsables des relations avec la communauté, ces dons iraient en priorité au système éducatif, puis, par ordre décroissant, au développement économique local, à la formation professionnelle, à l'enseignement supérieur, à la santé, à la lutte contre l'illettrisme, aux soins aux enfants, aux transports, à l'environnement et aux problèmes de logement.

### **Un modèle qui évolue**

Même si la philanthropie des entreprises américaines n'a jamais été désintéressée, elle évolue vers une relation encore plus étroite avec le business de l'entreprise. Ainsi IBM a complètement revu sa stratégie d'investissement dans la communauté, dès 1995, en lançant son programme mondial *Reinventing education* : le mécénat d'IBM est désormais focalisé sur les apports des technologies de l'information à l'enseignement et à l'éducation. Comme l'affirmait Cecilia Moore, *Corporate Community Relations Manager Europe* : « *L'investissement social a remplacé la traditionnelle philanthropie. Cela veut dire qu'IBM travaille désormais avec des partenaires dans des domaines où ils réalisent des changements fondamentaux dans leurs systèmes et où la technologie et l'expertise d'IBM (et pas seulement l'apport de cash) peut contribuer à ces changements stratégiques... IBM se concentre désormais sur des investissements sociaux importants pour son business : améliorer le niveau scolaire des étudiants, créer les compétences nécessaires dans la population pour des jobs liés aux technologies de l'information et démontrer comment la technologie informatique peut permettre l'accès à de nouvelles ressources* ».

### **Le modèle anglais : *Community Involvement***

Selon Michaël Tuffrey, directeur de l'agence *Corporate Citizenship Company*, les entreprises anglaises seraient déjà plus ou moins dans le modèle IBM : « *Il y a une différence avec les États-Unis où la tradition philanthropique reste plus forte, avec des fondations d'entreprise dont l'activité est limitée par la réglementation fiscale à des opérations strictement charitables. Je généralise un peu, mais mon sentiment est qu'ici, en Grande-Bretagne, le courant dominant est davantage celui du bénéfice mutuel, du "gagnant gagnant".* »

Une tendance qui est parfaitement illustrée par les nouvelles formes de mécénat culturel, « inventées » par l'organisme *Arts & Business* : l'entreprise envoie des managers, mais aussi des comptables, informaticiens... dans les associations culturelles pour les faire bénéficier de leurs compétences. En retour, les artistes viennent dans l'entreprise pour aider les managers à devenir plus créatifs, à améliorer leur expression orale ou à acquérir de nouveaux savoir-faire. Autre exemple de cette approche : alors qu'en Grande-Bretagne une famille sur dix n'a pas accès aux services financiers, les banques co-financent un programme d'éducation financière des jeunes et des adultes qui vise

trois objectifs : développer les compétences et le niveau de connaissances chez les adultes en difficulté sociale pour combattre l'exclusion ; développer un programme d'apprentissage de la gestion des finances individuelles pour adultes ; apprendre aux enfants scolarisés à devenir des consommateurs responsables et à gérer leurs finances.

Globalement, les grandes entreprises anglaises sont très impliquées dans des actions au bénéfice de la communauté : le *PerCent Club*, lancé par le prince de Galles, en 1986, réunit 158 entreprises s'engageant à investir au moins 0,5 % – avec pour objectif d'atteindre 1 % – de leurs bénéfices avant impôts pour ce type d'opérations. En 2000, elles ont ainsi investi 371,6 M de £ (presque 610 M d'euros), dont la majorité en cash (71 %). Les trois plus généreuses étant Lloyds TSB (61 M d'euros), Rio Tinto (42,7 M d'euros), British Telecom (39,6 M d'euros).

### L'approche des grands groupes internationaux

Avec la globalisation, les groupes mettent en place des stratégies mondiales d'investissement dans les communautés. L'agence anglaise Probusbnw a mis au point un observatoire de ces politiques globales. Elle a observé ainsi quatre grands types de politiques :

- les filiales nationales définissent leur propre approche et il y a peu d'intégration et de supervision au niveau de la maison mère (AstraZeneca ou Rio Tinto) ;
- la maison mère exporte ses programmes (British Telecom, Whirlpool) ;
- des programmes nouveaux sont mis en place par les filiales, mais en restant dans le cadre stratégique global (BP, Diageo, Johnson & Johnson, Levi's) ;
- une stratégie intégrée est définie, à la fois locale et globale (IBM, SmithKline).

Enfin, chaque groupe peut avoir des objectifs différents dans la mise en place de ces politiques internationales :

- BP et Rio Tinto (mines) qui ont des impacts majeurs sur les communautés où elles s'installent, en termes d'environnement, y voient une condition préalable à leur implantation ;
- British Telecom et Diageo (boissons alcoolisées) abordent le *Community Involvement* à l'international comme un moyen de se positionner favorablement dans les pays où ils souhaitent s'implanter ;
- Johnson & Johnson et Levi's cherchent, par ce biais, à faire collaborer des unités de différents pays et ainsi renforcer l'« esprit de corps », alors que pour AstraZeneca, issu d'une récente fusion, c'est un moyen de donner un objectif commun à l'ensemble du groupe.

Toutefois, l'effort fait pour les communautés « étrangères » reste très variable selon les groupes, même internationaux : lorsque BP investit plus de 80 % des 560 M de francs de son budget de *Community Involvement* dans des opérations hors de Grande-Bretagne, Johnson & Johnson n'investit que 5 % de son budget global de 198 M d'euros, hors des États-Unis !

## **Le bénévolat des salariés : un élément important du *Community Involvement***

Selon Betty B. Stallings, consultante américaine spécialisée dans le bénévolat : « *Une armée croissante de bénévoles recrutés dans les entreprises est à l'œuvre dans toutes les collectivités des États-Unis. Vêtus de t-shirts ornés de l'emblème de leur société, ils effacent les graffiti, collectent de la nourriture qu'ils distribuent à ceux qui ont faim, construisent des logements pour les pauvres, coordonnent des compétitions sportives pour handicapés ou enseignent la lecture aux enfants qui connaissent des difficultés d'apprentissage* ». En effet, même si les dons en numéraire restent, de loin, le principal apport des entreprises à la communauté, le bénévolat des salariés, longtemps considéré comme secondaire, prend une importance stratégique : 50 % des grandes entreprises américaines, accorderaient du temps libre à leurs employés pour s'investir dans la communauté. Cette implication des salariés n'aurait que des avantages :

- pour la communauté, bien sûr, qui récupère ainsi des compétences, des qualifications nouvelles ;
- pour l'entreprise qui, en externe, fait ainsi passer un message de bonne citoyenneté plus facilement qu'en donnant de l'argent et, en interne, améliore la loyauté de ses salariés, qui trouvent eux-mêmes un supplément d'âme dans ces activités bénévoles.

Ainsi, Lucent Technologies finance, chaque année, une journée mondiale d'entraide à laquelle participent dix mille employés et retraités dans le cadre de projets communautaires dans vingt-cinq villes aux États-Unis et dix-sept autres pays, alors que Hewlett-Packard a mis en place un programme permettant à ses employés d'aider les écoliers de l'enseignement primaire par le biais de courriers électroniques.

En France, c'est Claude Bébéar, alors président d'Axa, qui a lancé le mouvement : il a créé l'Institut du Mécénat de Solidarité (IMS) qui regroupe une centaine d'entreprises engagées dans ce type de mécénat et a créé « Axa Atout Cœur », une association qui regroupe les collaborateurs du groupe Axa qui veulent s'impliquer dans des actions de terrain et de proximité au profit d'associations humanitaires. Ainsi, dans le cadre de l'opération « Axa 2000 », 30 000 collaborateurs se sont portés volontaires pour participer à plus de mille projets de mécénat social dans quarante pays.

Le succès du bénévolat des salariés est tel qu'un réseau européen d'entreprises s'est constitué, Cecile Network (*Coordinating Employer Community Involvement Links*), pour promouvoir cette forme de mécénat et mettre en commun les expériences.

## **« Cause Related Marketing » : le mariage du marketing et de la bienfaisance**

Lorsque American Express lança, à la fin des années 1980, une campagne pour lever des fonds pour la restauration de la Statue de la Liberté, selon un système où l'entreprise versait de l'argent à cette cause, à chaque fois qu'un client utilisait sa carte de cré-

dit, le *Cause Related Marketing* (CRM) moderne était né. Aujourd'hui, ce marketing sociétal est devenu un véritable courant porteur. Deux raisons essentielles à cela :

- du côté des entreprises la compétition est de plus en plus difficile. L'avantage produit n'est plus une protection. À peine une entreprise a-t-elle réalisé une avancée en termes de produit ou de service, qu'un compétiteur lance un produit ou service équivalent...
- du côté des consommateurs, on assiste à un changement de valeurs avec la montée en puissance des préoccupations éthiques, humanistes, ce qui implique de donner du sens à son acte d'achat. On achète de moins en moins un simple produit ou service. On choisit l'entreprise qui est derrière et les valeurs qu'elle défend.

Toutes les études faites dans les différents pays en Europe montrent la montée en puissance du consumérisme social. En Angleterre, 34 % des consommateurs ont acheté un produit lié à une cause ou association de solidarité dans les douze derniers mois<sup>3</sup>. En Espagne, 63 % des consommateurs ont acheté un produit CRM au moins une fois et 87 % se disent prêts à payer plus cher pour ce genre de produits<sup>4</sup>. En Italie, 75 % des Italiens se déclarent en faveur de ce type de marketing et prêts à payer plus cher pour ces produits liés à des causes<sup>5</sup>.

Selon Philip Kotler<sup>6</sup>, « *le marketing sociétal est un principe de marketing éclairé selon lequel les entreprises devraient prendre leurs décisions en prenant en compte les besoins des consommateurs, les objectifs de l'entreprise, les intérêts à long terme des consommateurs et les intérêts à long terme de la société* ».

De son côté, CSR Europe estime que ce marketing sociétal, ou *Social Responsible Marketing*, engloberait trois approches :

- le CRM correspond au produit partage (pour chaque achat d'un produit, un pourcentage est reversé à une cause, par exemple, la campagne en faveur de la Croix-Rouge sur les bouteilles d'Évian, il y a quelques années) ;
- le marketing social tend à promouvoir des idées, un changement social. Il ne s'agit plus de faire choisir un dentifrice, mais de mettre en avant les bénéfices de se brosser les dents régulièrement. Par exemple, Unilever s'est associée à une ONG indienne pour promouvoir les bienfaits de se laver les mains souvent pour lutter contre les problèmes de diarrhée et de dysenterie, tout en encourageant l'usage de son savon !
- le parrainage (sponsoring) d'événements ou d'associations qui serait toujours, selon CSR Europe, plus opportuniste, moins lié à une recherche de bénéfice réciproque, ainsi qu'à la stratégie à long terme, à la mission et aux valeurs de l'entreprise...

Toujours est-il que ce marketing sociétal protéiforme intéresse de plus en plus les entreprises. Il est souvent créatif, à l'exemple de sociétés « engagées » comme Ben & Jerry's (crèmes glacées) qui a ouvert des boutiques partenaires, des franchises en apparence identiques aux autres. Mais, en fait, elles sont complètement gérées par

---

3. Enquête MORI / CSR Europe.

4. Enquête réalisée en juillet 2000 pour la Fundacion Empresa y Sociedad.

5. Enquête réalisée pour Sodalitas, fin 1998.

6. *Principles of Marketing business and society*.

des organisations à but non lucratif, s'occupant de sans-abri, d'handicapés ou de jeunes en difficulté : cela permet aux associations de leur donner du travail tout en récupérant les profits générés par ces boutiques partenaires. Ce type de marketing permet également à des entreprises « plus classiques » de faire preuve de générosité de façon créative. Telecom Italia Mobile a ainsi lancé l'opération *Pony della Solidarietà* visant à apporter de l'aide aux personnes âgées, isolées dans des villes désertées, pendant les mois d'été. À côté d'une classique levée de fonds (0,5 euro par appel), l'entreprise a fourni des mobiles à des volontaires qui font les courses des personnes âgées, leur rendent des services administratifs ou vont simplement leur tenir compagnie.

Il semble qu'il n'y ait qu'en France que le CRM fonctionne assez mal : seulement envisagé comme un outil promotionnel et accaparé par les agences spécialisées dans ce domaine, il n'est utilisé qu'en dernier recours, le plus souvent, quand les astuces promotionnelles classiques ont été épuisées. La plupart du temps, ce sont des actions *one shot*, déconnectées de la politique de mécénat de l'entreprise et donc artificielles...

### Les entreprises françaises encore loin des anglo-saxonnes...

Selon l'enquête réalisée par ADMICAL, en 2000, les entreprises françaises auraient investi 341 M d'euros, dans le mécénat : 198 M d'euros pour la culture (avec 1 200 entreprises actives et 2 800 actions recensées), 130 M d'euros, pour le social (550 entreprises actives et 2 100 actions recensées) et 13 M d'euros (90 entreprises actives et 270 actions recensées) pour l'environnement.

À titre de comparaison, on citera les chiffres estimés par le CEREC, en 1998 : les entreprises allemandes avaient alors investi 255 M d'euros dans l'année pour la culture, les italiennes, 205,7 M d'euros, les britanniques, 226,08 M d'euros. *A priori*, pas de quoi pavoiser, mais pas non plus de quoi avoir honte...

En revanche, les comparaisons globales semblent plus défavorables aux entreprises françaises : à la même époque, *The Guide to UK Company Giving*, se basant essentiellement sur les *charitable donations* (dons défiscalisés) de 500 entreprises britanniques – et pour certaines aussi sur les montants investis en *Community Involvement* (mécénat culturel, donations en produits et services et heures de bénévolat des salariés) – arrivait à la somme de 530 M d'euros... À rapprocher des 340 M d'euros estimés par ADMICAL. Et encore, cet écart est sous-évalué, car le chiffre britannique est assis sur une base moins large que le chiffre français.

### Comment expliquer cet écart en défaveur des entreprises françaises ?

Un premier indice nous est fourni par une étude<sup>7</sup> réalisée par la Fondation de France sur les dons effectués par les entreprises. À partir d'éléments fournis par la direction générale des impôts, son auteur concluait : « *Seules quatre entreprises sur dix utilisent*

7. Jacques Malet, *Le mécénat des entreprises en France 1987-1996*.

*la possibilité de déduire de leur imposition, les dons qu'elles accordent aux associations et fondations dans une limite globale de 3,25 pour mille de leur CA.* » Il estimait que, en moyenne, une société française effectuait un don d'environ 122 000 / 137 000 euros, soit moins de 0,3 ‰ de son CA, c'est-à-dire le dixième du plafond autorisé et un peu moins de 0,3 ‰ de son bénéfice fiscal. Concernant les grandes entreprises (plus de 137 M d'euros de CA) les dons étaient généralement compris entre 91 470 et 152 450 euros, ce qui représente moins d'un vingtième de ce que la loi autorise et de leurs bénéfices fiscaux (0,05 ‰). On rappellera que, en Grande-Bretagne et aux États-Unis, l'objectif des grandes entreprises se situe à 1 ‰ des bénéfices avant impôts !

Voilà qui en dit long sur la prise en compte des impacts sociétaux par les entreprises françaises. Quelques-unes seulement pourraient accéder aux normes anglo-saxonnes. Même en prenant les résultats nets (après impôts) pour l'année 2000, peu arrivent à 1 ‰. Parmi les plus importants mécènes (recensés par la *Lettre du Sponsoring et du Mécénat* en 1998), seuls quelques-uns comme le Crédit Mutuel (12,96 M d'euros en mécénat culturel et de solidarité), Carrefour (15,24 M d'euros de budget solidarité) ou EDF (11,28 M d'euros en culture et solidarité) seraient à ce niveau. D'autres, même identifiés comme importants sont largement en dessous : Vivendi, malgré sa fondation dotée d'un budget de 4,573 M d'euros, n'est qu'à 0,2 ‰, France Telecom avec 4,88 M d'euros est à 0,15 ‰, et le Crédit Agricole qui investit 6,55 M d'euros en mécénat culturel et de solidarité serait à 0,25 ‰... sans parler de très grandes entreprises quasiment absentes, comme Renault ou Peugeot, ou qui consacrent des budgets minimes comme TotalFinaElf (762 000 euros pour la fondation pour l'environnement)... à comparer avec BP qui investit 85,4 M d'euros en *Community Involvement* !

### ***L'exception française***

Quels sont les facteurs qui expliquent le sous-investissement des grandes entreprises françaises dans des opérations de soutien à la communauté ?

En premier lieu, le contexte politique et social français : dans la tradition nationale, l'intérêt général est l'affaire de l'État. C'est lui qui, par l'impôt, redistribue une partie de la richesse de la nation. Alors que dans les pays libéraux comme les États-Unis ou la Grande-Bretagne, le prélèvement est moins important, la redistribution passant également par les dons privés (individus et entreprises). D'autre part, l'argent privé soutenant des œuvres d'intérêt général a longtemps été suspect et garde encore une légère odeur de soufre : qu'ont-ils à se faire pardonner ? Autant l'esprit du protestantisme encourage le profit et la philanthropie privée, autant l'esprit du catholicisme est méfiant vis-à-vis de l'argent : pour le gagner ou pour le redistribuer. La charité se doit d'être discrète.

Ajoutons à cela un contexte fiscal qui n'est pas favorable. Comme le rappelait Jacques Rigaud<sup>8</sup>, président d'ADMICAL : « *Le mécénat est généralement considéré par le ministère des Finances comme de la dissimulation fiscale ou de l'entretien d'une danseuse.* »

8. *Le Monde*, 3 avril 2001.

Enfin, le mécénat souffre d'une incompréhension de la part des entreprises françaises où il a surtout été vu et utilisé comme un outil de communication, externe ou interne. Il n'est pas une composante de la stratégie de l'entreprise. D'ailleurs, le responsable du mécénat français reste souvent rattaché à la direction de la communication, alors que le *Community Relations Manager* dépend directement de la direction générale. Du coup, dans la plupart des cas, le mécénat est marginalisé par rapport au cœur du *business* de l'entreprise. Comme le disait un ancien responsable du parrainage dans une banque française : « *Nous faisons du sponsoring sportif pour l'image, du mécénat culturel pour les relations publiques et du mécénat de solidarité pour la communication interne.* » On est loin des conceptions anglo-saxonnes...

### La nécessaire évolution du mécénat d'entreprise français

Le 19 avril 2000, la Fondation de France présentait les résultats d'une étude<sup>9</sup> réalisée dans le cadre de son « Observatoire de la générosité et du mécénat », par Infoscopie.

Dans le contexte nouveau créé par la mondialisation, il a paru nécessaire à la Fondation de France de savoir quelle était la volonté d'implication des entreprises dans leur environnement, comment elle pouvait s'exercer et comment elle était assumée.

Infoscopie, dans un exercice prospectif d'analyse des entretiens réalisés estimait que l'engagement des entreprises en France devrait prendre un nouveau visage dans les années à venir, pour plusieurs raisons :

- une conscience forte de la pression de l'opinion publique, en faveur d'une implication croissante des entreprises dans les causes d'intérêt général. Apparemment les dirigeants d'entreprise interrogés ont pris acte de la nouvelle appétence du citoyen / consommateur / salarié pour une pratique responsable des entreprises vis-à-vis de leur environnement au sens large ;
- un décalage croissant entre deux écoles. Infoscopie a relevé une dialectique opposant le mécénat de générosité aux actions de bien commun, dans une logique économique « gagnant gagnant ». Certains dirigeants interrogés déplorent l'exception française où le rôle de l'État et des pouvoirs publics pose la question de la légitimité de l'intervention des entreprises dans la sphère de l'intérêt général. Selon eux, le mécénat reste suspect aux yeux de l'opinion. Mais la situation leur semble devoir évoluer vers une approche où l'entreprise aura plus naturellement sa place dans la vie de la cité, notamment à travers une générosité de proximité. Une évolution correspondant aussi au constat des limites de l'action de l'État, qui s'est désinvesti peu à peu d'un certain nombre de champs d'intervention ;

9. Une enquête réalisée sur la base d'entretiens semi-directifs avec une quarantaine de dirigeants de grandes entreprises françaises et étrangères et portant sur les perspectives de l'engagement des entreprises dans les actions d'intérêt général.

- la naissance d'un mécénat de formation aux nouvelles technologies. Certains dirigeants sont convaincus que l'entreprise aura dans les années à venir, et dans la logique « gagnant gagnant », à s'investir massivement dans l'insertion. Ils soulignent la carence des services publics en matière de formation aux nouvelles technologies, craignant l'apparition d'une nouvelle fracture sociale dans ce domaine ;
- une orientation vers les thématiques liées au social et à l'environnement. Le mécénat culturel, surtout du type mécénat d'exposition, qui s'apparente à des relations publiques haut de gamme, semble de moins en moins mis en avant. La culture reste cependant présente sous sa dimension locale et patrimoniale (patrimoine régional) et dans ses dimensions sociale et éducative. En revanche, il semble incontestable que les parts respectives des actions liées à l'environnement et au social s'accroissent de façon notable. Cependant, les dirigeants ne semblent pas vouloir se focaliser sur un domaine particulier, préférant tenter de répondre aux besoins ponctuels et locaux ;
- une concentration des actions sur la proximité, l'environnement local de l'entreprise. En effet, plus que l'essor d'un domaine particulier, la principale tendance semble être la nette concentration des actions sur la dimension locale, sur l'environnement direct de l'entreprise (région, ville, quartier...). Les entreprises françaises veulent apparaître comme des acteurs de la vie locale. L'objectif n'est pas seulement de donner une bonne image de l'entreprise localement, mais de faire du mécénat de proximité un véritable outil stratégique. L'entreprise contribue à l'amélioration de son environnement (aide à la formation, aux associations locales...) et en attend quelque chose en retour (main-d'œuvre locale de qualité, environnement attirant les cadres...);
- une rationalisation et une professionnalisation des acteurs et des actions. Dans une logique pragmatique et utilitariste, les dirigeants d'entreprise sont désormais désireux de rationaliser leurs engagements et d'en mesurer quantitativement les retombées ; d'où la recherche d'instruments d'évaluation. En outre ils semblent aspirer à une professionnalisation croissante, ce qui explique le développement des fondations d'entreprise. Ce développement s'explique aussi par la volonté d'inscrire ce mécénat dans la durée et non pas d'en faire des coups de communication ponctuels. Ce souci est également lié à la volonté d'impliquer le personnel. Quelles que soient les formes de cette implication des salariés, celle-ci n'est concevable que dans le cadre de politiques suivies s'inscrivant dans les valeurs et la culture de l'entreprise ;
- l'émergence d'une « voie française » : vers de nouveaux liens entre pouvoirs publics, entreprises, et tissu associatif. De nombreux dirigeants mettent en avant la notion de partenariat entre les entreprises et le tissu associatif, mais aussi entre les entreprises et les pouvoirs publics. Les notions de relais, d'effets de levier ou d'effets multiplicateurs ont été ainsi souvent évoquées. Un dirigeant français va jusqu'à affirmer qu'« *il faut aller vers un système à l'américaine, où tout le monde prend en charge le destin de la communauté* ». On s'orienterait donc vers un accord tripartite entre les entreprises, les pouvoirs publics et l'environnement social, avec des échanges multiples et transversaux, initiés par l'un des acteurs et soutenus par les autres.

Prenons donc acte de cette volonté des chefs d'entreprise de jouer un véritable rôle dans la vie de la cité : il leur faudra pour cela définir la « juste » place de leurs entreprises qui peuvent apporter des ressources complémentaires à l'action de l'État, des collectivités et du milieu associatif. Enfin, il leur faudra également prendre la réelle mesure de l'attente de la société civile à l'égard des entreprises et ajuster leur investissement dans la communauté, qu'il soit financier, humain ou de compétences, à la hauteur de cette attente.

Des préoccupations qui font leur chemin dans les milieux du mécénat : les 13 et le 14 mars 2002, à Lyon, lors des Assises internationales du mécénat, organisées par ADMICAL, les principaux thèmes abordés, avaient pour titre : « Mécénat de proximité » et « Mécénat et développement durable ». Selon Bernard Giraud<sup>10</sup>, directeur de Danone Initiatives, qui intervenait sur ce dernier thème : « *La question de l'articulation entre le mécénat et le développement durable reflète bien les relations entre l'entreprise et la société. Les débuts du mécénat correspondent à une époque où le débat majeur était celui du partage de la richesse, mais l'entreprise n'était pas critiquée sur sa finalité, la création de richesse. Le mécénat s'est développé sans interférer dans le fonctionnement de l'entreprise. Maintenant, avec le très large écho que rencontrent les thèses de l'anti-mondialisation, les citoyens ne considèrent plus les entreprises comme porteuses de progrès.* »

## POUR ALLER PLUS LOIN

➡ *Les organisations européennes*

CSR Europe : [www.csreurope.org/](http://www.csreurope.org/)

Social Venture Network Europe : [www.svneurope.com/](http://www.svneurope.com/)

CEREC : [www.cerrec.org/en/home.htm](http://www.cerrec.org/en/home.htm)

The European Foundation Center : [www.efc.be/](http://www.efc.be/)

➡ *Organisations britanniques*

Business in the Community : [www.bitc.org.uk/home.html](http://www.bitc.org.uk/home.html)

➡ *Les organisations françaises*

ADMICAL : [www.admical.org](http://www.admical.org)

Institut du mécénat de solidarité : [www.imsolidarite.com/](http://www.imsolidarite.com/)

Fondation de France : [www.fdf.org/](http://www.fdf.org/)

Union des Annonceurs : [www.uda.fr/](http://www.uda.fr/)

---

10. *Le Monde*, 18 mars 2002.

➤ *Les organisations américaines*

American Association of fundraising Council : [www.aafrc.org/](http://www.aafrc.org/)

Council on foundations : [www.cof.org/](http://www.cof.org/)

BSR : [www.bsr.org/](http://www.bsr.org/)

Social Venture Network : [www.svn.org/](http://www.svn.org/)

## Communiquer avec les stakeholders

*Avec la progression de l'actionnariat public et salarié, le rapport annuel sur les comptes de l'entreprise est devenu un outil stratégique de la Communication Corporate. Mais, pour les multinationales, cette transparence financière n'est plus suffisante. Elles doivent également rendre des comptes sur l'impact social, environnemental de leurs activités sur la société. Les pionnières, comme BP, Shell, NovoNordisk... publient désormais, sur papier et / ou sur Internet, un rapport de développement durable à l'attention de leurs stakeholders.*

*Le mouvement a été lancé, il y a une dizaine d'années par quelques visionnaires. Ainsi, dès 1991, Anita Roddick<sup>1</sup> déclarait : « Je rêve d'une situation où chaque actionnaire de chaque entreprise prendrait sa plume à chaque fois qu'il reçoit le rapport et les comptes annuels d'une entreprise pour écrire quelque chose du genre : "bon, tout cela est très bien. Mais où sont les détails de votre bilan environnemental ? Comment puis-je savoir ce que vous apportez à la société ? Où est votre bilan social ?" »*

*L'utopie « rodickienne » est en train de prendre corps. En effet, l'engagement dans des politiques de développement durable demande une grande transparence. Avoir un discours sur l'entreprise socialement responsable, à travers des chartes éthiques, des codes de conduite est une chose. Le prouver, par la publication d'informations quantifiées, auditées et comparables implique un engagement de l'ensemble de l'entreprise dans un processus de progrès qui nécessite une réelle humilité : le rapport de développement durable ne doit pas*

---

1. *Ibid.*

*se contenter d'être un « best of » des actions positives de l'entreprise dans le domaine social, environnemental ou dans le champ de ses relations avec la communauté (mécénat, philanthropie)... sous peine d'être considéré comme un outil de communication de plus.*

*L'entreprise sera longue et difficile : le reporting est la clé d'entrée dans le développement durable. C'est ce qu'avait bien compris l'ex-cabinet de Dominique Voynet, qui a fait passer, sans que personne n'y prenne garde, un article dans la loi NRE qui oblige les entreprises cotées à publier, dès 2003, des informations environnementales et sociales. Une petite révolution...*

*Mais l'exercice nécessitera de la patience : la quantification de ces données environnementales et surtout sociales, au niveau mondial, est un nouveau challenge pour les entreprises, qui apprennent en marchant. Elles y sont aidées par des initiatives comme la Global Reporting Initiative (GRI) qui s'impose comme la référence internationale. Mais là aussi, les avancées se font pas à pas : la GRI a publié, à Johannesburg, en septembre 2002, la nouvelle version de ses guidelines. Elle travaille désormais à des indicateurs sectoriels. Après tout, les normes comptables ont mis cent ans à s'harmoniser, et les scandales d'Enron ou de Worldcom ont montré combien elles restaient perfectibles.*

## **DU BILAN SOCIAL AU RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

En fait les entreprises publient des rapports non financiers depuis longtemps, à commencer par les grandes entreprises françaises qui ont obligation de produire un bilan social annuel, depuis les années 1970. Le *reporting* environnemental date, quant à lui, d'une dizaine d'années dans les grands groupes, surtout ceux qui ont des activités polluantes (chimie, énergie, pharmacie...). Ce rapport est souvent appelé « *Health, Safety, Environment* » (HSE), car il regroupe ces trois aspects : santé, sécurité, environnement. Les groupes, anglo-saxons en particulier, publient également des *Community Reports* où ils expliquent leurs politiques de *Community Involvement* (philanthropie, mécénat, aide au développement local...)

Les débuts d'un *reporting* regroupant l'ensemble de ces éléments semble dater des premières initiatives d'entreprises engagées, au début des années 1990, comme le rappelle Élisabeth Laville, directrice de l'agence Utopies, spécialisée dans la citoyenneté d'entreprise : « *En Grande-Bretagne, un organisme de recherche à but non-lucratif, la NEF (New Economics Foundation), a développé, tout d'abord pour l'organisation Traidcraft (une chaîne de magasins vendant des produits artisanaux du monde entier) puis pour The Body Shop, une méthode qu'elle appelle "Social Audit" (L'Audit Social). Aux États-Unis, le "Social Assessment" (évaluation sociale) a été développé par Paul Hawken pour Ben & Jerry's, qui intègre à son rapport annuel ce bilan d'une dizaine de pages, entièrement écrit par le consultant.* »

Comme le souligne Elena Bonfiglioli, *Program Director* de CSR Europe, un réseau regroupant quarante grandes entreprises et quinze associations nationales spécialisées dans la *Corporate Social Responsibility* : « *La publication d'un rapport de développement durable est un acte volontariste, à la fois dans le contenu et dans la démarche. C'est un rapport global qui prend en compte la performance économique, sociale et environnementale de l'entreprise et qui mesure son impact sur la société.* » En ce sens c'est un rapport « holistique ».

### La situation aujourd'hui

Pour Élisabeth Laville, ce type de *reporting* est d'abord l'apanage de leaders. Une analyse confirmée par l'étude de *benchmarking* sur les rapports annuels en l'an 2000, réalisée par l'agence de communication institutionnelle et financière, Ecocom / Publicis Consultants : la quasi-totalité des grands groupes européens aborde le développement durable dans leur rapport annuel, même si l'approche retenue est souvent partielle. En termes de nationalité, les groupes néerlandais sont les mieux classés (+ +), et les Français... les moins bien (- -). Effectivement, en 2002, on comptait seulement une dizaine de groupes français, ayant publié un rapport développement durable.

Cette contre-performance française sera peut-être bientôt un mauvais souvenir. En effet, une nouvelle loi (n° 2001-420 du 15 mai 2001), ou loi sur les nouvelles régulations économiques, comportant un article (n° 116) fait désormais obligation aux entreprises cotées de produire dans le rapport annuel, une information sociale et environnementale.

### Comment le faire ?

Tout d'abord, la démarche de développement durable étant stratégique, mais aussi transversale, coûteuse en énergie et en temps / homme, elle doit découler de la volonté du plus haut niveau de l'entreprise. Elle doit comporter plusieurs phases :

- un *benchmark*, c'est-à-dire une comparaison avec ce que font les autres, en particulier dans le même secteur économique ;
- une définition de ses objectifs et de ses besoins ;
- une phase d'écoute des différents *stakeholders* ou parties prenantes.

La collecte des informations et leur mise en forme doit être un travail d'équipe impliquant les responsables de la direction générale, de la direction de l'environnement, de la DRH, du *Community Relations Manager* (responsable du mécénat, de la fondation en France), de la direction de la communication...

Bien sûr, il ne faut pas oublier la phase de certification, par une société externe, en général pour les multinationales, un des cabinets internationaux d'audit, comme PriceWaterhouseCoopers, qui ont développé des services spécialisés.

Enfin, il faudra prévoir, après la sortie du rapport, une phase d'écoute des *stakeholders* pour adapter le processus d'année en année et améliorer la qualité rapport. Les entrepri-

ses les plus avancées dans ce processus vont parfois assez loin dans ce domaine : les Ciments Calcia ont fait « critiquer » leur rapport 2000, en direct par les Amis de la Terre. Exercice qui peut se révéler sportif !

### **Les différentes normes et guidelines**

Un rapport de développement durable n'a de sens que si les informations contenues sont sûres (auditées) et comparables. En effet, comme dans le domaine de l'analyse financière, il faut faire « parler » les bilans : savoir qu'une entreprise rejette, chaque année, tant de centaines de milliers de tonnes de CO<sub>2</sub>, n'a, en soi, d'intérêt que pour quelques spécialistes... Ce qui est significatif, c'est de savoir comment l'entreprise, sur les différents indicateurs, se positionne par rapport à ses concurrents dans le même secteur d'activité. On est encore loin du compte, pour le moment.

Ainsi, la Commission européenne estime que, à l'heure actuelle, « *L'information environnementale communiquée par les sociétés est souvent inadéquate et peu fiable, d'où la difficulté pour les investisseurs et autres utilisateurs des états financiers et de se faire une opinion précise concernant l'incidence des facteurs environnementaux sur la performance d'une société donnée, ou d'établir des comparaisons entre sociétés.* » Elle a donc publié une recommandation qui fournit des orientations pour l'application des directives comptables existantes, en ce qui concerne l'information environnementale. Elle préconise aussi une coordination plus étroite des rapports environnementaux séparés et des comptes et rapports annuels prévus par la loi, afin de réduire les incohérences. Enfin, elle souligne que des informations pertinentes et transparentes devraient être insérées aux comptes et rapport annuels des sociétés afin de compléter les rapports environnementaux séparés, plus détaillés.

Ce que la Commission commence à faire, au niveau européen, pour le *reporting* environnemental, la *Global Reporting Initiative* veut le faire au niveau mondial, pour les rapports de développement durable. Cette initiative privée, d'origine américaine, a d'abord été portée par le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), groupe d'ONG écologiques qui a été créé après le naufrage de l'*Exxon Valdez*. Le CERES publie alors un code de bonne conduite environnementale pour les entreprises : les *Valdez Principles*.

Après le Sommet de la Terre à Rio en 1992, le CERES élargit sa réflexion à des normes de *reporting* de développement durable, c'est-à-dire incluant également les aspects sociaux. Par ailleurs, pour acquérir une crédibilité internationale, le CERES se tourne vers le PNUE (Programme des Nations-unies pour l'Environnement).

La GRI, fondée en 1997, basée depuis sa naissance à Boston, regroupe aujourd'hui quinze autres associations, surtout anglo-saxonnes, comme le CEP (Council on Economic Priorities, lui-même à l'initiative de la norme sociale SA 8000), SustainAbility (l'une des principales agences anglaises de conseil en développement durable) ou encore le World Business Council for Sustainable Development (un réseau de 150

entreprises internationales), etc. Le 5 avril 2002, la GRI est devenue une institution permanente, avec un siège social basé à Amsterdam.

Après que les premiers principes aient été testés entre 1999 et 2000, par vingt-et-une entreprises internationales pilotes et quelques groupes de *stakeholders*, trente-et-une entreprises internationales (dont quelques françaises, comme Aéroports de Paris, Saint-Gobain, GDF, Suez...) ont adhéré à cette norme et essaient d'appliquer la seconde version de ses principes. La troisième version est sortie en août 2002, et présentée au Sommet Mondial du Développement Durable de Johannesburg. Au total, GRI estime que déjà cent dix entreprises ont utilisé ses *Sustainability Reporting Guidelines* pour leurs rapports de développement durable. Mais, en fait, leur utilisation se généralise très rapidement : Allen L. White, directeur et fondateur de la GRI, n'hésite pas à pronostiquer que 10 000 entreprises pourraient les utiliser en 2010, ce qui voudrait dire que le *reporting* sociétal se serait complètement « banalisé ». Une hypothèse qui semble cohérente, tant à Johannesburg, le *reporting* et la GRI ont été mis en avant, comme LA solution pour que les entreprises puissent, en toute transparence, montrer les efforts qu'elles font pour minimiser leurs impacts sociaux et environnementaux et ainsi répondre aux critiques qui leur sont adressées.

Les *Lignes directrices* se présentent en quatre parties :

- introduction et conseils d'ordre général ;
- principes et méthodes pour la production des rapports ;
- contenu des rapports ;
- annexes.

Selon la GRI, les principales qualités des rapports doivent être la pertinence, la fiabilité, la clarté, l'opportunité, le pouvoir de comparaison et de vérification.

#### LE CONTENU DES RAPPORTS

- **La déclaration du P-DG ou d'un responsable équivalent** qui donne le ton du rapport et lui confère sa crédibilité auprès des utilisateurs internes et externes. Sans préciser quel doit être le contenu de cette déclaration, la GRI pense qu'elle sera d'autant plus utile qu'elle évoquera explicitement les principaux éléments du rapport, notamment les parties consacrées à la mission et à la vision de l'entreprise, ainsi que les défis actuels et futurs que lui pose le développement durable.
- **La présentation générale de l'entreprise** et les domaines couverts par le rapport, afin de situer les informations communiquées dans leur contexte, ce qui en facilite la compréhension et l'appréciation.
- **La synthèse et les indicateurs clés** est une présentation générale succincte du rapport GRI. Deux principes guident le contenu : la nécessité pour l'entreprise de communiquer de la façon la plus efficace possible avec ses parties prenantes et la nécessité pour les utilisateurs des rapports d'évaluer les performances de l'entreprise à la fois dans le temps et par rapport à d'autres entreprises.
- **Vision et stratégie de l'entreprise**, qui se doit d'exposer sa vision et d'expliquer comment elle intègre les performances économiques, environnementales et sociales. L'entreprise doit présenter sa vision pour l'avenir, en particulier comment elle compte faire face aux défis liés aux performances économiques, financières, environnementales et sociales.

- **La stratégie, organisation et systèmes de gestion.** L'entreprise doit donner un aperçu de sa structure administrative et des systèmes de gestion mis en place pour mettre en œuvre sa vision. Une présentation de la participation des parties prenantes à ces processus est un point essentiel de cette partie.
- **Les performances.** Cette section est consacrée à la publication des performances économiques, environnementales et sociales de l'entreprise au moyen d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, et d'informations complémentaires. Pour faciliter leur interprétation, les entreprises doivent présenter les objectifs et les informations sur les programmes correspondants, avec des données brutes. Il leur est aussi demandé de fournir des explications sur le contexte, la gestion, et de commenter les tendances et les événements inhabituels. Il est demandé aux entreprises de donner des informations pour la période en cours, les deux précédentes (au minimum) et celle à venir. Elles doivent être indiquées en chiffres absolus et sous forme de ratios / valeurs unitaires chaque fois que cela peut faciliter la communication.

---

Comme l'explique Robert Graf, l'un des responsables de la GRI « *le xx<sup>e</sup> siècle a permis l'harmonisation du reporting financier, le xx<sup>e</sup> siècle doit être celui de l'harmonisation du reporting social et environnemental* ». Souhaitons lui d'aller un peu plus vite que les financiers : les normes comptables édictées par l'IASC (International Accounting Standards Committee, organisation privée américaine) ne se sont imposées que récemment à l'ensemble de la communauté financière. Et encore le scandale Enron a-t-il remis en cause ces normes comptables et la transparence financière des entreprises. Un expert, proche du dossier GRI, a affirmé récemment qu'il faudrait encore au moins deux autres tests, accompagnés de nouveaux standards, pour arriver à maturité sur le sujet. Dans la dernière version des *guidelines* GRI (2002), il y a cinquante-sept indicateurs obligatoires, complétés par des indicateurs facultatifs. Assurément un progrès, car la version précédente comportait plus de cent indicateurs obligatoires, sans que l'on sache clairement ce qui s'y rapportait !

Enfin, si le GRI se veut « LA » norme de *reporting* internationale, il existe d'autres initiatives. L'Institute of Social and Ethical Accountability, organisation internationale basée à Londres et regroupant entreprises, ONG, consultants et universitaires, a lancé l'AA 1000, une norme globale pour l'audit, le management et le *reporting* de la performance sociale et environnementale. Ce sont surtout les grandes entreprises britanniques qui l'utilisent, parfois avec la GRI. Au niveau européen, CSR Europe a mis en place une base de données sur les meilleures pratiques (CSR Matrix), publie un rapport très complet (*Communicating corporate social responsibility*) et des *voluntary guidelines for action*, principes approuvés par la Commission européenne.

## La mesure de la performance

CSR Europe, dans son étude *Communicating Corporate Social Responsibility* basée sur une analyse des rapports de quarante-cinq entreprises, a listé les indicateurs sur lesquels porte généralement la mesure de performance, regroupés en six domaines :

- le climat sur le lieu de travail (conditions de travail, santé / sécurité, formation...)

- le marché (études consommateurs, nombre de réclamations de clients, relations avec les fournisseurs, investissements en recherche et développement...);
- l'environnement (quantité d'eau et d'énergie utilisées, émissions de gaz, recyclage des déchets, programmes de formation...);
- l'implication dans la communauté et dans le développement économique local (dons en cash, en nature et en temps passé, mécénat social, implication des salariés, nombre d'emplois et de sociétés créés...);
- le respect des droits de l'homme (âge et nombre des plus jeunes employés, comparaison du plus bas salaire par rapport au minimum national...);
- les règles éthiques (nombre de cas de corruption, nombre de contrats annulés pour non-conformité avec les règles de l'entreprise...).

### La forme du rapport

Les rapports publiés sur papier se présentent sous forme de plaquettes pouvant comporter entre 30 et 100 pages. Mais la tendance est à publier un résumé papier d'une quinzaine de page, et de renvoyer sur Internet, pour le rapport complet, ce qui est à la fois plus économique et... plus écologique ! Enfin, Internet permet des mises à jour, nécessaires en cas d'informations importantes, de compléter le rapport par des informations de base ou événementielles, et d'avoir une grande interactivité avec les *stakeholders* qui peuvent donner leurs réactions ou poser leurs questions par e-mail. Certaines sociétés utilisent également des résumés sous forme d'encarts dans la presse ou de brochures diffusées dans leurs magasins. En fait, la forme et le contenu du rapport dépendent du type de destinataires. Pour les *stakeholders* professionnels (agences de *rating*, partenaires sociaux, ONG, médias...), le rapport papier reste un bon support. Pour les autres *stakeholders* (employés, consommateurs), Internet est plus simple et surtout plus interactif.

### Les best practices

Au premier Forum<sup>2</sup> du management responsable d'Évian, un prix du meilleur rapport de développement durable a été organisé par l'agence Utopies, avec le concours d'*Enjeux-Les Échos*. Les critères de sélection retenus étaient :

- la précision, la pertinence et l'exhaustivité des informations données ;
- l'effort de clarté comprenant les repères donnés au lecteur (pratique moyenne du secteur, meilleures pratiques, objectifs...), la mise en valeur d'exemples concrets (pour une meilleure compréhension des mesures prises par l'entreprise) et la promotion du dialogue.

---

2. Organisé par Patrick d'Humières, fondateur et directeur de l'agence de conseil en stratégie de communication Man-Com, en novembre 2000.

Si le premier critère semble évident, le second n'en est pas moins important : un rapport précis et technique facilite le travail des *stakeholders* professionnels comme les agences de notation sociétale, mais le rend illisible pour les non professionnels (consommateurs, salariés...).

Signalons encore dans les pratiques recommandées qu'un bon rapport de développement durable devrait également :

- faire mention des problèmes intrinsèques à l'activité (exploitation pétrolière dans des pays non démocratiques, etc.) ;
- présenter des indicateurs négatifs (amendes et infractions, accidents mortels...) ;
- signaler les points audités avec les commentaires des consultants extérieurs.

Comme le souligne Élisabeth Laville : « *Ce type de rapport doit être un outil de dialogue avec les stakeholders. Il doit être accessible grâce à des moyens de comparaison donnés au lecteur non-spécialiste, des avis d'experts, l'incorporation d'outils interactifs (liens, enveloppes T) et ne pas éviter les problèmes d'actualité qui ont marqué, comme des plans sociaux, marées noires, attaques d'ONG...* » Une révolution dans la stratégie de communication des entreprises !

---

#### SHELL À L'AVANT-GARDE DU SUSTAINABILITY REPORTING

---

L'un des exemples les plus aboutis de *Sustainability Reporting* et de dialogue avec les *stakeholders* est certainement celui de Shell. La société a été fortement interpellée sur deux affaires : la campagne lancée par Greenpeace contre l'immersion en mer de la plate-forme *BrainSpar* et les accusations de soutien au régime du Nigeria (voir p. 000).

Dès 1997, le groupe s'est lancé dans une politique de développement durable et a publié un rapport annuel très complet. Le premier s'appelait « *Profits and principles : does there have to be a choice ?* » (profits et principes : y a-t-il un choix ?). Depuis les rapports ont pour titre : « *People, planet, & profits* » (les gens, la planète et les profits). Le dernier, tiré à 120 000 exemplaires et disponible sur Internet, a été envoyé à des hommes politiques, des universitaires, des groupes de pression et aux salariés. Un résumé a également été envoyé à 180 000 autres *stakeholders* plus grand public.

Enfin, la compagnie pétrolière a lancé une grande campagne publicitaire, *Tell Shell* (dites à Shell), qui avait pour but d'ouvrir largement le dialogue avec les *stakeholders*. Depuis, elle reçoit entre 200 et 300 messages chaque mois, et son forum de discussion (non censuré) reçoit des e-mails virulents, que l'on peut consulter, comme celui envoyé par Conrad Colman et qui commence ainsi : « *Depuis 1958, Shell exploite des puits de pétrole dans le sud du Nigeria. Pendant ces quarante années, Shell a acheté le soutien du gouvernement nigérian et a transformé les militaires nigériens en une police de type "Gestapo!"* ». On peut, bien entendu, lire également la longue réponse de la compagnie...

On aimerait que TotalFinaElf ait la même transparence sur l'exploitation pétrolière en Birmanie.

---

## L'EUROPE DU RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Euro RSCG Omnium a mené une étude sur les pratiques des sociétés de l'Euronext 100, en matière d'édition de rapports environnement ou rapports développement durable. L'étude a porté sur l'édition 2000 des rapports annuels et environnement ou développement durable des 64 entreprises françaises, 26 entreprises hollandaises et 10 belges :

- 33 sociétés de l'Euronext 100 n'avaient ni pages dédiées dans le rapport annuel, ni rapport spécifique ;
- 40 sociétés de l'Euronext 100 avaient publié dans leurs rapports annuels des pages dédiées au développement durable (dont 17 sociétés qui n'y consacrent qu'une seule page ; 11 sociétés qui y consacrent 2 pages ; et 12, plus de 2 pages) ;
- 32 sociétés avaient produit un rapport environnement ou développement durable distinct (en moyenne, ces rapports font 39 pages). Tous les secteurs d'activité sont concernés ; banques (ABN Amro, Dexia) ; transport (Air France) ; équipementiers (Alcatel, Valeo) ; agro-alimentaire (Heineken, Danone, Ahold) ; énergie (TotalFinaElf, Royal Dutch / Shell) ; automobile (Renault), chimie (Rhodia) ; luxe et cosmétique (LVMH, L'Oréal) ;
- sur les 32 rapports, 10 seulement étaient certifiés, émanant essentiellement de sociétés néerlandaises : ABN Amro (Ernst & Young) ; Aventis (Gerling Risiko Consulting) ; Corus (Aspinwall & Company) ; DSM (KPMG) ; Heineken (KPMG) ; ING Group (KPMG) ; Philips (KPMG) ; Renault (Ernst & Young) ; Rhodia (PricewaterHouseCoopers) ; Unilever (Urs Dames and Moore).

## L'article 116 de la loi NRE

En France, tout se termine par des lois. Lors du chantier sur la préparation de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), Dominique Voynet, alors ministre de l'Environnement, a réussi à faire passer un article (n° 116 de la loi du 15 mai 2001) sur l'obligation pour les entreprises cotées d'établir des rapports de développement durable. Il aura fallu presque un an pour que le décret d'application sorte, donc le 20 février 2002 : l'obligation pour les entreprises françaises, dès leur rapport 2002, de prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité, les rapproche des entreprises danoises, norvégiennes ou hollandaises qui ont déjà l'obligation de mentionner leurs résultats écologiques dans leurs rapports.

Mais, sur les 941 sociétés françaises cotées, à la fin septembre 2001, seuls quelques grands groupes, en particulier dans les secteurs polluants, ont devancé l'appel, comme Lafarge, Renault, Suez ou Vivendi Environnement. Mais des pans entiers de l'économie, comme les sociétés de service (banques, assurances, SSII), par exemple, sont encore à la phase de découverte du développement durable. Et que dire des sociétés moins importantes ?

En effet, le décret d'application (voir encadré) comprend une quinzaine d'indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, autant pour le volet social que pour le volet environnemental. Pour y répondre, les entreprises devraient donc déjà disposer d'un système de *reporting*. On voit bien la difficulté pour des groupes comptant plusieurs centaines de milliers de salariés, dans des dizaines de pays, de consolider des données sur la formation, les rémunérations, la consommation d'eau ou d'énergie... Il leur faudra du temps pour

construire des indicateurs pertinents et fiables, mais aussi pour avoir des historiques qui donnent du sens à ce type d'informations : en effet, c'est l'évolution des indicateurs dans le temps, qui permet de porter un premier regard sur les progrès de l'entreprise !

À côté de cette difficulté majeure, les entreprises ont à résoudre des difficultés mineures, d'abord d'ordre organisationnel :

- qui pilote le chantier *reporting*, qui concerne aussi bien les relations humaines que l'environnement, la finance ou la communication ? La coordination en revient au directeur du développement durable, lorsqu'il y en a un, ou alors à un membre de la direction générale ;
- quelles normes vont s'imposer, au plan international ? Celles-ci permettront d'avoir des indicateurs standardisés reconnus, tout en répondant à la loi française. On l'a vu précédemment, l'expérience GRI paraît s'imposer : la Commission européenne semble d'ailleurs se rallier à l'étendard du GRI. Mais une organisation comme l'ISO (International Standard Organisation), qui a été dépassée sur le sujet, a créé un groupe de réflexion ;
- qui certifie le rapport ? Les quatre grands cabinets internationaux de l'audit, malgré le scandale Enron/Arthur Andersen, restent les mieux placés, mais sont prudents. En effet, selon les spécialistes, une certification avec un haut niveau d'assurance suppose une incertitude inférieure à 5 % sur les chiffres consolidés. Or, pour le moment, la plupart des entreprises françaises ne peuvent atteindre ce niveau et seraient plutôt à des marges d'erreur de  $\pm 25$  %. Sylvain Lambert, de PriceWaterhouseCoopers, confirme qu'aucun rapport d'une société française, ni mondiale d'ailleurs, n'est certifié (avis sur l'exactitude des données) mais seulement vérifié : vérification des procédures de collecte d'information, de son exhaustivité (réponses de l'ensemble des sites), etc. D'après lui, la certification ne sera possible que lorsque des référentiels internationaux auront été définis et surtout quand les entreprises seront prêtes à investir, pour leur certification développement durable, des budgets équivalents à ceux qu'elles consacrent à leur certification financière ;
- qui est en mesure de les aider dans l'établissement de ce rapport ? Sur ce nouveau marché pour consultants (le budget d'un rapport, impression comprise, tournerait autour des 150 000 euros), la tendance pourrait être au binôme agence de communication (déjà spécialisée dans la communication financière) / auditeur. Les premiers s'occupent de la partie édition, de la communication auprès des *stakeholders*, de la communication en interne et de la formation. Les seconds de l'amont, avec le conseil en stratégie de développement durable, la définition des indicateurs... Ainsi, des partenariats ont été conclus entre Publicis Consultants-Ecomcom et Deloitte & Touche, ou PriceWaterhouseCoopers et Harrison & Wolf. Mais une agence comme Utopies, conseil en stratégie et citoyenneté d'entreprise, continue à faire cavalier seul. Cela ne l'empêche pas d'avoir signé le premier rapport de Lafarge<sup>3</sup>, ainsi que le premier rapport Carrefour<sup>4</sup>, et

3. Ce rapport a obtenu, à égalité avec Suez, le premier prix de l'Ordre des experts-comptables en 2001.

4. Ce rapport a été présenté par le P-DG, Daniel Bernard, lors de l'Assemblée générale des actionnaires, le 23 avril 2002.

de travailler sur les rapports de responsabilité sociale du groupe Danone (avril 2002), et sur le premier rapport du groupe Caisse des Dépôts (4<sup>e</sup> trimestre 2002).

Bien sûr, si le texte du décret a été salué comme une avancée, il a été aussi beaucoup critiqué. Ainsi, la SEE Newsletter<sup>5</sup> écrivait lors de sa promulgation : « *Malgré les avancées que représente un tel texte législatif, deux faiblesses écornent sa crédibilité : les entreprises ne sont pas obligées de consolider les informations sociales et environnementales de leurs filiales, les obligations de publication se limitent aux sociétés cotées. Comment contrôler ce qui se passe dans leurs filiales et surtout dans les pays du Sud où la production est le plus souvent inorganisée ? Ensuite, le texte ne prévoit aucune modalité pour la certification de ces informations. Il ne fait qu'étendre le champ d'intervention des commissaires aux comptes. À nouveau, l'affaire Enron n'est pas là pour rassurer sur la pratique de ces derniers.* »

De son côté, Frédéric Tiberghien, président de l'ORSE, déclarait<sup>6</sup> : « *Certes le décret entre davantage dans la catégorie du prêt-à-porter que dans celle du sur-mesure : on propose le même costume pour tout le monde, sans tenir compte des spécificités de chaque secteur, ni de l'organisation propre à chaque entreprise. La réglementation présente en outre l'inconvénient propre à toute liste figée dans le marbre... Sur le fond, l'ORSE se félicite que le décret intègre les liens entre les entreprises et leurs sous-traitants... Notre organisation émet toutefois un regret : rien, dans le texte sur les mesures prises pour favoriser la nécessaire transparence financière. Quelques mois après le 11 septembre, on peut s'étonner.* »

Ce texte a le mérite d'exister et d'avoir grandement accéléré le processus : tout le monde doit présenter son rapport vers la mi-2003. Même si on peut s'attendre à ce que bien des premiers rapports ressembleront plus à des chartes qu'à des documents aboutis avec indicateurs pertinents, ou que beaucoup d'entreprises feront le minimum : quelques pages dans le rapport financier actuel.

### **Instaurer le dialogue permanent : les *stakeholders sessions***

Le rapport de développement durable n'est pas un outil d'image mais de dialogue. Il doit être un support à des rencontres avec les différentes parties prenantes pour enclencher un processus continu d'écoute. Pour cela, Patrick d'Humières préconise plusieurs paliers :

- établir le contact, de façon directe ou indirecte, par des médiateurs recevables ;
- conduire les dialogues de façon bilatérale (par groupe de *stakeholders* ou par sujets) en cherchant un échange au fond sur des données concrètes ;

5. *Newsletter online* publiée en Belgique, sur la responsabilité sociale des entreprises et le développement durable.

6. Éditorial de la *Lettre de l'ORSE*.

- intégrer les conclusions dans les processus de l'entreprise. Le tout en continuant une veille permanente et l'échange d'informations (visites, études, recherches d'experts).

Les Ciments Calcia ont une longue habitude de ce type de dialogue. Leur activité pose en effet de nombreux problèmes avec les riverains de leurs installations : les carrières qui défigurent le paysage et qui nécessitent un réaménagement continu au fur et à mesure de leur avancement, les usines qui sont liées à ces carrières et posent des problèmes de pollution (CO<sub>2</sub>, bruit, poussières de calcaire...). Même si ces problèmes sont de mieux en mieux maîtrisés, ils n'en demandent pas moins des échanges continus. Depuis 1995 ont été mis en place, sur l'ensemble des sites, des structures de concertation appelés CCSE (Comités de concertation et de suivi de l'environnement), réunis deux fois l'an par les directeurs. Ils réunissent une quinzaine de participants : représentants des collectivités locales, du préfet, des associations de riverains, de défense de l'environnement, du monde agricole et du personnel. L'ordre du jour est établi par les participants. Il est possible de faire intervenir des experts. L'entreprise s'engage à apporter de l'information sur les thèmes demandés et surtout à ne jamais lancer un projet sans en avoir informé le CCSE. Bien sûr, ces débats sont tenus à une certaine confidentialité. Ce système a plusieurs avantages : la richesse des échanges, le fait de traiter les problèmes en amont et d'instaurer des relations de confiance. Ainsi, Guillaume Jouët, dircom de Calcia, cite un problème évité : « *Le gouvernement a demandé aux cimentiers de brûler les farines animales en 2000, après leur interdiction. En fait, nous en brûlions depuis 1997-1998. Imaginez l'effet que cela aurait eu sur nos parties prenantes, si nous ne leur avions pas dit et qu'elles le découvrent, à cette occasion, dans le climat d'inquiétude autour de ces produits.* »

Laissons la conclusion à Elisabeth Laville, qui, s'appuyant sur une phrase de Ben Cohen, DG de Ben & Jerry's, « *dans le monde des affaires, on ne croit que ce que l'on mesure* », parie que le *reporting* fera beaucoup de bien à la responsabilité sociale de l'entreprise... C'est, en tout cas, à n'en pas douter, la clé d'entrée des entreprises dans le développement durable.

Il aura également l'avantage de faire évoluer la communication d'entreprise :

- les dircoms qui la concevaient jusqu'à maintenant, essentiellement dans un sens (entreprise / émetteur vers la cible / récepteur), vont apprendre à écouter. On voit d'ailleurs les systèmes de veille se multiplier ;
- enfin, elle devra devenir plus transparente. On ne peut avoir un discours différent, selon qu'on s'adresse à un actionnaire, un client, un journaliste, un salarié ou simplement un citoyen. Car c'est de plus en plus souvent la même personne !

## DES AIDES POUR PUBLIER SON RAPPORT

**AccountAbility** (agence anglaise dirigée par John Elkington) : [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

**Global Reporting Initiative** : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**CSR Europe** : [www.csreurope.org/](http://www.csreurope.org/)

**Eco-durable**: [www.man-com.com/psecodurable.html](http://www.man-com.com/psecodurable.html)

Cabinet conseil en communication du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises.

**Utopies**: [www.utopies.com/](http://www.utopies.com/)

➔ Une sélection de quelques-uns des meilleurs rapports internationaux

**BP** : [www.bp.com/](http://www.bp.com/)

Comme son concurrent Shell, la compagnie pétrolière anglaise se veut à l'avant-garde du développement durable, à tel point que BP ne signifie plus « British Petroleum », mais « Beyond Petroleum », c'est-à-dire au-delà du pétrole...

**Camelot** : [www.camelotplc.com/](http://www.camelotplc.com/)

La loterie anglaise vient d'être présentée comme la meilleure entreprise par la lettre spécialisée *Ethical Performance*, dans la catégorie *Social auditing*.

**The Co-operative Bank** : [www.co-operativebank.co.uk/](http://www.co-operativebank.co.uk/)

Une banque coopérative anglaise qui a mis en place une enquête auprès de ses clients et qui les fait voter pour définir les critères éthiques de sa politique d'investissement.

**Novo Nordisk** : [www.novonordisk.com](http://www.novonordisk.com)

Laboratoire pharmaceutique danois qui a reçu la palme d'or du meilleur rapport de développement durable à Évian, fin 2000.

**Shell** : [www.shell.com/](http://www.shell.com/)

LA référence internationale, avec *People, planet and profits*.





## ***Normes et labels : la régulation mondiale par la soft law***

*L'évolution de la société précède toujours le droit. Si chaque État a construit son cadre législatif et juridique national, le phénomène de mondialisation a mis en lumière le manque de règles au plan mondial. Le pouvoir des instances internationales publiques reste limité, et les consensus sont très difficiles à obtenir. Que ce soit l'Onu, au plan politique, ou ses « branches » comme l'OIT, au plan social, et le PNUE, au plan environnemental, on produit plus de rapports, de recommandations, voire de normes de bonne conduite... que d'actions : aucun organisme intergouvernemental international n'a de réel pouvoir coercitif. Le seul qui en est un réel c'est, paradoxalement l'OMC avec son Organisme de Règlement des Différends (ORD), sorte de « tribunal » commercial international. Paradoxalement, car l'OMC focalise les critiques de certains courants anti-mondialistes, dont le souhait est pourtant de mieux réguler la mondialisation, en particulier d'encadrer les agissements des entreprises multinationales qu'ils accusent de s'engouffrer dans le vide juridique transnational pour maximiser leurs profits, au mépris des règles sociales élémentaires ou de la préservation de la planète.*

*Pour combler ce vide, des initiatives, privées le plus souvent, sont nées depuis quelques années, visant à réguler l'activité des entreprises : normes ISO 14000 pour le respect de l'environnement sur les sites de production, norme SA 8000, initiée par une ONG américaine, pour faire respecter les droits sociaux minimum dans les sweatshops... Des tentatives de labels essaient également d'informer le consommateur sur la façon dont les produits qui lui sont proposés ont été fabriqués : le Forest Stewardship Council du WWF garantit,*

*par exemple, que le bois acheté dans des magasins de bricolage ou composant certains meubles, contribue à une gestion durable des forêts.*

*Mais ces normes et labels privés ont leur limite : la légitimité de leur initiateur. Une ONG, aussi importante soit-elle, défendant certes de justes causes, est-elle légitime à imposer une norme s'appliquant aux entreprises « urbi et orbi » ? Seuls les États ont la légitimité démocratique. C'est pourquoi, après l'échec de l'Accord Multilatéral sur les Investissements (AMI) et devant la montée des protestations de la société civile, l'OCDE a révisé, en 2000, ses Principes directeurs à l'intention de multinationales. C'est aujourd'hui le seul instrument, signé par trente-six États (98 % des multinationales ont leur siège dans l'un des pays de l'OCDE) qui régule, par des recommandations, l'impact social et environnemental des entreprises, où qu'elles opèrent sur la planète. À défaut de lois « dures », qui nécessiteraient un consensus international, avec la création d'outils ayant pouvoir de justice, la régulation mondiale se met en place, à travers ce que les Anglo-Saxons appellent la « soft law », ou la norme.*

## LES NORMES DE L'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE

### L'approche site : ISO 14001 et EMAS

La norme internationale ISO 14001 est un référentiel d'organisation et de gestion à mettre en place par un organisme pour garantir qu'il a pris les dispositions nécessaires au respect de l'environnement et à la recherche d'une amélioration permanente de ses performances environnementales. La trame de fond de cette norme est similaire à celle des normes qualité de la série ISO 9000. Cette norme n'est pas obligatoire, l'industriel s'engageant volontairement à sa mise en place au sein de son site. Cette démarche nécessite un audit complet de l'organisme la première année, des audits de suivi les deux années suivantes et un nouvel audit, complet, la quatrième année. En France, fin 2001, seulement 1 065 entreprises étaient certifiées ISO 14001. Ce chiffre est en retrait par rapport à nos voisins européens.

La norme ISO 14001 est basée sur le principe de l'amélioration continue. L'industriel ne doit pas se satisfaire des résultats obtenus par le management environnemental, il doit sans cesse chercher à améliorer ses prestations afin de réduire les impacts de l'activité de son industrie sur l'environnement. Son Système de Management Environnemental (SME) doit répondre à plusieurs critères :

- engagement de la direction ;
- mise en place d'une politique environnementale ➡ prévention des pollutions, conformité aux réglementations, lois... ;
- planification ➡ une fois les aspects et les impacts environnementaux significatifs déterminés, la direction doit se fixer des objectifs et des cibles à atteindre ;

- mise en œuvre et fonctionnement (formation et de sensibilisation du personnel, définition des responsabilités de chacun : qui fait quoi, quand et comment ?).

Le SME implique également la mise en place de procédures écrites et tenues à jour. En matière d'environnement, il faut se limiter :

- à 20-25 procédures ;
- au contrôle et aux actions correctives (des audits sont réalisés pour vérifier la cohérence du SME vis-à-vis de la norme ISO 14001) ;
- à une revue de direction, qui vérifie que les objectifs prévus ont été atteints.

EMAS est, quant à lui, un système<sup>1</sup> européen de gestion environnementale pour les entreprises. Il vise à inciter des progrès constants de l'environnement dans les activités industrielles en enjoignant les entreprises à évaluer et améliorer la performance environnementale de leurs sites et à en informer le public. La participation se fait sur le volontariat. À la fin 1998, la Commission européenne a adopté une proposition de règlement qui vise à actualiser le système EMAS. Ainsi, vu la proximité des deux systèmes, les entreprises peuvent utiliser désormais ISO 14001 comme élément constitutif de la mise en œuvre d'EMAS. La proposition charge en outre la Commission d'élaborer une stratégie d'information et de promotion pour accroître la participation à EMAS.

## L'approche produits

### **Les Eco-labels auto-proclamés**

*« Cette lessive ne contient pas de décolorant au chlore. Pas d'agent blanchissant. »...  
« Bloc à dessin fabriqué en papier provenant de forêts renouvelables. »... « Nos piles sont fabriquées de manière à réduire au minimum l'utilisation de matériaux toxiques et nous réduisons au minimum l'utilisation totale de matériaux dans nos emballages. »*

Ces exemples viennent du Royaume-Uni, mais tous les consommateurs sont confrontés aux mêmes revendications « vertes » des fabricants : impossible de savoir précisément ce qui est revendiqué et si le produit est vraiment plus vert que les autres.

On voit ainsi se multiplier, sur les produits de grande consommation, des logos de toutes natures, censés indiquer que les produits et / ou leurs emballages présentent un caractère écologique. Les messages transmis par ces marquages ont schématiquement trois types de signification :

- l'objet est recyclé (fabriqué, en tout ou partie, à partir de matières premières secondaires, c'est-à-dire de déchets récupérés) ;
- l'objet peut être valorisé en fin de vie, à l'état de déchet (notion qui prête à interprétations diverses : ce qui est « recyclable » ne sera pas toujours « recyclé ») ;

---

1. Règlement CEE n° 1836 / 93, cf. J.O. L. 168 du 10 juillet 1993.

- l'objet se veut respectueux de l'environnement (prise en compte des impacts du produit sur l'environnement, depuis sa fabrication jusqu'à son abandon après usage en passant par les différentes phases de distribution, utilisation, etc.).

---

#### **MONOPRIX VERT**

En France, dès 1990, Monoprix a ainsi lancé la première gamme de distribution de produits de qualité environnementale, « Monoprix Vert ». Elle concerne les produits non-alimentaires : entretien, papeterie et hygiène. Les procédés ayant évolué, Monoprix a fait réaliser, dès 1995, l'évaluation des produits de sa gamme Monoprix Vert par l'agence d'éco-conception, O2 France, en partenariat avec l'ADEME et l'association Les Amis de la Terre. Seuls restent, dans la gamme, les produits les plus performants en termes d'usage et de qualité environnementale. En 1997, dans la continuité de cette action, le distributeur a souhaité informer ses clients de la qualité écologique des produits Monoprix Vert au moyen d'une information claire et lisible, afin de les guider vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement. Six pictogrammes ont été créés et validés par un comité de concertation (O2 France, ADEME, Eco-emballages, ainsi que des associations de consommateurs et d'environnement, des collectivités, des syndicats professionnels...).

---

---

#### **L'ANGE BLEU**

En Allemagne, « l'Ange Bleu » est attribué aux produits qui se comportent de façon favorable vis-à-vis de l'environnement. Son label consiste, de fait, en une aide à l'achat pour le consommateur allemand particulièrement sensible à l'écologie. Il n'est décerné qu'à des produits répondant aux normes d'un cahier des charges très strict.

Premier programme d'auto-étiquetage, l'Ange bleu a été établi, dès 1977, pour promouvoir les produits respectueux de l'environnement par rapport aux produits similaires dans la même catégorie. Le programme se fonde sur l'information, sur la collaboration volontaire, ainsi que sur la motivation de chacun à vouloir contribuer à la protection de l'environnement. Il s'adresse à tous les producteurs du marché et permet tant aux détaillants qu'aux consommateurs de choisir consciemment des produits de remplacement respectueux de l'environnement.

---

---

#### **LE PROGRAMME CYGNE BLANC**

Le programme de labellisation Cygne blanc, lancé en 1989, dans quatre pays scandinaves (Finlande, Islande, Norvège et Suède) est un exemple d'éco-label couronné de succès. C'était le premier programme multinational et indépendant du monde, incluant à l'heure actuelle plus de 1000 produits dans 40 catégories. Entre 1992 et 1995, le nombre de consommateurs au courant du label Cygne blanc grimpa de 10 à 80, 90 %. Et, plus important, le comportement des consommateurs changea aussi, ce qui eut un effet marqué sur le marché ainsi que sur l'environnement. Par exemple, le nombre de détergents ayant reçu l'éco-label augmenta de 20 à 75 % sur le marché, et les émissions de polluants et d'éclaircissants nuisibles à l'environnement furent ainsi énormément réduites.

---

### **Les labels créés par des ONG**

Le 9 juin 2000 a été créée, en France, sous l'égide du WWF, une organisation non gouvernementale internationale, le club ProForêts, qui affiche un double objectif :

- fédérer les entreprises de la filière bois – de l'exploitation à la distribution – afin qu'elles s'investissent dans une gestion responsable des forêts ;
- fournir aux consommateurs, par l'apposition d'un label sur les bois et produits dérivés, l'assurance que leurs achats contribuent à une gestion durable du patrimoine forestier mondial.

Neuf entreprises – dont 3 Suisses, Carrefour, Nature et Découvertes, etc. – en étaient membres, à sa constitution. Par ailleurs, le club ProForêts est la seule organisation, à ce jour, à avoir établi un système fiable de certification forestière et de labellisation des produits bois déjà opérationnel au plan international. Il soutient le label FSC (*Forest Stewardship Council*, ou Conseil de gestion responsable des forêts). Ce label, créé en 1994 par des ONG environnementales (WWF, Greenpeace, Amis de la Terre, etc.) et des entreprises du secteur bois (producteurs, distributeurs), a en effet pour but de certifier les forêts par un processus d'inspection permettant de vérifier que ces forêts sont bien gérées selon les standards définis par l'ONG. Un système de traçabilité, audité de façon indépendante, permet également de remonter du produit fini à sa forêt d'origine, autorisant le produit final à porter le logo FSC (marque internationale déposée). Des produits comme les ustensiles de cuisine en bois, les portes et les chambranles peuvent déjà porter le logo, et le nombre de produits labellisés devrait croître au fur et à mesure que les forêts seront certifiées. La création du Club ProForêts est ainsi la première étape du processus d'apparition sur le marché français de produits labellisés FSC.

Dans la même veine, le WWF et Unilever (qui représente 25 % des achats mondiaux de poisson blanc) ont créé, en 1997, le Marine Stewardship Council (MSC, ou Conseil de bonne gestion marine) pour essayer de lutter contre la « surpêche ». En effet, selon la FAO, 75 % des ressources marines sont surexploitées : la production mondiale, officiellement estimée à 78 M de tonnes, serait en fait de 150 M de tonnes ! Les scientifiques s'alarment et craignent que la surpêche ne fasse de l'océan un désert. Le MSC, devenu indépendant de ses deux créateurs en 1999, travaille sur le même principe que le FSC : il labellise, en amont, des pêcheries pratiquant une pêche « durable » (6, pour le moment) et, en aval, des distributeurs (deux chaînes de supermarchés britanniques), des marques de surgelés (par exemple, Igloo d'Unilever) et même des restaurants... pour permettre aux consommateurs de faire un choix préservant la diversité des océans, grâce au logo MSC (un poisson stylisé).

### **La marque NF environnement**

La marque NF environnement est le label écologique français dont la gestion est assumée par l'AFNOR. Il est né dans les années 1990, du foisonnement des éco-labels auto-proclamés qui a conduit les pouvoirs publics à s'intéresser à la protection des consommateurs par la création de cette marque.

La marque NF environnement est destinée à certifier que les produits sur lesquels elle est apposée présentent un impact négatif moindre sur l'environnement, tout en garantissant une qualité d'aptitude à l'usage au moins équivalente à celle d'autres produits analogues sur le marché. Elle concerne à la fois le produit et son emballage.

NF Environnement concerne treize catégories de produits : peintures et vernis, sacs-poubelles, colle pour revêtements de sols, auxiliaire mécanique de lavage, aspirateurs à traîneau, composteurs individuels de jardin, ameublement (mobilier scolaire et d'éducation), filtres à café, etc. Aujourd'hui, la marque NF est attribuée à 250 produits.

### ***Le label écologique communautaire***

Également nommé Eco-label européen, il s'agit du label écologique commun à tous les pays de l'Union européenne. Ce label volontaire a été institué par le règlement (CEE) n° 880 / 92, du Conseil du 23 mars 1992, publié dans le *JOCE* du 11 avril 1992.

Il vise à promouvoir la conception, la production, la commercialisation et l'utilisation de produits ayant une incidence moindre sur l'environnement pendant tout leur cycle de vie. Il a également pour objectif de mieux informer les consommateurs des incidences qu'ont les produits sur l'environnement, sans pour autant compromettre la sécurité du produit ou des travailleurs, ou influencer de manière significative sur les qualités qui rendent le produit propre à l'utilisation.

Le label écologique communautaire repose sur le principe d'une approche globale qui « prend en considération le cycle de vie du produit à partir de la fabrication y compris le choix des matières premières, la distribution, la consommation et l'utilisation jusqu'à l'élimination après usage ».

S'il a été attribué à environ 250 produits, pour le moment, il faut bien constater que les pays membres de l'Union européenne ont eu bien des difficultés à s'accorder sur des normes communes et que les producteurs ne semblent guère intéressés à demander le label. Le résultat, c'est que l'éco-label européen est méconnu des consommateurs.

### **Vers un label international ?**

On a critiqué les éco-labels en les assimilant, au pire, à des astuces marketing, au mieux, à un moyen de promouvoir des petits changements sur le marché, sans vraiment influencer les problèmes mondiaux de l'environnement. Il est peut-être vrai que les éco-labels eux-mêmes ne mèneront pas à des changements radicaux de styles de vie et de modèles de consommation nécessaires à garantir un développement durable. Mais il est également vrai qu'ils sont le seul moyen pour le consommateur de se repérer, d'acheter « vert », s'il le désire.

Le programme de l'Union européenne et les labels nationaux environnementaux européens ont également été critiqués par certains pays hors de l'Europe, qui l'accusent de créer des obstacles techniques au commerce, contraires aux accords de l'OMC. Les pays en voie de développement, pour une fois d'accord avec les États-Unis, affirment que les

critères reflètent les normes industrielles locales et favorisent donc les intérêts nationaux par rapport aux produits importés.

Le développement d'une norme internationale ISO – l'organisation travaille sur une norme internationale « *corporate social responsibility* », incluant l'environnement –, qui permettrait aux fabricants de rédiger leurs propres éco-labels pour leurs produits, pourrait lever ces critiques concurrentielles. En effet, on a pu penser que « l'éco-profil » entier d'un produit, nouvelle approche globale, déjà utilisée à petite échelle aux États-Unis, pourrait résoudre le problème des restrictions commerciales (l'idée étant de fournir aux consommateurs des informations complètes concernant l'impact sur l'environnement des produits, leur permettant ainsi de prendre leurs propres décisions). Mais les informations techniques approfondies ne permettent pas seules de comparer les produits. Les éco-profil devraient donc toujours être alliés à un éco-label indépendant, comme le Cygne blanc nordique.

## NORMES SOCIALES : L'IMPOSSIBLE LABEL ?

### Codes de conduite : la foire d'empoigne

La première réaction des multinationales prises dans des affaires de violation des droits humains a été de nier ou de dire que ce n'était pas leur responsabilité. Ce stade est, aujourd'hui, généralement dépassé... La seconde réaction a été d'établir des codes de conduite internes (voir « Éthique, corruption, blanchiment », p. 175). Elle dépend tout d'abord de la qualité de leur contenu, souvent incertaine. En 1998, le BIT avait trouvé très incomplets les deux cent quinze codes étudiés :

- moins de la moitié intégrait le travail des enfants ;
- 25 % seulement interdisait le travail forcé ;
- 15 % à peine englobait la liberté syndicale.

L'efficacité de ces codes dépend également :

- de la réelle volonté de l'entreprise à les faire appliquer ;
- des moyens mis en place pour les diffuser en interne, former le management et le personnel, et surtout pour en contrôler la bonne application.

N. Klein a une vision de ces codes, critique mais assez juste : « *Les codes de conduite sont d'une redoutable subtilité. À la différence des lois, ils ne sont pas applicables. Et à la différence des contrats syndicaux, ils n'ont pas été rédigés en collaboration avec des administrateurs d'usine pour répondre aux exigences et aux besoins des salariés* ».

Il existe également des codes de conduite édictés au niveau d'une profession comme celui de la Fédération internationale des articles de sport, le *World Federation of the Sporting Goods Industry Model Code of Conduct*, développé par son comité d'éthique en 1995 pour servir de modèle aux entreprises membres. Ce code, revu en 2000, est basé sur les principales conventions de l'OIT, et a servi, par exemple, de base au code

interne d'Adidas. On pourra également citer, aux États-Unis, l'*Apparel Industry Partnership Workplace Code of Conduct*, concernant les entreprises liées au secteur du vêtement (fabricants, grossistes, détaillants) et établi avec le ministère américain du Travail. Ce code concerne essentiellement le travail dans les *sweatshops* (partout dans le monde) et a permis de mettre en place *The Fair Labor Association*, structure d'audit et de certification de l'application du code.

Il existe aussi des codes de conduite édictés par des ONG. On citera, concernant la défense des droits humains, deux des plus connus : celui d'Amnesty International, « Principes relatifs aux droits humains à l'intention des entreprises », édicté en janvier 1998, qui s'appuie sur les principaux textes internationaux comme la DUDH, les deux pactes internationaux (droits civils et politiques, droits économiques, sociaux et culturels), les conventions de l'OIT, etc., et celui du *Clean Clothes Campaign*, dont la branche française est le collectif l'Éthique sur l'étiquette, *The CCC's Code of labour Practices*.

Il existe de nombreux autres codes concernant les droits sociaux créés, par exemple, par des universités américaines, par des lobbies d'entreprises... ce qui n'a pas été sans créer une certaine confusion et entretenir l'idée qu'ils étaient plutôt des paravents servant à redorer l'image des entreprises, mais que bien peu l'appliquaient réellement.

### SA 8000 : la norme sociale universelle ?

Le Social Accountability International (SAI) a été créé en 1997 par le Council on Economic Priorities (CEP), institut de recherches sur la responsabilité sociale des entreprises, lui-même fondé il y a trente ans par l'Américaine Alice Marlin-Teppler. Le CEP est surtout connu pour son best-seller, *Shopping for a better world*, qui analyse les politiques sociétales des entreprises américaines. SAI a pour mission de donner aux entreprises les moyens d'assumer leur responsabilité sociale :

- en associant les principaux *stakeholders* (syndicats, ONG, etc.) à l'élaboration de normes, selon une démarche volontaire et consensuelle ;
- en désignant des organismes qualifiés (sociétés d'audit) pour vérifier le respect des engagements pris ;
- en sensibilisant davantage le public à ces normes ;
- en favorisant leur mise en œuvre au plan mondial.

La SA 8000, première norme établie par SAI, concerne le respect des droits sociaux et s'appuie sur les conventions de l'OIT. Elle est basée sur les procédures de l'ISO et se veut l'équivalent, dans le domaine social, de ses normes de qualité, type ISO 9000. Dans le processus SA 8000, ce sont les producteurs ou sous-traitants qui sont certifiés.

Mais les donneurs d'ordre peuvent également s'engager dans la certification, comme Signatory Members. C'est le cas de certaines entreprises américaines, notamment Avon Products, Dole Food, Eileen Fisher, Toys'R'Us. SAI accrédite également les

sociétés d'audit chargées de vérifier la norme : elles sont sept actuellement, dont SGS et le Bureau Veritas.

L'objectif clairement affiché de SAI est de faire de SA 8000, « LA » norme internationale dans le domaine social. Mais cette initiative privée n'est pas sans poser quelques questions de fond, la première étant sa légitimité. C'est ainsi que Juan Somavia, directeur général du BIT, exprimait récemment ses réserves sur la SA 8000<sup>2</sup> : « ... *Le risque existe toujours que ces organisations privées fassent leur marché parmi les droits sociaux fondamentaux. Qu'elles permettent aux entreprises d'afficher une image de responsabilité sociale sans garantir vraiment le respect de l'intégrité de ces droits. La tendance naturelle serait d'aller vers des contacts plus étroits entre l'OIT et les entreprises. Comment ? Nous n'en sommes encore qu'au stade de la réflexion et des premiers contacts dans ce domaine.* »

### Vers des labels éthiques ?

Comme dans le domaine environnemental, le problème de l'information reste entier : tous ces codes de conduite, toutes ces normes sociales, ne sont pas connus des consommateurs ; d'où l'idée de créer un ou des labels éthiques, qui permettraient au consommateur de choisir ses produits, en connaissance de cause. Il faut avouer que le consommateur averti a de quoi être perplexe : comment savoir, par exemple, vers quelle marque se tourner pour acheter des baskets « politiquement correctes » ?

Le label éthique, c'est l'objectif d'une ONG comme Clean Clothes Campaign. Mais un objectif à long terme, comme le reconnaît P. Errard, qui ne voit pas un label se mettre en place avant dix ans ! Mais le problème majeur reste le même : qui vérifiera, qui certifiera et avec quelle crédibilité ? Lors du lancement, fin 1999, d'une initiative européenne pour une production et une consommation éthique, la Confédération internationale des syndicats libres rappelait ainsi : « *Il ne peut être question de cautionner une opération de ressources humaines ou de relations publiques qui viserait à remplacer les syndicats par les ONG sans représentativité, créées par les entreprises pour les besoins* ». Autant dire que le label éthique, concept généreux, risque de rester une belle utopie. D'autant plus que, en France, la FCD (syndicat de la grande distribution) y est opposée au motif d'un risque de distorsion de concurrence entre ses fournisseurs...

En Europe, seule la Belgique est à la pointe : une loi a institué, début 2002, un label social public, basé sur les huit principales conventions de l'OIT. En effet, l'idée qu'un label public serait plus crédible face à des labels privés d'ONG a levé de nombreuses oppositions : risque de distorsion de concurrence pour la Commission européenne, entrave au commerce, incompatible avec les règles de l'OMC qui interdisent la prise en compte des conditions de production dans les relations commerciales...

---

2. *Alternatives Économiques*, n° 191, avril 2001.

## Le problème crucial des normes sociales : l'audit

Les beaux principes ne servent à rien, s'ils ne sont pas correctement appliqués. Pour savoir s'ils le sont, une seule solution, se référer au vieil adage du *business* américain : *always check* (toujours vérifier). Mais si l'audit financier, qui demande un réel savoir-faire, est bien maîtrisé, si l'audit environnemental semble rodé dans les grands cabinets anglo-saxons, car il se rapproche par certains côtés de l'audit financier, l'audit social est encore balbutiant. Il pose des problèmes spécifiques, difficiles à résoudre.

L'audit social n'existe que depuis quelques années. Il n'est pas motivé par des raisons légales, mais par la « peur » des entreprises dénoncées par les ONG. Cet audit n'a pas lieu dans l'entreprise, mais chez ses fournisseurs. En effet, l'auditeur n'a pas de pouvoirs de police, sa mission est limitée dans le temps, le fournisseur audité n'a pas que cela à faire et peut très bien le mettre dehors si le client qui l'envoie n'est pas un grand compte pour lui.

Il faut dire qu'avec la multiplication des normes et des audits, un fournisseur chinois qui travaillerait pour plusieurs multinationales, pourrait ainsi recevoir la visite de plusieurs auditeurs, chacun avec ses méthodes et son souci de voir si le code de conduite de son client est bien appliqué... PwC, l'un des quatre grands cabinets internationaux, réalise déjà 15 000 audits sociaux dans le monde par an, dont les trois quarts en Asie. Mais ce type d'audit, on l'a vu avec Nike, présente des limites. Comment tout voir en deux jours (durée moyenne d'un contrôle), alors que l'on a souvent en face de soi des « manipulateurs » ? Ainsi, le rapport<sup>3</sup> du Comité chrétien de l'industrie de Hongkong révèle les habituelles ruses de la direction pour tromper les auditeurs<sup>4</sup> : « *Les ouvriers de deux usines ont signalé que leurs usines sont nettoyées de fond en comble avant l'arrivée de visiteurs. Les ouvriers de trois usines ont parlé de double comptabilité pour les salaires, de falsification des cartes de pointage pour dissimuler les heures supplémentaires travaillées et / ou d'ouvriers obligés à signer de fausses fiches de paye. Dans deux usines, on donnait aux ouvriers un jeu de réponses type et on les entraînait à répondre aux questions des visiteurs. Des ouvriers d'une troisième usine ont dit qu'ils étaient menacés de licenciement, s'ils ne répondaient pas aux questions correctement. Des ouvriers d'une de ces usines ont dit que la direction les avait avertis de ne rien dire de négatif aux visiteurs. Dans une usine, les ouvriers ont signalé que les très jeunes ouvriers étaient retirés de l'usine avant l'arrivée des visiteurs.* »

Dans les conversations *off the record* avec des auditeurs, on parle même du cas d'une usine chinoise construite spécialement pour la visite des auditeurs... et de cas de plus en plus fréquents d'usines modernes que l'on montre volontiers, alors qu'une partie de la production est sous-traitée dans de petits ateliers jamais contrôlés, ou encore à des

---

3. Rapport concernant les conditions de travail dans les usines sous-traitantes fabriquant des produits Disney, et réalisé de mars à novembre 2000.

4. [transnationale.org](http://transnationale.org)

travailleuses à domicile, en général, celles qui travaillent déjà dans l'usine moderne et qui rapportent du travail chez elle.

D'ailleurs, devant ces difficultés, les grands cabinets anglo-saxons seraient prêts à abandonner ce nouveau marché à des structures plus petites, plus spécialisées, comme SGS ou Bureau Veritas : le prix de vente moyen de la journée d'audit social ( $\pm 1\ 000$  \$) ne peut pas rentabiliser l'effort de formation de leurs équipes et les risques inhérents à ce type d'audit, puisque leurs conclusions sont souvent contredites, après coup, par des ONG travaillant et vivant sur le terrain.

Devant ces problèmes, certaines entreprises se sont tournées en désespoir de cause vers les ONG, en leur demandant de les aider à contrôler leurs sous-traitants. Mais elles ont touché là les limites de ces ONG, qui ne sont pas structurées pour ce type de missions. Certains militent alors pour des solutions mixtes, réunissant auditeurs classiques et ONG. P. Errard, de son côté, veut essayer des solutions mixtes, mais combinant auditeurs et sociologues : *« Souvent, les ouvrières sont de jeunes femmes, entre 16 et 18 ans, qui viennent se constituer une dot avant de repartir dans leur village. Il y a tout un problème d'alphabétisation, d'éducation. Cela dépend un peu des zones, mais il y a un minimum d'éducation à acquérir, pour faire reconnaître ses droits, pour ne pas accepter tout et n'importe quoi. L'audit, en tant que tel, c'est un métier. Mais il y a d'autres outils pour évaluer une situation comme, par exemple, le diagnostic social en entreprise qui est une méthode plus sociologique et qui est tout à fait utilisable. On réfléchit sur une équipe mixte avec un auditeur classique et une sociologue qui a une autre méthode pour voir justement comment l'une et l'autre peuvent s'enrichir mutuellement et aboutir à de meilleurs pratiques et une meilleure information sur la situation sociale. »*

Si l'on arrive un jour à régler ces problèmes techniques, il n'en restera pas moins un soupçon fondamental sur l'audit : celui qui paie a toujours raison. Dans la plupart des cas, c'est le donneur d'ordre, la multinationale, qui est à l'initiative des audits et qui en supporte le coût. Même si ces audits sont réalisés par des tiers (ce qui est déjà plus crédible que par des équipes internes), lesquels sont des entreprises mondialement reconnues. Il n'en restera pas moins un doute sur les conditions de la mission de l'auditeur. L'audit a un coût non négligeable. La question est donc de savoir si le donneur d'ordre, qui peut avoir des milliers de sous-traitants, est prêt à investir les sommes nécessaires pour que les audits soient faits dans les règles de l'art...

SA 8000 a essayé de contourner le problème, en laissant l'initiative et le coût de la certification au sous-traitant. Mais quand on connaît les ficelles des entrepreneurs des pays en voie de développement pour ne pas respecter les codes, le scepticisme est de rigueur.

## LES NORMES ÉDICTÉES PAR DES OIG : VERS UNE RÉGULATION MONDIALE...

### La Déclaration tripartite des Principes de l'OIT

Les organismes intergouvernementaux (OIG) interviennent également dans la régulation sociale de la mondialisation. C'est ainsi que la Déclaration tripartite des Principes sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT, qui datait de 1977, a été amendée en novembre 2000. C'est le seul ensemble de principes de ce genre, puisqu'il est à la fois agréé par les entreprises, les syndicats et les gouvernements. Ces principes sont basés sur les conventions et les recommandations de l'OIT, mais ne comportent aucune obligation, à l'inverse des conventions qui doivent être ratifiées par les gouvernements. Ils s'adressent à la fois aux entreprises multinationales, aux travailleurs, aux syndicats et aux gouvernements. Ils constituent une base minimale pour la mise en œuvre du concept de travail décent, dans les investissements des multinationales à l'étranger. Ils sont également un *benchmark* (élément comparatif) pour ces entreprises, par exemple pour l'élaboration de leurs propres codes de conduite.

Cependant, les principes de l'OIT sont et resteront surtout des *benchmarks* car ils n'ont pas de véritable système de mise en œuvre. En revanche, ils convergent avec d'autres initiatives publiques comme les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales ou encore les neuf principes du Global Compact de l'Onu (voir ci-après), deux initiatives à vocation plus large, prenant aussi en compte les aspects environnementaux et éthiques de la politique des entreprises. Au contraire, le chapitre social des Principes directeurs de l'OCDE reprend ceux de l'OIT, de même pour les quatre principes concernant les aspects sociaux du Global Compact.

### Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales

Plus d'un tiers du commerce mondial est désormais réalisé au sein des firmes multinationales, entre filiales et maisons mères, ou entre filiales. Les ventes réalisées par les firmes multinationales dépassent aujourd'hui les exportations mondiales. De plus, leur rôle dans l'investissement international est prédominant : les flux d'investissement ont progressé de 2 500 % depuis 1950, contre 1 600 % pour les échanges de biens et de services, et les investissements directs étrangers ont dépassé le record historique de 1 000 Mds de \$ en 2000.

L'impact des multinationales est donc trop important, les inquiétudes nées de la mondialisation et de ses excès trop fortes, pour qu'on puisse leur imposer des règles de bonne gouvernance. En effet, les activités des entreprises multinationales ont de grandes répercussions sur les milieux sociaux dans lesquels elles opèrent. Leurs investissements influent à la fois sur les échanges commerciaux et sur l'économie des pays d'accueil. L'accroissement et la libéralisation des flux d'investissements peuvent donc

être perçus comme déstabilisants par les opinions publiques. Si les investissements directs étrangers créent de la richesse et des emplois, ils peuvent aussi en détruire, lorsque des restructurations touchent certaines parties de l'entreprise, donc ses travailleurs ou son bassin d'emploi. Pour maximiser les bénéfices des investissements, tout en minimisant leurs éventuels effets négatifs, les entreprises doivent assumer leur responsabilité sociale, adopter un comportement citoyen, admettre qu'elles ont des droits mais aussi des devoirs.

Mais cette régulation, qui vise l'intérêt général pour être légitime, devait associer toutes les parties prenantes : gouvernements, organisations internationales, Parlements, entreprises, société civile et ONG. C'est la tâche à laquelle s'est attelée l'OCDE, en révisant ses Principes directeurs à l'intention des multinationales, et qui font partie de la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international.

Ces Principes sont des recommandations, adressées par les trente pays membres de l'organisation (plus l'Argentine, le Brésil, le Chili, l'Estonie et la Lituanie) pour que les entreprises adoptent des normes de conduite responsables dans tous les pays où elles opèrent. Ils couvrent l'ensemble de leurs activités : emploi, relations professionnelles, Droits de l'homme, environnement, etc. Ils sont le seul instrument international élaboré par des États, réglementant les impacts sociaux et environnementaux des entreprises.

Bien que ces recommandations ne soient pas légalement contraignantes (le respect des Principes par les entreprises reste volontaire), il existe un mécanisme original pour leur application : les Points de Contact Nationaux (PCN). Généralement tripartites (État, entreprises, syndicats), ces PCN ont vocation à favoriser le respect des Principes sur le territoire national, à veiller qu'ils soient bien connus et compris des milieux d'affaires nationaux, à répondre aux demandes d'information.

En effet, tout PCN peut être saisi par une personne ou une organisation pour avoir une précision sur une question de mise en œuvre concrète des Principes ou être porté à sa connaissance un cas de non-respect supposé. Dans ce cas, le rôle du PCN est d'auditionner les parties (souvent une ONG ou un syndicat et l'entreprise multinationale, « coupable » *a priori*), sans publicité aucune, et d'essayer de trouver des solutions conformes aux Principes. En cas d'échec, il peut mettre le cas sur la place publique par un communiqué de presse, par exemple.

En deux ans, selon un bilan présenté par l'OCDE à Paris, en juillet 2002, vingt-cinq cas ont été traités par les différents PCN. Ainsi, le PCN français a rendu public un avis défavorable pour Marks & Spencer sur la fermeture de ses magasins français, rappelant « *qu'indépendamment des contraintes imposées par le droit boursier anglais, les entreprises sont l'objet d'un droit positif en matière sociale. Marks & Spencer n'avait pas consulté les représentants des salariés sur ses projets de fermeture des magasins français, avant d'en informer la bourse de Londres, en contradiction avec le droit français et les Principes directeurs de l'OCDE* ». Il a également publié des recommandations pour les entreprises françaises opérant en Birmanie, sur le problème du travail forcé, comme le recours à un contrôle externe, la promotion de la législation contre le travail forcé ou la vérification par la direction locale du comportement des sous-traitants.

Ainsi s'élabore, avec des échanges de pratiques entre PCN, une jurisprudence internationale, une ébauche de réglementation. Bien sûr, l'OCDE ne dispose pas de pouvoirs de police, ni de « casques bleus » pour faire respecter ses Principes. Mais tels qu'ils sont, ils représentent le meilleur étalon au monde des obligations éthiques des entreprises : exhaustifs, ayant pris ce qui se faisait de mieux dans les législations nationales. Même s'ils ne sont que de la *soft law*, demandant une obligation de moyens plus qu'une obligation de résultats, ils sont le meilleur outil actuel pour une mondialisation équilibrée.

### Le Global Compact

C'est en janvier 1999, au Forum économique de Davos (Suisse), que Kofi Annan a lancé l'idée d'un partenariat avec les entreprises. Baptisé *Global Compact* (Pacte global) son objectif est, selon sa propre formule, « d'unir la force des marchés à l'autorité des idéaux universels ». Concrètement le *Global Compact* propose aux entreprises, en particulier aux multinationales, d'adhérer, de mettre en pratique et de promouvoir, dans le cadre de leurs activités, un ensemble de neuf principes dans les domaines des droits de la personne, du travail et de l'environnement. Ces principes sont tirés de la DUDH, des principes fondamentaux du BIT sur le droit du travail, ainsi que des principes adoptés au sommet de Rio, en 1992, sur l'environnement et le développement.

De plus, les entreprises adhérentes sont invitées à travailler en partenariat avec les agences de l'Onu (OIT, Haut Commissariat des Droits de l'Homme, PNUE, etc.) et à renforcer ainsi le rôle de l'Onu. Ainsi, Ericsson, dans le cadre d'un programme initié par l'Onu, appelé « *Les premiers sur place* », mettra à disposition de personnels humanitaires des téléphones portables et des satellites, pour assurer les communications dans les régions frappées par des catastrophes naturelles.

Ce Pacte est fondé sur la base du volontariat des entreprises. Il n'exige pas d'engagement formel ou contraignant (contrat écrit, par exemple). Ce n'est pas, selon l'Onu, « un code de conduite, mais un cadre de référence et de dialogue destiné à faciliter la convergence entre les pratiques du secteur privé et les valeurs universelles ». L'Onu précise clairement que le contrôle et la vérification des pratiques des entreprises adhérentes ne fait pas partie de son rôle. Le *Global Compact* serait plutôt une sorte de *benchmark* permettant aux entreprises de partager et d'apprendre, à partir des meilleures pratiques : site Internet (*Global Compact, Learning Forum*) présentant les initiatives, remise de prix aux meilleures opérations, etc...

Si le *Global Compact* connaît un grand succès dans le milieu du *business* et a déjà reçu le soutien de plus de 300 entreprises et organisations mondiales (même des pays du Sud, comme l'Inde ou le Brésil), il est aussi vivement critiqué par les ONG, qui lui reprochent de leur permettre de faire du *bluewashing* (jeu de mots avec le *greenwashing*... le drapeau de l'Onu étant bleu). Les multinationales qui s'y sont engagées, comme Aventis (et son maïs OGM Starlink) ou Nike (pour le travail dans les *sweatshops*), se voient reprocher de contrevenir à plusieurs principes du Pacte et de n'y

adhérer que pour arborer le logo de l'Onu et pour que leur P-DG soit pris en photo, servant la main de Kofi Annan !

En définitive qu'est-ce que le *Global Compact* a apporté dans cette tentative de régulation de la mondialisation ? Ses neuf principes ont apporté un poids supplémentaire aux conventions onusiennes existantes sur les Droits de l'homme, les droits sociaux et environnementaux. Il a eu l'avantage de créer un débat et d'être une source de *best practices* sur la responsabilité sociale des entreprises. Mais, on peut se demander si certaines initiatives prises par des multinationales adhérentes au *Global Compact*, comme celle de Shell contre le travail des enfants dans les champs de canne à sucre au Brésil, n'auraient pas été lancées, même sans le Pacte onusien...

En tout cas, quels que soient les reproches qu'on puisse adresser à Kofi Annan, comme ceux de certains gouvernements qui considèrent le partenariat de l'Onu avec le *big business* comme sacrilège, ou comme ceux des ONG anti-mondialistes sur le *bluwashing*, il faut lui reconnaître le mérite d'avoir ouvert la porte à la société civile et au secteur privé. Comme il l'a déclaré lors de son entrée en fonction en 1997, « *l'Onu devrait être un pont entre la société civile et les gouvernements* », reconnaissant ainsi le rôle désormais incontournable de la société civile.

## VERS UNE CONVERGENCE DES NORMES...

La prochaine étape pour ces instruments « publics » de responsabilité des entreprises sera l'étude des convergences entre eux, ainsi qu'avec les initiatives privées comme la *Global Reporting Initiative* (voir le *reporting*, p. 205). Ainsi, début 2002, la GRI et l'Onu ont annoncé la création d'une structure de coopération commune. Ce rapprochement permettra aux entreprises ayant adhéré à la GRI d'adhérer au *Global Compact* : une mesure logique... et de simplification, qui donnera une certaine crédibilité au Pacte onusien, poussant les entreprises à aller au-delà de l'engagement d'indiquer simplement, une fois par an, un effort accompli pour améliorer ses performances sur l'un des neuf principes. C'est d'ailleurs le sens de la déclaration de Georg Kell, directeur exécutif du *Global Compact*, lorsqu'il a expliqué le sens de ce rapprochement : « *Les compagnies participant aux deux initiatives ont longtemps compris que la GRI était l'expression pratique du Global Compact du secrétaire général de l'Onu... En conséquence, les entreprises peuvent maintenant utiliser leur participation dans le GRI comme un exemple de leur engagement dans le Global Compact. Cette reconnaissance permet de confirmer la complémentarité entre le Global Compact et la Global Reporting Initiative et facilitera l'engagement des entreprises dans les deux initiatives.* »

Quand on sait que l'OCDE est également en train de se rapprocher de la GRI pour le *reporting* de ses Principes directeurs, on comprend que c'est à une véritable tentative de régulation de la mondialisation que l'on assiste. Une tentative à laquelle adhère d'ailleurs l'Union européenne. L'avis de la Commission européenne sur la responsabi-

lité sociale des entreprises du 2 juillet 2002, faisant suite au *Livre vert* de juillet 2001, reconnaît qu'il n'est pas nécessaire d'ajouter une réglementation européenne sur le sujet, alors que des instruments internationaux comme les Principes directeurs de l'OCDE et la GRI existent déjà !

La responsabilité sociale des entreprises ne passera pas par la loi, mais par la norme.

### **POUR ALLER PLUS LOIN**

Déclaration des principes tripartite de l'OIT concernant les entreprises et la politique sociale : [www.ilo.org/multi](http://www.ilo.org/multi)

Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : [www.oecd.org/daf/investment/guidelines/mnetextf.htm](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines/mnetextf.htm)

Global Compact : [www.unglobalcompact.org/](http://www.unglobalcompact.org/)

SA 8000 (site de Social Accountability International et de sa norme sociale) : [www.cepaa.org/](http://www.cepaa.org/)

Codes of conduct (portail présentant les différents codes de conduite qu'ils soient d'entreprises, d'ONG, de syndicats, d'universités...) : [www.codesofconduct.org/](http://www.codesofconduct.org/)

## ***Johannesburg : la reconnaissance du rôle des entreprises***

*C'est en décembre 2000 que l'Assemblée générale de l'Onu décida de convier tous les chefs d'État à un sommet, afin de relancer l'engagement pris en faveur du développement durable à Rio : World Summit for Sustainable Development (WSSD), ou sommet mondial sur le Développement durable de Johannesburg (Afrique du Sud), à la fin août 2002.*

*L'objectif général du sommet était de relancer, au plus haut niveau politique, l'engagement international en faveur du développement durable, d'un partenariat Nord-Sud et d'accélérer la mise en œuvre d'Action 21, le plan adopté à Rio. Des objectifs précis avaient été fixés par Kofi Annan, incluant notamment :*

- d'évaluer les progrès accomplis depuis Rio, la définition des principales réalisations, des obstacles et des enseignements tirés ;*
- de relever les nouveaux défis qui sont apparus depuis dix ans et qui ont des incidences sur le développement durable ;*
- de proposer des mesures concrètes à mettre en place, ainsi que les besoins institutionnels et financiers relatifs, et les sources requises pour cet appui ;*
- de rechercher des moyens de renforcer le cadre institutionnel pour la mise en œuvre du développement durable.*

*Toutefois, afin de ne pas se disperser et d'arriver à des résultats concrets, Kofi Annan a suggéré de se concentrer sur un plan d'action en dix points :*

- 1. Faire fonctionner la mondialisation au service du développement durable.*
- 2. Éliminer la pauvreté et améliorer les moyens d'existence durables dans les zones rurales et urbaines.*

- 3. Modifier les modes de consommation et de production non viables, notamment en multipliant par quatre l'efficacité de l'utilisation de l'énergie au cours des deux ou trois prochaines décennies, en accroissant la responsabilisation des entreprises et en offrant des incitations pour produire de manière moins polluante.**
- 4. Améliorer la santé, en garantissant l'accès à une eau salubre et bon marché, en réduisant le plomb dans l'essence et en améliorant la qualité de l'air à l'intérieur des bâtiments.**
- 5. Fournir un accès à l'énergie et améliorer l'utilisation rationnelle de l'énergie en mettant au point et en employant des technologies à rendement élevé et en utilisant des sources d'énergie renouvelables, ainsi qu'en modifiant les modes de consommation d'énergie non viables .**
- 6. Gérer durablement les écosystèmes et la biodiversité, en traitant les problèmes de la sur-pêche, des pratiques non viables d'exploitation des forêts et de la pollution marine due aux activités terrestres.**
- 7. Améliorer la gestion des ressources en eau douce et développer une distribution plus équitable.**
- 8. Fournir des moyens financiers, par l'augmentation de l'aide publique au développement et des investissements privés, et par le transfert et le partage des éco-technologies.**
- 9. Aider au développement durable de l'Afrique.**
- 10. Renforcer le système de gouvernance internationale.**

## **AGENDA 21 : UN BON PLAN D'ACTION, UNE MISE EN ŒUVRE DÉFICIENTE**

Le bilan de dix ans de mise en place de l'Agenda 21 est mauvais :

- l'environnement mondial s'est encore dégradé et les mesures existantes pour le protéger sont insuffisantes ;
- les efforts pour réduire la pauvreté des pays en développement ont été très limités, et la plupart des habitants de la planète n'ont pas perçu les bénéfices de la mondialisation, qui a parfois accéléré leur paupérisation. Si la richesse globale a augmenté, les inégalités aussi : le PNB par habitant a augmenté de 280 % en Asie, de 63 % en Amérique latine, mais diminué de 17 % en Afrique ! En 1992, 29 % de la population vivait avec moins de 1 \$, chiffre qui était encore de 23 % en 2000, et les deux tiers de la planète vivent avec moins de 2 \$.

Kofi Annan, lui-même, le reconnaît et a analysé les raisons de cet échec : « *Au cours des dix dernières années, les tentatives pour promouvoir le développement humain et freiner la destruction de l'environnement n'ont, en général, pas été efficaces. Des ressources financières trop limitées, un manque de volonté politique, une approche compartimentée et non coordonnée ainsi que la persistance de modes de production et de*

*consommation polluants ont contribué à saper les efforts de promotion du développement durable, ou d'un développement suffisamment équilibré entre les besoins économiques et sociaux des personnes, d'une part, et, de l'autre, la capacité des ressources et des écosystèmes terrestres à répondre aux besoins présents et futurs. »*

En revanche, tous les acteurs s'accordent pour dire que, en dépit de ces résultats décevants, Action 21 reste un puissant outil et une vision à long terme valable, et cela même si, depuis dix ans, le monde a changé. De nouveaux enjeux et de nouvelles exigences ont été créés par la mondialisation, par la révolution des technologies de l'information et de la communication et par la pandémie du sida. Il n'en reste pas moins que le développement durable demeure, selon Kofi Annan, une alternative viable à l'approche actuelle du *business as usual*.

Plus qu'un lieu pour négocier et renégocier une autre série de beaux principes... qui restent inappliqués, le sommet avait donc pour ambition de trouver les moyens d'une réelle mise en œuvre du développement durable, et d'être le forum du partenariat entre les différents secteurs de la société pour mettre au point des programmes d'action et des projets aux objectifs réalisables en un temps réaliste.

## **LES RÉSULTATS DE JOHANNESBURG : LE VERRE À MOITIÉ PLEIN OU À MOITIÉ VIDE ?**

En arrivant à Johannesburg, l'agenda des négociateurs semblait clair : on ne renégocierait pas les principes de Rio et l'Agenda 21, ni les acquis de la conférence de Doha sur le commerce et ceux de la conférence de Monterrey sur l'aide au développement. Johannesburg devait trouver les moyens de la mise en œuvre du développement durable, en particulier grâce au partenariats de type II.

Pourtant, Johannesburg aura été marqué par de grandes difficultés dans les négociations qui auront duré jusqu'au dernier moment, en particulier parce que, contrairement à ce qui était annoncé, les principes de Rio ont été remis en cause pendant tout le début du sommet... On comprend mieux alors la satisfaction exprimée par J. Chirac, lors de sa conférence de presse, sur place : « *Johannesburg a permis de confirmer, au niveau des chefs d'État, les principes de Rio qui sont ainsi devenus une référence universelle* ».

Quant aux résultats de ce sommet, ils sont contrastés et contestés. Les grandes ONG ont parlé, à propos du Plan d'action, d'échec misérable, de mots creux, de vagues aspirations sans objectifs chiffrés et sans agenda de mise en œuvre. Du côté de l'Onu, on est plus modéré et Jacqueline Aloisi de Larderel, directrice de la section industrie du PNUE, admet un demi-succès. D'autres, comme Michel Mousel, président du Comité français pour le sommet, avouaient, après coup, leur soulagement, tant le risque d'un échec total était important, avant que s'ouvrent les négociations. Enfin, si la plupart des observateurs s'accordaient pour saluer les avancées sur l'accès à l'eau et à l'assainissement, les

déclarations d'intention du Canada et de la Russie pour ratifier le protocole de Kyoto, ils ont tous regretté le manque d'objectifs sur les énergies renouvelables...

Parmi les avancées notables, J. Aloisi de Larderel souligne le chapitre 3 du Plan d'action, « *Changer les modes de production et de consommation non durables* », qui encourage les pays développés à prendre le leadership tout en faisant bénéficier les autres pays de leurs avancées, initie un programme sur dix ans, rappelle l'intérêt de l'analyse « cycle de vie » des produits et confirme le principe « pollueur payeur ».

## **LA RECONNAISSANCE DU RÔLE DU BUSINESS DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

C'est d'abord l'Onu qui a reconnu l'importance des entreprises dans le développement durable... Ainsi, lors de son intervention au *Business Day*, le 1<sup>er</sup> septembre 2002, Kofi Annan a avoué sa frustration devant la lenteur des décisions gouvernementales et demandé au *business* de prendre des initiatives sans tarder... sans attendre que des lois soient promulguées, afin d'aider le développement des pays les plus pauvres et de protéger l'environnement : « *Nous réalisons que c'est seulement en mobilisant le secteur privé que nous ferons des progrès significatifs. Le sommet de Johannesburg est une occasion historique pour fédérer les règles des entreprises et du développement durable. Les problèmes environnementaux et sociaux ne peuvent être résolus qu'en mobilisant les entreprises privées, car les gouvernements ne peuvent agir seuls. La situation peut s'améliorer si vous faites les bons choix. Si ce n'est pas le cas, la jeune génération fera pression sur les gouvernements pour réguler plus l'économie.* »

Il a également demandé aux ONG, très critiques, de comprendre que les Nations-unies ne peuvent pas faire leur travail sans les entreprises, car elles sont un partenaire clé, celui qui a l'argent, la capacité de gestion et la technologie : « *Ce sont les entreprises qui, selon la façon dont elles travaillent, peuvent mettre en application ce qui a été décidé ici. On leur demande de continuer à faire leurs affaires, mais autrement : elles doivent être sensibles à l'environnement, à l'équilibre essentiel entre le développement et l'environnement. On cherche à les engager pour les guider et les pousser dans la bonne direction.* »

Enfin, Nitin Desai, secrétaire général du sommet a défini les deux défis principaux : « *À moyen terme, pour 2015, il faut se débarrasser du problème de la pauvreté qui ne peut être résolu que par l'accès à l'eau, à l'électricité. À plus long terme, en 2050, il a proposé la réduction de notre consommation : nous serons 3,5 milliards d'habitants supplémentaires. Nous ne pourrons plus consommer autant que maintenant. Les entreprises ne doivent pas seulement être des lobbies. Elles doivent relever ces défis.* »

## DES ONG TOUJOURS CRITIQUES

Parmi les grandes ONG environnementales occidentales, comme Greenpeace ou Friends of the Earth, la responsabilité sociale des entreprises était l'une des trois priorités du Sommet. Elles ont beaucoup œuvré pour que le texte final du Plan d'action reprenne dans son chapitre 3, un engagement<sup>1</sup> sur la CSR qui, au final, ne les satisfait qu'à moitié. Elles voulaient obtenir un engagement pour la tenue d'une conférence, après Jo'burg, sur la mise en place d'un cadre juridique international sur la CSR. En définitive, le texte et son interprétation font référence aux cadres déjà existants, c'est-à-dire à des cadres volontaires comme les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, le *Global Compact* et la *Global Reporting Initiative*.

Même si elles n'ont pas obtenu entière satisfaction, elles vont continuer à mettre la pression sur cet objectif, en demandant la tenue d'une conférence en 2003, pour la mise en place d'un cadre réglementaire international, alors que les représentants du *business* estiment que c'est à chaque entreprise, à chaque secteur économique, de fixer ses propres standards et de rapporter sur ses impacts sociaux et environnementaux de la façon la plus honnête et la plus transparente possible.

Comme le dit Claude Fussler du WBCSD, ces grandes ONG occidentales sont des « *marchands de colère* »... mais, une fois les lumières du sommet éteintes, il reste confiant sur le développement de partenariats entreprises / ONG. Des ONG qui y sont, de plus en plus favorables. De ce point de vue, le temps fort qui restera de Johannesburg sera la conférence de presse commune des deux ennemis, Greenpeace et le WBCSD : voir le directeur politique de Greenpeace, Rémi Parmentier, et le président du WBCSD, Bjorn Stigsson, côte à côte, lire un appel solennel aux gouvernements pour aller au-delà du Protocole de Kyoto... alors que le réchauffement climatique avait été « diplomatiquement » écarté des priorités du sommet (car fâchant trop !) était un symbole des changements de mentalité qui se sont opérés depuis dix ans.

---

### LE DISPOSITIF DES ENTREPRISES À JOHANNESBURG

---

Les entreprises se sont fortement mobilisées, à travers le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) regroupant 160 multinationales représentant 10 à 15 % du CA mondial, et l'International Chamber of Commerce (ICC), qui ont créé le Business Action for Sustainable Development (BASD), outil de représentation du *business* à Jo'burg. L'objectif du BASD était de collecter des exemples d'entreprise qui ont mis en place des stratégies de développement durable, en particulier lorsqu'elles incluent des partenariats avec des institutions publiques, des collectivités locales, des ONG, etc. Un site Internet, [www.basd-action.net](http://www.basd-action.net), a été créé pour faire connaître ces initiatives. D'autre part, le BASD a soutenu un certain nombre d'événements préparant le sommet de Johannesburg, ainsi que le sommet lui-même, à travers

- 
1. « *Actively promote corporate responsibility and accountability, based on Rio Principles, including through the full development and effective implementation of intergovernmental agreements and measures, international initiatives and public-private partnerships, appropriate national regulations, and continuous improvement in corporate practices in all countries* ».

l'organisation, le 1<sup>er</sup> septembre, du *Business Day*, spécialement consacré au rôle des entreprises dans le développement durable, qui a réuni 700 personnes, dont 100 P-DG, et une exhibition virtuelle et physique sur la contribution des entreprises au développement durable.

Enfin, le WBCSD a publié un livre<sup>2</sup>, sorte de *vade-mecum* du développement durable pour l'entrepreneur, écrit par des entrepreneurs et basé sur des exemples concrets.

---

## LES MESSAGES DU *BUSINESS* À JOHANNESBURG

À la fin du sommet de Johannesburg, le BASD, représentant des entreprises, a publié ses conclusions. Voici un résumé des principaux messages du *business*.

### Sur la gouvernance

Les entreprises ont besoin d'un environnement réglementaire bien défini et respecté pour se développer. Le *business* demande un cadre décisionnel clair, équitable et prévisible pour réaliser des investissements de long terme, car les pays où la réglementation est laxiste présentent des risques pour les investissements.

Construire et renforcer la capacité des gouvernements nationaux et locaux de développer, mettre en œuvre, faire respecter les cadres de régulation la principale priorité : c'est essentiel pour les entrepreneurs locaux, les bonnes pratiques des entreprises et l'investissement étranger. Un bon développement des affaires nécessite des règles claires, prévisibles, bien respectées, l'absence de corruption, un système judiciaire indépendant, des systèmes protégeant la propriété privée et des institutions fortes.

### Sur la CSR

À l'avenir, la CSR sera au centre du management des entreprises, avec l'approche *Triple Bottom Line* et le *reporting*.

Le texte du Plan d'action demande de promouvoir la CSR, à travers le développement et la mise en œuvre d'accords intergouvernementaux. Ce texte se réfère à des accords existants et n'est pas un appel à un nouveau cadre international.

Les entreprises sont déjà soumises à des lois nationales (où qu'elles opèrent), à la surveillance des consommateurs, investisseurs, employés, communautés – quelle que soit leur taille, ou leur nationalité. Les entreprises se réfèrent aussi à de nombreux codes et Principes directeurs internationaux (*Global Compact*, Principes directeurs de l'OCDE, d'autres encore sur la corruption, les aspects sociaux, la transparence...). Elles sont

---

2. WBCSD, *Walking the Talk - The business case for sustainable development*, Greenleaf, John Stuart.

également tenues par leurs propres codes et chartes volontaires (que ce soit au niveau national, sectoriel, ou international). Enfin, il existe une série d'indicateurs et de normes pour suivre et connaître les pratiques des entreprises (au-delà d'Internet, des publications, de l'information aux consommateurs, etc.) :

- la *Global Reporting Initiative* ;
- les nouveaux standards ISO ;
- les vingt-deux rapports sectoriels sur les pratiques durables des industries, réalisées par le PNUE et les entreprises, qui ont tous été réalisés avec le concours des parties prenantes ;
- sur le commerce et la finance.

Le challenge de la mondialisation et du développement durable, à travers les accords de Doha (OMC), de Monterrey (financement de l'aide publique) et de Johannesburg, est d'arriver à ce que les marchés fonctionnent au bénéfice de tout le monde et d'améliorer la qualité de la vie au niveau mondial. Le *business* supporte ainsi la réaffirmation du sommet de Johannesburg des objectifs de la déclaration du Millenium.

En revanche, le *business* ne supporte pas les subventions « perverses » qui entraînent des distorsions de concurrence.

### Sur la production et la consommation durables

Le *business* applaudit à l'approche de N. Desai – la réduction de la pauvreté d'ici 2015 doit être couplée avec des objectifs de long terme d'arriver à une production et consommation durables d'ici 2050 – car elle représente un cadre de régulation sur le long terme, les investissements devant être renforcés dans l'innovation technologique et le découplage de la croissance économique et des impacts environnements et sociaux négatifs. Il est important que les gouvernements aident aussi à l'établissement de marchés orientés vers la production et la consommation durables et qu'ils aident à la prise de conscience à tous les niveaux de la société. C'est un des sujets de partenariat les plus fondamentaux.

Le challenge des multinationales reste de démontrer les bénéfices de cette approche pour encourager les PME à adopter le développement durable. Elles ont besoin, pour cela, de signaux clairs en provenance du marché.

### DES PAROLES À L'ACTION

C. Fussler reconnaît que « *le discours des entreprises à Johannesburg est celui de l'aile progressiste du business et que beaucoup d'entreprises n'entendent toujours pas les demandes de la société civile et ne comprennent pas la nécessité d'aller vers le développement durable* ». Toutefois, à l'issue du sommet, le bilan du *business* est, selon lui,

plutôt satisfaisant : « *les entreprises ont pu montrer leur engagement et ce qu'elles pouvaient faire pour un développement durable, tout en réfutant les critiques des ONG qui les accusaient de vouloir pirater le sommet.* »

Enfin, pour l'après Johannesburg, Mark Moody-Stuart, ancien président de Shell et président du BASD, a rappelé qu'il incombait principalement au *business* de délivrer les engagements du Sommet et que l'état d'esprit des entreprises, en quittant Jo'burg, pouvait être résumé par les paroles d'une chanson d'Elvis Presley « *A little less conversation, a little more action* (un peu moins de paroles, un peu plus d'action) ».

---

#### LE DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR LE MARCHÉ : LES CLÉS DU WBCSD

---

1. L'innovation. Toutes les entreprises doivent innover pour survivre et prospérer, mais le processus d'innovation doit prendre désormais en compte l'intérêt du public, ou bien il court le risque d'être rejeté.
2. L'éco-efficacité. Pour créer plus de valeur avec moins d'impact.
3. Le passage du dialogue avec les *stakeholders* aux partenariats de progrès. Selon le WBCSD, il est désormais possible d'aller au-delà du « parler ensemble » pour arriver à l'« agir ensemble », dans des partenariats construits sur des buts communs, sur la capacité à trouver des compromis et à partager les bénéfices.
4. L'information du consommateur. Les entreprises et les autres *stakeholders* peuvent utiliser les médias et la publicité pour faire passer des messages sur le développement durable et encourager ainsi une nouvelle façon de consommer.
5. L'amélioration du cadre réglementaire. Les marchés dépendent de la stabilité et de l'incitation des cadres mis en place par les pouvoirs publics.
6. L'internalisation des coûts. Le marché a besoin de signaux prix précis pour que les ressources naturelles ne soient pas gaspillées et pour qu'il prenne en compte les coûts environnementaux et sociaux dans le prix des biens et des services. Les mécanismes de crédits d'émission, par exemple, peuvent encourager le marché à améliorer sa performance environnementale.
7. Faire que le marché bénéficie à tout le monde. La pauvreté est l'un des obstacles majeurs pour arriver au développement durable par les mécanismes du marché. Les entreprises peuvent apporter leur contribution dans des domaines comme la santé, l'eau, l'alimentation, l'électricité, l'éducation, le logement, etc.

---

## PARTENARIATS DE TYPE II : METTRE EN ŒUVRE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les propositions de partenariats de type II<sup>3</sup> font partie des trois grands résultats qui étaient attendus du Sommet de Johannesburg. Ces partenariats de type II sont censés

- 
3. Les programmes de mise en œuvre des gouvernements sont appelés les « résultats de type I », et les partenariats, réunissant États, entreprises, ONG et syndicats, les « résultats de type II ».

apporter une solution au problème qui se pose lors de toutes les conférences internationales : comment être sûr que les engagements et les bonnes intentions exprimées seront bien traduits en actions concrètes, en répondant aux questions « qui fait quoi ? où ? avec quels moyens ? ». Pour autant, ces partenariats ne doivent devenir en aucun cas un substitut aux engagements des gouvernements, mais en être des compléments : ils pourront aider à trouver des ressources additionnelles et à « *changer la qualité de la mise en œuvre* ».

Par exemple, les États peuvent décider de préserver l'environnement marin et les réserves halieutiques. Mais, le problème, après avoir pris cette décision, est : comment l'appliquer ? Emil Salim, président du Comité de préparation de Jo'burg, explique ainsi la nécessité de l'implication de tous les acteurs pour résoudre les problèmes du développement durable : « *Développer une pêche durable, par exemple, demande l'implication aussi bien de biologistes marins, que des marins pêcheurs et des structures qui peuvent financer le projet : c'est un package global.* »

---

#### LES PRINCIPES DIRECTEURS DES PARTENARIATS DE TYPE II

---

1. Les partenariats de type II doivent aider à mettre en œuvre l'Agenda 21 et les objectifs de la Déclaration du Millénaire (pour réduire la pauvreté d'ici 2015).
2. Ils doivent être complémentaires aux mises en œuvre de type I et ne pas se substituer aux actions des gouvernements.
3. Ils doivent être « volontaires ».
4. Ils doivent être de nature participative, de telle façon que leur maîtrise soit bien partagée entre tous les partenaires (cf. le problème du *driving seat* : qui est dans le siège du conducteur ?).
5. Ils doivent être nouveaux. Si ce sont des actions déjà en cours, il doit être démontré une réelle plus-value dans le contexte du sommet (plus de partenaires, réplique ou extension dans une autre région géographique, accroissement des ressources financières...).
6. Ils doivent intégrer la triple approche du développement durable : économique, sociale, environnementale.
7. Ils doivent avoir une dimension internationale.
8. Ils doivent présenter un véritable engagement avec des objectifs clairs, des cibles bien déterminées, un planning de mise en œuvre. Les sources de financement, disponibles ou attendues, doivent être identifiées de façon précise.
9. Ils doivent avoir défini des règles internes de contrôle de leur mise en œuvre. La commission du Développement durable de l'Onu devant créer un forum pour suivre leur réalisation.

---

Selon le secrétariat du sommet, 300 propositions de partenariat de type II lui ont été adressées et 228 ont été retenues, après que leur conformité aux « principes directeurs » définis lors de la Prepcom IV à Bali, ait été vérifiée. La plupart de ces partenariats sont des initiatives de coopération Nord-Sud : 59 soumis par des gouvernements, 19 par des organisations intergouvernementales et le reste par des ONG, des centres de recherche scientifique, des collectivités locales, ou des entreprises. Leur montant total était

estimé, à la mi-septembre 2002, à 235 M de \$, ce chiffre n'étant pas définitif, car beaucoup de partenariats présentés faisaient mention de l'engagement financier des partenaires... sans préciser le montant de cet engagement !

Bien des observateurs, déçus des résultats du Sommet de Johannesburg, ont dit que « *la montagne avait accouché d'une souris* ». Cela semble particulièrement vrai, concernant ces partenariats de type II qui, selon l'Onu, devaient être « LA » solution aux problèmes rencontrés, depuis dix ans, pour mettre en œuvre le développement durable. Tout d'abord, le montant total de leurs engagements financiers reste très faible par rapport aux enjeux mondiaux du développement durable. D'autant que beaucoup de ceux présentés à Johannesburg seraient en fait des type I recyclés, en dernière minute, en type II, en y joignant quelques partenaires. Ainsi, seulement une partie des sommes engagées dans les type II serait de l'argent nouveau pour le développement durable, le reste étant de l'Aide publique au développement qui était déjà « dans les tuyaux ».

Les type II ont également déçu par leur côté improvisé. C. Fussler les traite de « *travail bâclé, d'effet d'annonce, de gimmick du sommet* ». En fait, cette idée des partenariats n'a émergé, selon lui, que début 2002, entre les Prepcom II et III, ce que confirme Pierre Castella, de l'association Solagral, assurant qu'« *ils ont été alors poussés en avant par les Américains qui ne voulaient surtout pas d'engagements multilatéraux contraignants, seulement des initiatives volontaires* ».

Mais comme le dit C. Fussler, il ne faudrait pas, pour autant, « *jeter le bébé avec l'eau du bain* ». En effet, selon le représentant des entreprises, « *les partenariats sont le meilleur moyen de résoudre les problèmes systémiques posés par le développement durable. C'est seulement en réunissant les différents acteurs impliqués dans un problème, que l'on peut trouver des solutions durables, à condition de respecter les règles du parfait partenariat : équité dans les décisions, consensus, complémentarité des acteurs...* ». Claude Fussler milite d'autant plus pour les partenariats qu'il lui semble que c'est aussi le moyen de créer des synergies entre fonds publics (APD) et investissements privés, les premiers devant servir à catalyser les seconds, en aidant à créer le cadre local de bonne gouvernance qui diminuera le risque de « coûts inattendus ».

Bien sûr, du côté des ONG, on est moins enthousiaste. Laura Morosini, des Amis de la Terre, ne voit pas bien « *ce que les type II apportent de nouveau, puisque l'APD sert déjà souvent, selon elle, à sécuriser les investissements privés* ». Certains spécialistes vont jusqu'à dire que l'APD bilatérale sert plus à créer des marchés pour les entreprises du pays donateur qu'à répondre aux besoins des pays récepteurs !

#### FLORILÈGE DE TYPE II

On trouve de tout dans ces initiatives : depuis celle intitulée « Remettre à neuf les bicyclettes », présentée par l'association Vélo Mondial qui se propose de récupérer de vieux vélos en Europe et aux États-Unis (100 000 / an sur cinq ans) pour les remettre à neuf et les vendre en Afrique, jusqu'à des initiatives majeures comme celle de l'Europe sur l'eau, « *Water for Life* », qui veut contribuer à atteindre les objectifs du millénaire (réduire de moitié

la population mondiale n'ayant pas accès à l'eau et à l'assainissement), en Afrique et en Asie, en passant par la création d'un fonds de 1 Md de rands (100 M d'euros), pour l'énergie en Afrique, présenté par la société sud-africaine d'électricité, Eskom.

---

Dans le rapport *Investing for Sustainable Development*, les experts du WBCSD rappellent que, même si l'APD arrivait au niveau promis depuis Rio, (0,7 % du PIB, ce qui est loin d'être le cas), on n'attendrait pas, pour autant, les objectifs du millénaire : réduire la pauvreté de moitié d'ici 2015. Mais si le Foreign Direct Investment (FDI), absolument nécessaire à cet objectif, a quadruplé en 10 ans... il s'est « malheureusement » concentré à 80 % dans une dizaine de pays en voie de développement, entre autres, la Chine, le Brésil, le Mexique, Singapour... L'Afrique, elle, ne représente que 0,3 % du FDI ! Les partenariats de type II pourraient donc créer, dans le meilleur des cas, les conditions nécessaires pour que les entreprises investissent dans les pays moins avancés.

Mais, dans le pire des cas, « *les type II, qui n'ont pas de cadre précis, pas de contrôle, pas de système d'évaluation, représenteraient, selon Yannick Jadot, directeur des campagnes de Greenpeace France, une privatisation, sur une base volontaire, de l'environnement* ». Ils iraient, selon lui, dans le sens de ce qui se passe déjà dans les pays du Sud qui ont largement défiscalisé les investissements étrangers, en créant des zones franches où les entreprises ne respectent même pas les normes sociales et environnementaux minimums.

M. Mousel est moins critique : « *On n'est pas dans le vide, puisque la Commission du Développement durable de l'Onu est chargée de suivre ces partenariats de type II. C'est à elle de définir, maintenant, son propre cahier des charges, les moyens nécessaires au contrôle effectif.* »

Comme le dit l'Onu, les type II sont un processus en marche, dont Johannesburg n'était que le début. Selon ce que les uns et les autres vont en faire, ce processus pourra soit représenter une réelle avancée, soit s'enliser dans les sables.

---

#### COMMENT METTRE EN PLACE DES PARTENARIATS DE TYPE II QUI MARCHENT ?

---

Le 18 avril 2002, le Business Partners for Development (BPD) a présenté, à Londres, le rapport *Putting Partnering to work* (Mettre le partenariat en œuvre) qui tire les leçons de partenariats tripartites (entreprises, État, ONG) dans trente projets initiés dans vingt pays : bénéfices potentiels, liste des conditions nécessaires à leur mise en place, outils à développer pour des partenariats qui fonctionnent, recommandations opérationnelles. Ce rapport est l'aboutissement d'un programme mis en place en 1998, impliquant cent vingt entreprises multinationales, ONG et agences gouvernementales, pour étudier, soutenir et promouvoir des exemples de ce type de partenariats.

Les projets ont été sélectionnés par les quatre groupes spécialisés autour d'une industrie (pétrole, gaz, mines, eau et assainissement) ou d'un thème précis (développement de la jeunesse et sécurité routière) qui composent le BPD. Enfin, celui-ci a été financé par la Banque mondiale, le secrétariat d'État britannique au développement et les entreprises.

Les partenariats du BPD ont cherché à résoudre des problèmes sociaux complexes et demeurés insolubles jusque-là. En fait, les projets pilotes montrent que les partenariats tri-sectoriels existent souvent, précisément parce que les approches adoptées auparavant n'ont pas donné les résultats escomptés.

Will Day, directeur de Care UK, impliquée dans le BPD, reconnaissait, lors de la présentation du rapport, les bénéfices de ces partenariats : « Cette approche peut apporter aux régions les plus pauvres, la performance et la meilleure technologie du secteur privé, tout en facilitant la mise en œuvre de programmes sociaux et environnementaux... ». Quant à Manoj Pol, District Magistrate du Murshidabad au Bengale Ouest (Inde), partie prenante d'un partenariat concernant un projet d'ouverture d'une mine de charbon, il se félicitait : « Les mines de charbon et les communautés qu'elles affectent ont souvent des relations difficiles. Le partenariat tri-partite avec ses objectifs clairement affichés, a aidé à renverser une situation, qui, il y a encore un an, était préoccupante, avec de hauts niveaux d'insatisfaction locale et réussi à rétablir la confiance et poser les fondements de la future collaboration entre l'entreprise, les communautés locales et le gouvernement ».

Toutefois, Michel Warner qui coordonnait les projets Ressources naturelles reconnaissait les limites de ces partenariats : « Les tensions religieuses ou ethniques trop fortes, qui peuvent les rendre inopérants », ou encore « les projets qui seraient vus uniquement comme "philanthropiques" de la part des managers de terrain qui sont surtout préoccupés par la rentabilité, et qui ne recevraient pas alors l'engagement nécessaire, ni la persévérance suffisante pour dépasser les hauts et les bas inhérents à leur mise en œuvre, pour les mener à leur terme. »

---

## POUR ALLER PLUS LOIN

Site officiel de Johannesburg : [www.johannesburgsummit.org/](http://www.johannesburgsummit.org/)

Contenu du sommet en français : [www.un.org/french/events/wssd/coverage/](http://www.un.org/french/events/wssd/coverage/)

Site portail en français (géré par Agora 21) : [www.sommetjohannesburg.org/](http://www.sommetjohannesburg.org/)

Business Action for Sustainable Development (site du *business* à Johannesburg) : [www.basd-action.net/](http://www.basd-action.net/)

L'expérience du BPD sur les partenariats tripartites : [www.bpdweb.org/](http://www.bpdweb.org/)

### ***Partie 3***

---

# ***Responsabilité sociale de l'entreprise, développement durable : rencontre de deux concepts***

*N. B.* : Les traductions des citations sont de l'auteur. À l'exception des ouvrages étrangers, dont la traduction est publiée en France. Les numéros entre parenthèses renvoient à la bibliographie.



## Responsabilité sociale et développement durable

« La conscience sociale et environnementale voici une décennie, était le fait d'une petite minorité, parfois qualifiée d'excentrique qui est devenue d'abord une minorité légitime : la concurrence commerciale alliée à la naissance d'une conscience mondiale... peut créer la masse critique qui transformera la minorité en majorité. Car une multinationale n'est pas autre chose qu'un microcosme de la société. »

N. Desai, sous-secrétaire général des Nations-unies, chargé des affaires économiques et sociales

### RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) : GÉNÉRATION SPONTANÉE ?

En 1991, A. Etchegoyen (119) avait décrit *La valse des éthiques*. Mais, jusqu'à une date récente, côté français, nul ou presque<sup>1</sup> ne parlait de CSR, ni de RSE. On évoquait, depuis les années 1990, une certaine *Business Ethics*, plutôt perçue comme une curiosité<sup>2</sup>. Rares étaient ceux qui faisaient le lien entre cette apparente mode<sup>3</sup> et la citoyen-

1. Citons le titre prémonitoire de N. d'Almeida (4). Les ouvrages d'Etchegoyen (118), Lenoir (209).

2. Voir en bibliographie, 440, 447, 453.

3. Comte-Sponville (79), « *C'est le gadget à la mode : chaque entreprise veut avoir son éthique, et se flatte de n'en réussir que mieux. Ethics pays, dit-on outre-Atlantique : l'éthique améliore la production, l'éthique enrichit les relations humaines, l'éthique fait vendre, l'éthique est performante...* »

neté d'entreprise, l'exclusion ou autres droits de l'homme, encore moins avec la mondialisation et l'environnement. Rarissimes ceux qui posant la question « Éthique, mode ou nécessité ? », se référaient à l'exemple américain pour l'opposer à une tradition française rétive, déjà stigmatisée par É. Durkheim (110), dans les années 1890-1900<sup>4</sup>, ou F. Seidel (286), dans plusieurs publications dénonçant « *le débat intellectuel français particulièrement pauvre en ce domaine* ». Le texte de G. Lipovetski (215) est l'un des rares à comparer la *Business Ethics* à un moment de la pensée qui relèverait de la philosophie ; il souligne le lien entre perception américaine de la *Business Ethics* et critique sociale ainsi qu'avec le renouveau de la pensée morale de l'économie<sup>5</sup>.

Dans les cercles branchés du management, de la communication et de l'organisation, l'éthique des affaires faisait figure de successeur intello du sponsoring, de la communication dite « *corporate* » ou autre gestion par objectifs : une technique un peu sophistiquée de relations publiques. La relation avec les tracasseries des juges d'instruction n'apparaissait pas spontanément, sauf pour quelques firmes, comme La Lyonnaise des Eaux. Celle-ci, à travers sa communication interne, insistait sur son engagement au service des valeurs morales et le confirmait en soutenant, avec Schneider, la création de la première chaire d'Éthique des affaires, à l'École supérieure de commerce de Lyon<sup>6</sup>.

Les filiales de multinationales américaines et les audaces de quelques chefs d'entreprise chrétiens fournissaient un minimum de références nécessaires à quelques auteurs militants<sup>7</sup>. Les consultants, professeurs, présidents de club *ad hoc* ou directeurs de revues qui prêchaient en vain l'éthique des affaires, depuis des dizaines d'années, ont pu penser que leur persévérance allait être récompensée, que les entreprises comme l'opinion allaient enfin les entendre. Mais l'éthique demeurait un fond de décor usé : le premier rôle était désormais tenu par la *Corporate Social Responsibility* (CSR), ou la Responsabilité Sociale de l'Entreprise<sup>8</sup> (RSE).

4. Even-Granboulan, (127, 375). En particulier, référence à Durkheim : « *Ce caractère amoral de la vie économique constitue un danger public* ».

5. Domaine dans lequel la France a toujours occupé une place notable, cf. A. Leroux et A. Marciano (211), mais aussi (462, 472).

6. P. Kletz (192) analyse la confrontation de la tradition éthique de La Lyonnaise des Eaux avec les affaires de corruption où le groupe a été mis en cause.

7. Quelques repères : H. de la Bruslerie (51) ; E. Faber (129) ; Etchegoyen (118-122) ; O. Gélinier (148) ; J. Moussé (232-234).

8. Dans le présent ouvrage, on utilise RSE ou CSR en fonction du contexte. Selon un usage qui se dessine, le terme de « responsabilité sociale » est choisi de préférence à « sociétale », qui traduit mieux le terme américain *social* dans l'expression *social responsibility*.

## LA RSE : UNE CERTAINE ALLIANCE DES POLITIQUES ET DES MANAGERS EN EUROPE

En 1993, face à un taux de chômage record, le Conseil européen (gouvernements) avait adopté un *Livre blanc* sur la compétitivité et l'emploi, sans parvenir à le mettre en œuvre. J. Delors, président de la commission, poursuivit l'effort par une déclaration contre l'exclusion sociale<sup>9</sup> qui a constitué le point de départ d'une évolution majeure de la politique à long terme de la Communauté européenne.

Cette déclaration était l'aboutissement d'un long processus dont on trouve un excellent résumé dans l'ouvrage (16) de J. Ballet et F. de Bry : « *En juillet 1992, Le Nouvel Observateur* initie un *Manifeste pour l'emploi, ratifié par différentes entreprises françaises. Il dénonce l'ultra libéralisme et préconise que les entreprises prennent leurs responsabilités face aux réductions d'effectifs, qu'elles participent à la recherche de nouveaux emplois* ». Ce texte abondé deviendra le manifeste *Entreprises contre l'exclusion*, à l'initiative de J.B. de Foucauld,<sup>10</sup> commissaire au Plan, porté par l'association Échanges et Projets, patronnée par J. Delors et par le Centre du patronat chrétien, avant d'être ratifié par cent cinquante chefs d'entreprise. Le 10 janvier 1995, le manifeste est officiellement signé à Bruxelles par J. Delors.

Le premier document cité par *Le Nouvel Observateur* était inspiré par la *Charte de l'entreprise citoyenne* du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD). « *Il s'agit d'exprimer la finalité humaine de l'entreprise, et donc le partage d'une responsabilité dans le devenir de la société et de l'environnement avec lequel elle se trouve en interaction évidente* », commente E. Morin<sup>11</sup>, l'un des experts réunis par le CJD en compagnie notamment de J. Chaban-Delmas, A. Etchegoyen, H. Minguet<sup>12</sup>, N. Notat, H. Sérieyx (291), M. Serres. L'entreprise citoyenne, un temps à la mode en France, divisera les syndicats et le patronat, qui ne l'adoptera que plus tard avec J. Gandois : selon Ballet et Bry, il s'agit d'une ultime métamorphose de la forme française du paternalisme (16).

De la signature de ce Manifeste naît à Bruxelles The European Business Network for Social Cohesion (EBNSC)<sup>13</sup>. Ce réseau d'entreprises publie, en 2000, une étude des

9. Source : [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

10. Cf. J.B. de Foucauld et D. Piveteau (138). Ancien conseiller de J. Delors, Foucauld est, depuis 1985, président de l'association *Solidarités nouvelles face au chômage*. En février 2002, l'association *Convictions*, présidée également par Foucauld, a lancé un *Manifeste pour le développement durable*, dont les premiers signataires vont de R. Barre à M. Rocard, en passant par E. Morin et A. Touraine.

11. CJD, *Entreprise citoyenne*, décembre 1991.

12. J.-L. Dherse et Dom H. Minguet (94). Minguet est fondateur et directeur du Centre Entreprise de Ganagobie (04), responsable du séminaire éthique et entreprise du MBA d'HEC. Dherse a été dirigeant d'entreprise et vice-président de la Banque mondiale.

13. Ne pas confondre avec European Business Ethics Networks (EBEN), fondé en 1987 à Bruxelles par H. van Luijk, titulaire de la première chaire de *Business Ethics* en Europe. En juin 2003, EBEN accueillera la conférence annuelle de l'International Association for Business and Society (IABS) à l'Université Erasmus de Rotterdam : [http://www.eben.org/General/EBEN\\_history\\_LS.htm](http://www.eben.org/General/EBEN_history_LS.htm)

« 500 meilleures pratiques de responsabilité sociale » et déclare que « les entreprises et les États vont unir leurs forces pour promouvoir emploi et cohésion sociale et préparer ensemble le sommet de Lisbonne de mars 2000 ». <sup>14</sup>

Effectivement, les chefs de gouvernement réunis à Lisbonne fixent un nouvel horizon stratégique pour 2010 : faire de l'Europe l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable d'une croissance économique durable.

### Le rôle fondamental des entreprises

Pour atteindre ces objectifs, les gouvernants lancent aux chefs d'entreprise un appel, renouvelé aux sommets de Nice, Stockholm et Göteborg. Dès novembre, l'EBNSC applique les décisions prises à Lisbonne en mars 2000. Abandonnant la cohésion sociale, ce réseau d'entreprises européennes adhère à la responsabilité sociale, par un changement d'appellation : il devient CSR Europe. C'est ainsi que la citoyenneté de l'entreprise s'est muée en responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Fort de quarante membres (Shell, Danone, British Telecom, etc.), ce réseau engage une campagne de promotion sur cinq ans : *European Campaign 2005 for sustainable Growth and Human Progress / The Special European Year on CSR in 2005*. Cette campagne a été lancée à Bruxelles lors du colloque réunissant plus de 600 managers européens, à la fin de l'année 2000. C'est la plus grande alliance jamais réalisée en Europe en faveur de la RSE.

---

#### PARTENAIRES DE LA CAMPAGNE DE COMMUNICATION DE CSR EUROPE

---

En France, deux organismes sont les partenaires nationaux de CSR Europe :

- l'Institut du Mécénat de Solidarité (IMS), créé en 1986 par C. Bébéar et quelques dirigeants d'entreprise pour encourager et accompagner les entreprises dans leurs initiatives de mécénat de solidarité et de responsabilité sociale en inscrivant sa mission au cœur d'une dynamique de développement durable ;
- le Comité d'Information et de Mobilisation pour l'Emploi (CIME), créé en 1992 à l'initiative d'entrepreneurs, de décideurs issus de l'entreprise et de professionnels des questions sociales. Le CIME se veut un lieu d'observation, de promotion et de diffusion des initiatives créatrices d'activité et d'emplois. Il travaille en partenariat avec Aventis, France Telecom, la Caisse des Dépôts et Consignations, la RATP, la SNCF, La Poste.

---

14. Source : [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

## DU LIVRE VERT AU BILAN 2004

La Commission des communautés européennes a repris l'initiative, en juillet 2001, au moyen d'un *Livre vert* (75). Pour ne pas préjuger des résultats de la consultation, la commission avait proposé un questionnaire qui portait sur :

- le rôle possible de l'Union européenne dans la promotion de la RSE ;
- les moyens d'entraîner les entreprises, y compris les PME, à définir et à mettre en œuvre des politiques de RSE, d'en contrôler l'application, d'en rendre compte en des rapports périodiques ;
- l'établissement de dialogues réguliers avec les parties prenantes de l'entreprise ;
- les opportunités d'action au niveau des instances internationales, comme l'OMC ;
- les moyens d'évaluation de l'efficacité.

En vingt pages, la responsabilité sociale est définie de façon claire, ainsi que les paramètres qui constituent sa mise en application.

### La RSE : chacun sa définition

La commission a reçu 250 contributions, principalement du monde des affaires (CSR Europe, Chambres de commerce ou l'UNICE qui représente les employeurs européens), des syndicats, des ONG et quelques universitaires. Pour la clôture de la consultation, la présidence belge de l'Union européenne a organisé la célébration de la CSR à Bruxelles, en décembre 2001 : « *La conférence a montré que le temps du consensus est terminé* »<sup>15</sup>. Ce diagnostic pourrait s'appliquer aux réponses suscitées par le *Livre vert*, qui se cristallisent en deux tendances opposées :

• **celle des syndicats et des ONG** qui soupçonnent les entreprises d'utiliser la RSE soit pour éviter de nouvelles contraintes légales, soit pour contourner celles qui existent. La Confédération européenne des syndicats (CES) rejette l'approche volontaire qui risque d'être un piège, si le cadre européen de référence ne comporte pas au moins une harmonisation des méthodes d'évaluation et un certain degré d'obligation : « ... *l'initiative volontaire ne suffit pas : l'OCDE rapporte que seuls 15 % des codes d'entreprise existants tiennent complètement compte des droits syndicaux minimaux* », accusait João Proença, membre du Comité exécutif de la confédération. M<sup>me</sup> A. Diamantopoulou, partagerait cette thèse, au point d'avoir été obligée de démentir l'intention que lui avait prêtée *Le Monde* : « *la Commission allait effectuer une notation sociétale des entreprises*<sup>16</sup> ». R. Howit, rapporteur du Parlement européen, déclarait, pour sa part, que la CSR doit être double : « *L'action volontaire qui donne les ambitions et la dimension juridique qui donne les garanties* ».

15. *Lettre de l'ORSE* n° 10, spéciale Europe.

16. O. Quentin, directrice de la direction générale emploi et affaires sociales (dont M<sup>me</sup> A. Diamantopoulou est le commissaire).

- **celle des firmes et de leurs représentants** : « *Si l'on est dans le volontaire pourquoi veut-on réglementer et prescrire des cadres ?*<sup>17</sup> ». Outre cet argument de principe, pour les entreprises, l'uniformisation est absurde et inapplicable, à cause des différences entre secteurs et de l'évolution rapide des structures. Si harmonisation, il doit y avoir, ce serait plutôt du côté des organismes publics qu'il conviendrait de l'établir puisque l'échelle pertinente (pour la RSE comme le développement durable), c'est la planète. La superposition de régulations et de contraintes à chaque niveau régional (parfois parallèles pour la RSE et le développement durable) créerait le désordre. Une façon polie de remettre la Commission à sa place. Dès le 26 novembre 2001, l'UNICE déclarait s'opposer à toute tentative de créer un cadre européen de la RSE, dénonçant ainsi à titre préventif les différentes initiatives, comme « *la définition de normes en matière de rapports et d'audits sociaux ou de responsabilité étendue des multinationales en matière de sous-traitance* ». W. Beirnaert, président de la Commission affaires sociales de l'UNICE plaidait pour le volontarisme, dénonçant une certaine « *nostalgie dirigiste* ». Le Commissaire européen au marché intérieur, F. Bolkestein, s'appuyant sur les droits des actionnaires, aurait soutenu ces positions.

Dans ces conditions, on comprend les propos de P. Verbaeren<sup>18</sup> : « *L'animateur supplie l'auditoire de ne jamais demander une définition précise de la RSE, non pas pour entretenir le flou, mais pour entretenir la flamme.* »

### Une RSE qui fond comme neige du Nord au Sud de l'Europe

À ces oppositions traditionnelles s'ajoutent les clivages géographiques européens. Dans l'analyse des réponses au *Livre vert*, M<sup>me</sup> Diamantopoulou explique « *qu'il n'est pas surprenant de constater que la majorité des réponses émanent des pays du nord de l'Europe, plutôt que du sud, avec une prééminence du Royaume-Uni* »... ce qui correspond aux résultats de l'étude du NPA (1) où la politique de T. Blair est présentée comme un modèle d'efficacité par l'adoption de mesures incitatives convergentes telles que :

- un *Livre blanc*, « *Éliminer la pauvreté dans le monde : faire de la globalisation un moyen de lutte contre la pauvreté* » et le *Ethical trading Initiative*, qui contribuent à soutenir des firmes innovantes comme Levi Strauss, Mark & Spencer, avec l'appui d'ONG comme OXFAM et Christian Aid ;
- un accord avec le gouvernement fédéral américain en faveur des principes volontaires de la sécurité et des droits humains qui a reçu la signature des plus grandes multinationales, en accord notamment avec Amnesty International et le Mine and General Workers Unions ;
- le *Tax reform Act* qui oblige les fonds de pensions à publier les dispositions prises pour soutenir la CSR et le développement durable ;

17. N. Waltke, conseillère au service affaires sociales de l'UNICE, citée dans la *Lettre de l'ORSE* n° 10.

18. Directeur de l'agence belge Alter (cabinet de consultants Alter & I) chargé par le gouvernement belge de l'organisation de la réunion.

- la création d'un ministère de la CSR (K. Howels en est le premier titulaire) ;
- plusieurs appels en accord avec les gouvernements d'Irlande, des Pays-Bas et du Danemark, à mettre en place des systèmes de contrôle et à en publier les résultats.

Outre le modèle anglais, trois pays sont exemplaires (Autriche, Danemark, Pays-Bas) et trois pays ont fait des efforts (Allemagne, Belgique, Suède). La France est la grande absente de ce palmarès. L'impulsion donnée en 1993 par J. Delors était inspirée par une tradition<sup>19</sup> démocrate-chrétienne, dont le CJD avait été porteur sous le vocable « d'entreprise citoyenne ». Exportée à Bruxelles, elle a été absorbée par la CSR-RSE, notion dont la compréhension est géographiquement plus large.

### La RSE : une globalisation alternative ?

M<sup>me</sup> Diamantopoulou, s'adressant à la Chambre de commerce américaine de Bruxelles, avait paru vouloir donner plus d'ampleur à la consultation effectuée et aux dispositions que préparait alors la Commission. La CSR, c'est le choix d'un modèle de capitalisme, débat « *bien engagé aux États-Unis, mais qui commence à peine et partiellement dans l'Union européenne* » (95) et qui s'articule autour de deux positions extrêmes :

- « *le dégoût pour tout ce qu'est le monde du big business, tel qu'il s'exprime dans les mouvements de protestation contre la globalisation* » ;
- en face, « *les adversaires de la CSR... tels que l'auteur d'un ouvrage récent qui est pourtant un européen, ancien responsable à l'OCDE... qui accuse les supporteurs de la CSR de prôner des règles contre-nature en ignorant les leçons d'A. Smith* »<sup>20</sup>.

À l'inverse, les États-Unis et l'Europe doivent « *apprendre réciproquement à découvrir ce qui leur est commun* » car « *si les États-Unis sont considérés comme la patrie du modèle capitaliste (home of « purist » capitalism), c'est aussi le pays où l'on trouve les plus ardents avocats de la CSR mais aussi les pratiques les plus avancées.* »

S.A. Dipiazza J<sup>e</sup>, DG de PricewaterhouseCoopers, l'un des *big five*, donne une tonalité proche en définissant la CSR comme la « globalisation alternative », face au conflit entre pro et anti-mondialisation, lorsqu'il présente, à la réunion annuelle du Forum économique mondial (New York, février 2002), les résultats de la cinquième étude annuelle réalisée par son groupe, auprès des présidents de 33 pays. Selon cette étude<sup>21</sup>, la CSR qui « *s'exprime d'une manière différente d'un pays à l'autre, est devenue une valeur universelle qui indique le sens de ce qu'il faut faire* (« doing the right thing »). Pour y

19. Plusieurs courants se sont exprimés en France pour tenter de bâtir et de promouvoir (avec l'appui de quelques patrons, généralement chrétiens), des notions comme l'éthique des affaires ou la responsabilité de l'entreprise. Le pionnier est sans doute O.Gélinier,(148), alors président de la CEGOS.

20. M<sup>me</sup> A. Diamantopoulou fait allusion à Henderson (168).

21. « *Quand Sidgwick aborde le concept de bien dans le Livre I de sa Methods of Ethics, il signale qu'il a parlé jusque-là de la rectitude ou du droit moral (rightness) qui est le concept le plus fréquemment utilisé par les Anglo-Saxons.* » John Rawls,(265).

parvenir, une sorte de confédération informelle des ONG paraît s'imposer, de façon à définir en même temps des options politiques alternatives et des moyens de canaliser les manifestations violentes, ce qui ne relève pas de la seule responsabilité de l'entreprise mais de l'ensemble des partenaires. Ainsi la CSR exprime-t-elle un sens nouveau du profit à long terme (vital pour la rentabilité de l'entreprise, selon 68 % des présidents), de sorte qu'elle ne soit pas un luxe réservé aux périodes de croissance, mais une nécessité en face d'un ralentissement économique (60 % des réponses) : encore que ces dernières affirmations puissent devenir incertaines, suivant les circonstances.

### **Après le Livre vert, une « communication » prudente sur la RSE...**

Par l'adoption en juillet 2001 de la procédure du *Livre vert* qui se fondait sur les déclarations solennelles des sommets successifs des chefs d'État, la Commission avait manifesté son intention de faire entrer la CSR dans le domaine de compétence de la réglementation européenne<sup>22</sup>. Le 2 juillet 2002, la publication d'une communication de la Commission plutôt que du *Livre blanc* marque un revirement. À moins qu'il ne s'agisse d'un sursis circonstanciel jusqu'en 2004, date fixée par la Commission pour évaluer les progrès réalisés dans le sens des objectifs fixés par les États, à l'échéance 2010.

La Commission a-t-elle, par ce choix formel, arbitré en faveur des thèses patronales à l'encontre des thèses syndicales (volontarisme plutôt que règlement et sanctions) ? Ou, au contraire, ayant retenu la volonté de peser sur le modèle à venir du capitalisme et la régulation de la mondialisation, a-t-elle estimé qu'une stratégie communautaire était plus appropriée qu'un ensemble de directives ? L'habileté du texte est que son contenu ne permet pas mieux que sa forme de trancher entre ces deux hypothèses : l'enterrement de la CSR ou la promesse de sa résurrection.

Nous retiendrons ici quelques éléments qui vont dans le sens d'une grande ambition pour le développement durable.

### **... mais ambitieuse pour le développement durable**

Outre le modèle de capitalisme et le contrôle de la globalisation, considérés comme étant l'ambition de la RSE, la Commission revient avec insistance sur le développement durable... qui serait sa véritable finalité. Le citoyen, un rien déconcerté, pourrait légitimement se demander, par exemple : existe-t-il un point commun entre le traité de Maastricht, la pensée politique de L. Fabius et une campagne publicitaire d'EDF ? Paradoxalement, la réponse serait oui. Le développement durable, principe que les Français

---

22. Un *Livre vert* est une première étape pour réunir des avis qui éclaireront la commission dans la rédaction d'un *Livre blanc*, destiné à être soumis aux instances politiques (gouvernements et Parlement européens), en vue d'adopter des textes susceptibles de s'imposer au plan juridique.

ont approuvé en adoptant le traité de l'Union européenne (art. 2), l'idée que L. Fabius propose dans *Le temps des projets*<sup>23</sup> et la thématique qui fonde les campagnes de l'agence CLM / BBDO pour EDF depuis 2001<sup>24</sup>.

« En une quinzaine d'années, mais plus tardivement en France que dans le monde anglo-saxon, la référence au développement durable s'est universellement imposée aux discours des responsables politiques, des dirigeants d'entreprises ou des militants de la société civile. » (393).

Quelle est cette notion, omniprésente, encore méconnue dans le public cultivé français mais dont les instances internationales proclament qu'elle constitue la finalité de la responsabilité sociale de l'entreprise ? Comment ne pas être étonné par ce contraste ?

En 2002, lors de la préparation du sommet de Johannesburg, les initiatives publiques et privées se sont bousculées (gouvernements, Union européenne, associations, entreprises, syndicats) pour tenter une certaine mobilisation, car Rio, c'était il y a dix ans, pendant lesquels rien n'a été fait ou presque. Le bachotage des cancre qui préparent des anti-sèches de dernière minute : comme on le sait cette technique ne garantit pas la réussite ! Et l'échec silencieux du sommet de Jo'burg l'a confirmé.

Dans le monde académique, en revanche, au gré des disciplines légitimement compétentes, les définitions ont fleuri au fil des publications : suivant les différentes recensions, le nombre de définitions oscillait déjà entre vingt et soixante à la fin des années 1980 (255). Selon une appréciation récente (135), aucun auteur n'a pu arrêter de corpus conceptuel complet et satisfaisant. Selon R.M. Solow, prix Nobel d'économie, il serait « un concept essentiellement vague, dont il serait faux de penser qu'il serait précis ou même susceptible de le devenir » (295). Solow ajoute que, dans son imprécision, le concept comporte au minimum une obligation à l'égard du futur.

On rapprochera sans ironie le concept vague de Solow de la formule utilisée dans la communication de l'Union européenne pour la RSE : « un concept fluide » (76). La communication de la commission explique que « les différentes parties prenantes ont [...] des intérêts divergents, voire dans certains cas contraires ».

Tel est le noyau central des constats opérés à partir des réponses au *Livre vert* : la RSE n'est qu'un objectif, dont la réussite est conditionnée par un processus au moyen duquel entreprises, partenaires sociaux, société civile, organisations de consommateurs et pouvoirs publics « s'approprient » les principes de RSE.

Concept vague, objectif d'un concept fluide, aboutissement hypothétique de processus non contraignants d'appropriation, comment peut-on concevoir de soumettre quiconque (fût-ce même l'entreprise) au nom d'une obligation exprimée comme

23. *Le Monde*, 31 mai 2001.

24. « L'entreprise a besoin de donner à ses publics une représentation du monde de demain. Mais plutôt que de raconter une histoire, nous préférons proposer une vision d'avenir : celle de l'énergéticien qui se place au cœur du développement durable. », P. Kreis, directeur de la communication d'EDF, 05 mai 2001.

indéfinissable ? Immobilisme, impréparation ou simple maquillage de politiques qui ne changeraient jamais, comme le dénoncent certains adversaires irréductibles ? (204)

Serions-nous, au contraire, en présence de nouveaux comportements qui seraient devenus nécessaires pour relever les défis mondiaux (*Droits de l'homme et du travail, corruption, environnement, contrôles effectifs de l'application des normes déjà adoptées*) et pour qu'entre enfin dans la réalité « *ce qui distingue les initiatives passées de la conception actuelle de la RSE* » c'est-à-dire « *une gestion stratégique et des instruments à cet effet* » (76) ? Tel serait le point de vue de la commission, qui le traduit dans la création d'un Forum plurilatéral de l'Union européenne (CSR, EMS FORUM), présidé par elle-même, réunissant une quarantaine d'organismes, comportant un calendrier précis de travail annuel, doté d'un groupe de pilotage et dont le but est de gérer les contradictions inhérentes à la mise en œuvre de la CSR. Un rapport sera établi pour juillet 2004 : la commission statuera alors à nouveau.

### ... à la recherche de la « *différence européenne* »

R. Madelin, fonctionnaire de la DG commerce de la commission, avait déclaré (374) lors des affrontements qui ont précédé la communication : « *Si on cherche un modèle pour une stratégie européenne de la CSR, les guidelines de l'OCDE existent déjà et peuvent être utilisées par l'Europe. Les instruments existants devraient être mieux exploités et déployés.* » Ce conseil paraît avoir été entendu car la commission (76) déclare « *les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales constituent l'ensemble le plus exhaustif de règles approuvées à l'échelon international sur les activités de ce type d'entreprise.* » La commission ajoute que les Principes directeurs de l'OCDE se réfèrent également aux conventions fondamentales de l'OIT, sans omettre les rapprochements utiles avec le GRI, le Global Compact et le WBCSD. On ne peut que se réjouir d'un consensus, en apparence si prometteur. Par contre, comment ne pas s'étonner de l'absence de CSR Europe parmi les réseaux d'entreprises cités ?

Le texte de la commission paraît cependant avoir bien du mal à fonder ou à démontrer quatre propositions centrales :

- la légitimité de son intervention au nom d'une « spécificité européenne » proclamée lors des sommets par les chefs d'États, mais dont le contenu flou doit être harmonisé avec des normes universelles, sous peine d'accroître une confusion qui sert d'alibi à l'inaction des États autant que des entreprises ;
- la crédibilité de principes dont les administrations publiques ne paraissent pas avoir démontré le début de leur application possible dans leurs propres structures administratives et leur mode de gestion, comme on a pu le constater dans les rapports préparatoires au sommet de Johannesburg, ne serait-ce que dans les marchés publics (États, organes administratifs de la commission elle-même qui le reconnaît et s'y engage pour l'avenir) ;
- la compatibilité du caractère volontaire de la RSE avec la crédibilité de bonnes conduites définies par des normes dépourvues de sanctions ;
- la nécessité d'étendre effectivement la RSE aux PME.

## DES PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE À LA MISE EN ŒUVRE DANS LES ENTREPRISES

### La RSE : un antagonisme trentenaire

« Il semble que la première initiative avait été celle du Comité exécutif de la CISL<sup>25</sup>, qui au cours d'une réunion tenue à Bruxelles en décembre 1970 demanda qu'une conférence internationale se tienne sous les auspices des Nations-unies aux fins d'élaborer un code de conduite pour les multinationales, ce code devant entre autres comporter l'obligation de se conformer aux recommandations et conventions de l'OIT. » (54)

Voici plus de trente ans déjà que le problème est posé en des termes proches, puisque l'une des divergences majeures est le caractère volontaire des dispositions. A Harvard (315) on dressait un panorama alarmant des organismes internationaux qui fourbissent leurs armes pour contrôler les multinationales, dont la trame mondiale échappe de plus en plus au contrôle des États, non seulement à la législation sociale du travail mais aussi au droit de la production et du commerce dans le sens « archaïque » du terme :

- l'OIT en 1972 ;
- la commission des communautés européennes, en 1973, se fondant alors sur les art. 85 et 96 du traité de Rome (signature, le 25 mars 1957) ;
- l'Assemblée générale de l'Onu, le 12 décembre 1974, qui se prolongera dans les travaux ultérieurs de la CNUCED ;
- l'OCDE, enfin, par sa résolution 1 721 (L. III), adoptée à l'unanimité le 2 juillet 1972.

À la lumière des comptes rendus des réunions et des publications de l'époque, on a le sentiment que la consultation ouverte en 2001 par l'Union européenne avec le *Livre vert* permettait à de vieux acteurs de rejouer une pièce où les rôles étaient déjà campés, les répliques dûment ciselées (les ONG étant entrés, les ex-pays socialistes ayant changé de bloc) : « La plupart des pays en voie de développement [...] et le bloc des pays européens de l'est souhaitent un code légalement contraignant assorti de sanctions fortes ; les pays industrialisés à économie de marché qui sont souvent les pays d'origine des multinationales préféreraient des principes directeurs volontairement suivis »<sup>26</sup>. On parlait de « Coca-colonisation » et, selon G. Caire, d'un « désenchantement syndical ».

C'est dans ce contexte que furent élaborés puis adoptés les premiers principes directeurs de l'OCDE, à l'égard des multinationales, entre 1975 et 1976. Cet organisme se distingue, dans le panorama des institutions internationales, par son origine qui fut dessinée dans le discours de G.C. Marshall<sup>27</sup>, le 5 juin 1947, à l'Université de Harvard : « Notre politique n'a pas pour adversaire un pays ou une doctrine mais la faim, la pau-

25. La Confédération internationale des syndicats libres a été créée en 1949 et compte 225 organisations affiliées, dans 148 pays et territoires sur les cinq continents, avec 157 millions d'adhérents.

26. Roberts & Liebharg, 1977, « International regulation of multinational enterprises : trade nations and Management concerns », in *British Journal of industrial relations*, nov. 1977, cité par G. Caire (54).

27. Source : site de l'OCDE.

*vreté, le désespoir et le chaos... Notre peuple doit comprendre que toujours l'intelligence des situations complexes doit l'emporter sur les réactions passionnelles de l'émotion.* » En 1960, l'organisation créée à Paris pour appliquer le plan Marshall, s'est transformée en se dotant elle-même, c'est-à-dire les États membres, de missions intergouvernementales dans des domaines qui n'ont cessé de s'étendre. Dès mars 1962, le Conseil a adopté une décision prévoyant des consultations avec les ONG. Il a ainsi reconnu la commission syndicale consultative auprès de l'OCDE (TUAC) comme la plus représentative du monde du travail, et le comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE (BIAC) comme le plus spécifique des milieux d'affaires.

L'OCDE est, dans l'univers de la souveraineté des nations, un être hybride qui à la fois ouvre ses États membres au lobbying et organise, au nom de ces mêmes États, des procédures plus ou moins contraignantes à l'égard des États non membres et de la société civile. L'OCDE agit par convention et par principes directeurs. La force de ses outils est de pouvoir expérimenter de nouvelles idées puis de faire l'objet d'un suivi très régulier qui génère des révisions périodiques.

La dernière révision des principes directeurs pour les multinationales, en juin 2000, avait pour ambition, selon D.J. Johnson, secrétaire général, « d'être un exemple du genre d'instrument multilatéral qui sera de plus en plus fréquemment employé afin de mettre en place un cadre pour la globalisation » (246). Répondant à l'objection du caractère non juridiquement contraignant, il met en avant la double possibilité de négociations, de ce fait plus rapides, et du caractère des normes produites dont le niveau d'exigence serait plus élevé. Ce qui n'empêche pas les ONG de dénoncer, à l'intérieur même du texte, le fait que les gouvernements ont accepté l'argument défendu par les entreprises durant la révision, et selon lequel les Principes directeurs ne devraient être obligatoires ni en droit, ni en fait... D'après ces associations, cette concession va à l'encontre de l'expérience et des attentes de nombreuses communautés dans le monde. En conséquence, elles demandent toujours l'adoption d'un outil international contraignant pour réglementer la conduite des multinationales.

Comme on le voit, les Principes directeurs ne marquent pas la fin des hostilités.

### **La RSE : une « panoplie d'instruments » ?**

Retenons deux traits positifs des actions de l'OCDE :

- la création des PCN qui allient souplesse de structure (administration nationale ou structures multilatérales) et jeu procédural. On peut y voir un moyen, allusivement indiqué, de commencer à contourner le caractère non juridiquement contraignant : par le fait de rendre les infractions « publiques », puis par différents mécanismes de les faire remonter d'instance en instance, ponctués par des réunions annuelles (247), où les PCN sont invités à rendre des comptes dans le sens de la mise au point d'outils globaux pour la RSE. Le but paraît être de créer un mouvement parallèle qui conduise États et opinions publiques à réagir... L'OCDE se réserve le droit de ré-analyser les

infractions dans ses études (publiées), puis dans ses futurs Principes directeurs. Les procédures, prudemment placées en annexe, n'en existent pas moins, à charge pour les parties prenantes de s'en servir !

- les Principes directeurs de l'OCDE constituent le seul code complet et approuvé au niveau multilatéral que les gouvernements s'engagent à promouvoir, selon l'appréciation de M.P. Costello, ministre des Finances australien qui présidait la séance de révision 2000. Ces deux caractères présentent, dit-il, le double inconvénient de ne pas « *se prêter à des présentations attirantes pour les médias* » et de ne pas « *promettre des solutions faciles ou rapides* ». Mais, ainsi encadrées par un soutien multilatéral des États membres ou signataires des Principes directeurs, « *les initiatives privées contribuent à jeter les fondations d'un système qui finira par permettre une convergence importante des normes sociales et environnementales parmi les différents pays du monde* ». Le soutien déclaré des États assure ainsi la convergence des efforts volontaires des entreprises.

Nul ne contestera à l'OCDE le caractère complet de ses Principes directeurs car, au fil des révisions, rien ne lui échappe : Droits de l'homme, travail des enfants, corruption, protection des consommateurs, développement durable, gouvernance des entreprises... Et s'ils sont insuffisants, l'OCDE dispose toujours d'une convention antérieure ou d'un texte approprié. Cette omniprésence de la RSE et du développement durable ne l'empêche pas de toujours se référer à l'ensemble des instruments internationaux disponibles sur les sujets traités. On citera, par exemple, le récapitulatif des outils au service de la RSE, établi lors du réexamen 2001 :

- *Caux Principes*, 1994 ;
- *Global reporting Initiative*, 1999 ;
- *Global Sullivan Principles*, 1999 ;
- Principes directeurs de l'OCDE, 2000 ;
- Principes pour la RSE, *Benchmark*, révisé en 1998 ;
- SA 8000 (Social Accountability 8000), 1998 ;
- *Global Compact* de l'Onu, 1999.

Ces outils doivent s'inscrire dans le cadre des déclarations et des traités internationaux :

- Déclaration universelle des Droits de l'homme ;
- Conventions de l'OIT relatives aux Droits de l'homme, des enfants, du travail ;
- Déclaration tripartite de l'OIT énonçant les principes relatifs aux multinationales et leurs politiques sociales ;
- 27 principes de la Déclaration de Rio relative au développement durable.

## **Des principes à leur mise en application dans les entreprises**

Telles sont les lois que nul n'est censé ignorer ! Si l'on voulait faire à l'OCDE l'injure de lui attribuer pareille crédulité, elle sortirait de ses tiroirs l'une de ses études, comme *Responsabilité des entreprises : initiatives privées, objectifs publics (gouvernance)*

(248). Il s'agit d'une analyse de contenu de 246 codes de conduite émanant de vingt-trois pays membres :

- entreprises, 48 % ;
- associations professionnelles, 30 % ;
- parties prenantes (syndicats, ONG), 13 % ;
- organisations internationales, 2 %.

Cet échantillon n'est représentatif d'aucune population précise, et l'étude ne peut fournir que des tendances, qui confirment et prolongent les travaux universitaires réalisés aux États-Unis et en Europe sur le sujet. Pour ce qui est des entreprises, il s'agit de multinationales.

Le mouvement de codification trouve son origine aux États-Unis, où il se renforce dans les années 1970 pour venir en Europe par le Nord, les pays latins y étant entraînés par les filiales des multinationales anglo-saxonnes (dans l'échantillon de l'OCDE, on trouve 67 codes américains, 23 britanniques et 9 français). Les domaines abordés, dans 233 des codes analysés, confirment la montée en puissance de l'environnement, dans la dernière décennie :

- outils de travail, 148 ;
- environnement, 145 ;
- protection des consommateurs, 117 ;
- corruption, 56 ;
- diffusion de l'information, 45 ;
- sciences et technologie, 26 ;
- fiscalité, 1.

Les initiatives privées d'aujourd'hui traduisent en effet des principes et des pratiques de gestion, qui ont été élaborées en une trentaine d'années, et dont l'étude de l'OCDE présente l'état actuel, tout en lui donnant l'orientation que l'organisation souhaite voir se confirmer ou s'accroître dans l'avenir.

Les initiatives volontaires font parties des grandes tendances observées ces dernières années, dans le monde international des affaires. Les enquêtes menées dans les entreprises montrent que la plupart des multinationales de la zone de l'OCDE ont pris part à ce mouvement. Le phénomène est devenu mondial.

La RSE exprime une adéquation efficace entre les entreprises et le corps social dans lequel elles opèrent. Cette adéquation marque la dépendance mutuelle de l'entreprise et de la société.

Les codes de conduites introduisent des « *mécanismes de gestion qui aident les entreprises à respecter leurs engagements dans leurs activités au jour le jour* » (normes de gestion, de communication, de vérification financière, et non financière, création de sociétés professionnelles, de services, de conseils et d'audit).

Le volontarisme est relatif : autrement dit, il dépend beaucoup de l'intensité des pressions diverses dont l'entreprise est l'objet de la part des gouvernements, des ONG, des fonds éthiques ou des actionnaires. On peut ainsi analyser les types de pression qui

conduisent aux initiatives dites « volontaires ». Par exemple, les fameux principes fédéraux de procédures pénales qui permettent aux firmes américaines de payer des amendes dont le montant est déterminé par la démonstration de leurs efforts (incitatifs ou répressifs), dans le sens du respect de la loi. La hiérarchisation des thèmes, dans les codes, varie d'un pays à l'autre, en fonction des pressions exercées. Il ne peut pas exister de forme unique d'engagement en matière de conduite des entreprises, c'est la diversité qui est le fait.

La première étape d'un consensus international sur des normes est donc l'organisation permanente de débats publics. Il s'agit d'un mouvement en faveur de la responsabilité des entreprises qui constitue un vecteur international, à travers lequel divers intervenants (entreprises, associations professionnelles, pouvoirs publics, syndicats, organisations intergouvernementales, ONG) peuvent débattre des différentes normes de conduite d'entreprises. L'importance du dialogue et de l'influence mutuelle entre les intervenants a été considérable, selon les auteurs de l'étude. Le principal résultat de ce processus est « *l'accumulation de la compétence managériale, en matière de respect de l'éthique et de la loi de façon à traduire ce respect dans le fonctionnement au jour le jour des entreprises* ».

L'existence d'institutions sur lesquelles peuvent s'appuyer ces compétences (normes, sociétés et services spécialisés) contribue à abaisser les coûts du respect de l'éthique et de la loi, tout en lui conférant plus d'efficacité.

Au sein des multinationales, ces processus impliquent des moyens de communication, d'incitation et de contrôles, à l'échelle de centaines de milliers de personnes, ce qui suppose la mise en place de systèmes de moyens intégrés de gestion cohérente. Pareille innovation entraîne l'émergence progressive « *d'une nouvelle catégorie de gestionnaires professionnels spécialisés dans le respect de la loi* », de sorte que la majorité des écoles de commerce proposent aujourd'hui des enseignements spécialisés dont résulte un accroissement généralisé des compétences, y compris au sein des ONG. Pour que les initiatives soient efficaces, il s'agit de gérer des systèmes de gestion complexes tendant à faire coïncider en permanence au quotidien :

- les intérêts personnels des salariés ;
- les intérêts des actionnaires ;
- des contraintes comme le respect de la loi, les incitations ou pressions de la société.

En l'état actuel, selon l'étude de l'OCDE, 60 % des codes traitent de leurs mises en application sous des formes diverses :

- obligation de publications ;
- formation ;
- système de gestion (27 %) ;
- surveillance du respect (79 % des 27 %) ;
- évaluation des performances et des rapports.

## De l'efficacité comparée de la répression et de la responsabilité

Une faille demeure infranchissable dans l'interprétation de ces données, entre deux blocs opposés :

- ceux qui pensent qu'il s'agit « *de la première étape vers l'élaboration de normes raisonnables de comportement, c'est-à-dire des approches volontaires et décentralisées qui offrent la souplesse nécessaire pour adapter les normes aux situations régionales et sectorielles ainsi que pour acquérir les connaissances et l'expérience nécessaire* » ;
- ceux pour qui, il ne s'agirait en fait que « *d'opérations de relations publiques qui ne remplaceront jamais des règles du jeu contraignantes comportant des mécanismes de sanctions et de mise en œuvre sous la responsabilité des pouvoirs publics* ».

L'OCDE reconnaît « *qu'il serait naïf de penser qu'un véritable système de normes mondiales pourrait exister sans aucun mode formel de dissuasion* »<sup>28</sup>, puisque les initiatives volontaires sont souvent la conséquence de la volonté d'éviter une menace : frais de justice, amende, perte de réputation. La subtilité de l'analyse présentée dans ce rapport est toutefois de recourir aux travaux réalisés depuis une vingtaine d'années sur l'efficacité réelle des moyens de répression traditionnels, autrement dit la mise en conformité du comportement avec la loi. Si l'on admet que les sanctions légales (amendes, peines de prison) constituent la seule incitation à respecter les textes, il n'en reste pas moins que les instances répressives ne peuvent agir que dans la proportion des ressources qui leur sont allouées, et qui ne sauraient être que limitées. Des arguments désormais classiques ne manquent pas dans le même sens :

- le schéma du « *passager clandestin* » qui bénéficie par exemple d'un label sans assurer la qualité requise ;
- les « *théories de la rationalité limitée* » qui montrent que, même en cas d'accord sur la bonne conduite (sécurité du travail, sécurité publique, etc.), il existe une grande incertitude sur ce qui constitue une « mauvaise conduite » ou la façon de la détecter, les sanctions financières ou pénales sont dès lors d'une utilité limitée.

La conclusion que l'OCDE tire de ces analyses comparées du système dissuasif et des initiatives volontaires est que leur efficacité à changer les conduites des entreprises reposent sur les mêmes mécanismes sociaux. L'organisme intergouvernemental se réfère explicitement aux travaux du sociologue américain J.S. Coleman<sup>29</sup> :

- le **consensus**, c'est-à-dire l'existence d'une large acceptation des normes de comportement par les personnes et les organisations couvertes par ces normes ;  
« *l'expérience de l'OCDE ne conforte pas l'idée que le respect des normes de com-*

---

28. À titre d'exemple, les codes professionnels de la publicité au Royaume-Uni et le programme *Responsible Care* de l'industrie chimique américaine (248).

29. J.S. Coleman (72). Voir chapitre 14 du présent ouvrage comment P. French utilise les analyses de Coleman pour fonder la responsabilité de l'entreprise.

*portement résulte exclusivement d'une surveillance et d'une menace de sanctions. Au contraire, la discipline dans les sociétés démocratiques tend à être plus volontaire que répressive » ;*

- le capital social. Il s'agit de convictions et de normes non écrites mais admises, « *les raisons pour lesquelles on parle de "capital" tient au fait que ces normes, ou ces façons admises de procéder, ont une valeur économique. Elles permettent le déroulement de transactions, qui n'auraient pas pu être réalisées sinon, ou elles abaissent le coût de certaines transactions* » ;
- la compétence, ou capital humain, qui est devenu la composante essentielle permettant à des systèmes de contrôles de comportement des entreprises de bien fonctionner, indépendamment de la question de savoir si ces mécanismes de contrôle sont privés ou publics ;
- l'importance des actifs incorporels, sur lesquels s'appuie ces systèmes de régulation ou ces formes plus souples de contrôle social de l'entreprise. Ainsi, nombre d'ingrédients essentiels à tout système de régulation, toute loi, ou tout mécanisme informel de contrôle des entreprises est invisible à l'œil nu.

Il résulte de ces mécanismes deux conséquences majeures :

- les initiatives volontaires sont le résultat de ces ensembles complexes de facteurs, y compris les pressions, menaces de répression et sanction dont l'entreprise fait l'objet de sorte que « *l'efficacité de ces initiatives ne peut être évaluée indépendamment de ces pressions externes : la question de savoir comment les diverses indications sont "internalisées" par les individus et les groupes qui constituent une entreprise est au cœur du domaine de contrôle de gestion, discipline commerciale bien établie qui est étroitement liées aux initiatives volontaires étudiées ici* »<sup>30</sup> ;
- tout système efficace de contrôle de la conduite des entreprises repose sur une masse critique de connaissances, d'accords et de consentements. Tout autre système serait d'un coût prohibitif, si, de surcroît, on se limite à des méthodes de contrôles « *acceptables pour des sociétés démocratiques* ».

Toutefois, les phénomènes de consensus ou de capital social sont par définition culturels, c'est-à-dire enracinés dans des traditions géographiquement déterminées, ce qui explique que le capital social mondial soit peu développé. Si l'on ajoute que toute forme de contrôle suppose désormais, de la part des instances publiques ou privées qui en sont chargées, des compétences techniques pointues, différenciés par branche et par norme, au moins égales, si ce n'est supérieures à celles des agents qu'il convient de contrôler, on admettra que l'évaluation des bonnes conduites n'est plus une question d'idéologie. Tout le problème de la mise en place de normes mondiales consiste à accumuler ces actifs incorporels, à l'échelle internationale : l'une des principales conclusions de ce document est que les initiatives volontaires apportent une importante

30. *Op. cit.* (248). La note 16 du ch. 1 renvoie à la question centrale de la branche de la théorie de la finance et de l'organisation, désignée sous l'appellation de « théorie des mandats », Jensen et Merkins (406).

contribution à l'accumulation mondiale de ces deux actifs, même s'il reste beaucoup à faire.

Selon la formule lapidaire de S. Antoine : « *Le développement durable a droit de cité depuis Rio, mais il est nu... il faut aller plus loin, donner la boîte à outils... Le développement durable repose largement sur le volontariat ; ni la coercition, ni la fonctionnarisation ne vont dans le sens du renforcement des responsabilités qu'il implique.* » (105).

## CSR, Business Ethics et Stakeholders

*« Les États-Unis offrent l'exemple singulier d'une société où coexistent, à tous les échelons, des rapports non marchands à l'argent et le système le plus implacable de rentabilité... C'est une chose que les Français ont beaucoup de mal à comprendre ; pour ma part, je continue de trouver indéchiffrable cette juxtaposition dans la même société, de la générosité la plus efficace et du calcul économique le plus rigoureux. »*

*Paul Ricœur (272)*

### **BSR, LE GRAND FRÈRE AMÉRICAIN DE CSR EUROPE**

#### **Une ambition fondée sur une longue histoire**

Lors de la soirée du Congrès constitutif de CSR Europe, en novembre 2000, un duplex avec les États-Unis permettait aux participants européens réunis à Bruxelles de découvrir *Business for Social Responsibility* (BSR). Le but de BSR, fondé en 1992, est de montrer que le succès commercial est possible dans le respect des valeurs morales, des hommes, des communautés et de l'environnement. Plus de 1 400 firmes sont membres (ou affiliées), représentant un chiffre d'affaires astronomique et plus de six millions de salariés. C'est un réseau et un centre d'informations, sous la forme de la mise en commun de moyens : annuaire des dirigeants, études collectives, publications (guides,

*newsletters*), outils d'enseignement, conférences nationales, services de conseil, fondation pour l'éducation... BSR ne prévoit pas de campagne de promotion pour les années à venir, et s'en tient à l'inventaire de ce qui existe au service d'une conception de la responsabilité sociale du *business*, ou responsabilité du *business* dans la société.

Devant la difficulté à établir une définition de la CSR, BSR préfère énoncer avec prudence trois conditions, pour que l'on puisse parler de responsabilité sociale :

- une vision globale des politiques, des programmes et des pratiques soumises aux valeurs ;
- une intégration de cette vision au sein des processus de décisions opérationnels ;
- un soutien par un système d'incitations émanant du sommet de la hiérarchie.

Depuis une dizaine d'années, un nombre croissant d'entreprises aurait, selon BSR, perçu l'intérêt de la démarche. Leurs essais ont fait l'objet d'études expérimentales montrant l'effet positif de la CSR sur les performances économiques et la valeur boursière. Souvent, c'est sous la pression des parties prenantes que les firmes ont adopté la CSR, entraînant une forte croissance pour les compagnies, ce qui conduit au développement de stratégies innovantes.

Un constat s'impose. À l'ambition proclamée des projets européens répond le foisonnement de faits enregistrés qui font l'objet, aux États-Unis, d'une large gamme de travaux. Si les projets de CSR Europe ont le mérite de nous projeter en un futur possible, ou du moins voulu par les dirigeants de multinationales, BSR US nous invite à percevoir des réalisations aux racines anciennes, mais dont les exigences sont de plus en plus pressantes.

A.B.Carroll<sup>1</sup> note que l'on découvre des traces de liens entre affaires et société en remontant l'histoire sur plusieurs siècles, ainsi que des contributions à la définition de la CSR au XX<sup>e</sup> siècle, dans la plupart des pays développés. Mais l'essentiel s'est fait aux États-Unis<sup>2</sup>, « où l'on trouve un corpus d'une taille considérable », dont Carroll (352) a présenté une synthèse en 1999.

### **Tenter de connaître ce corpus considérable...**

En France, on se plaisait naguère à avancer le chiffre de « plus de 500 chaires d'éthique aux États-Unis ». Cette nébuleuse est décrite comme un ensemble assez homogène de professeurs de philosophie donnant aux étudiants des *Business Schools*, des cours de morale sous la forme d'études de cas : un moralisme « rétro » pour littérature managériale manipulatrice<sup>3</sup>... Même la revue *Études* témoigne de cette cécité, notamment avec

1. Directeur du département de management, Université de Georgie, ancien président de la Society for Business Ethics.
2. T. Sorell, (309), « [...] *L'éthique des affaires est principalement américaine* ».
3. Dans trois textes récents est présenté un tableau de la *Business Ethics* américaine : C. Gendron (388-389) ; J. Ballet & F. de Bry (16).

l'article d'É. Perrot (446) qui se moque des « *définitions imprécises, connotations intuitives, catalogues de vertus prudhommesques* », auxquelles se réduirait cette morale, destinée à être vendue à des prix dispendieux par des consultants peu scrupuleux.

Postuler que 500 intellectuels demeurent, pendant des années, les défenseurs unanimes de positions philosophiques identiques et non contradictoires relève de la science-fiction ! Imaginer que des professeurs de disciplines aussi variées que le management, le droit, la philosophie, les sciences sociales ou l'économie puissent enseigner, conduire des recherches, signer des publications, sans jamais faire preuve d'esprit critique constitue une hypothèse improbable<sup>4</sup>. À l'évidence, le corpus considérable dont parle Carroll existe : on le nomme communément « *Business Ethics* », c'est-à-dire l'ensemble de textes (théoriques et empiriques, ouvrages, revues) issu des structures d'enseignement et de recherches universités / *Business Schools*.

Avec la *Business Ethics* et quelques autres notions, comme la théorie des *stakeholders*, la CSR partage l'étrange destin d'être sortie des livres et des revues pour devenir en quelques dizaines d'années un moyen d'action des entreprises. Comment pourrait-on comprendre cette CSR qui, à travers le *Livre vert* puis le *blanc*, s'attribue tardivement une identité européenne, en dissimulant une filiation honteuse, qui lui donnerait, si elle était dévoilée, des allures par trop américaines ? Comment faire fonctionner théoriquement et pratiquement le concept de la CSR en le déracinant hors du processus socio-intellectuel dont il est le produit ?

Pas plus que la *Business Ethics*, la CSR n'est le fruit imprévisible d'une génération spontanée. Elle est, au contraire, comme le constate Lipovetski, le produit direct de deux traditions américaines :

- une relation « intime », mais singulière entre morale et affaires ;
- une collaboration étroite entre les universités et les entreprises.

## MORALE ET AFFAIRES AUX ORIGINES DE LA TRADITION AMÉRICAINE

Deux thèmes sont communément évoqués à l'origine des traditions qui unissent le *business* et l'éthique : les pères pèlerins et l'éthique protestante.

---

4. *Ethics & the Conduct of Business* offre un exposé argumenté des conceptions majeures qui dominent la *Business Ethics*. Mais il ne présente pas un système éthique qui fournirait une réponse à chaque situation. « *Le champ de la Business Ethics est marqué par la diversité et une dose raisonnable de divergences qu'un bon ouvrage se doit de refléter.* », John R. Boatright (33).

## Histoire et légende

Le *Mayflower*, en septembre 1620, emmène une centaine de Quakers, révoltés par la corruption omniprésente en Angleterre. Persécutés par Jacques II, ils ont choisi l'exil pour fonder une société de stricte observance puritaine. Cet épisode historique, par son emploi réitéré dans les textes mais aussi dans la pratique, fonctionne à la fois comme mythe fondateur et norme régulatrice.

Dans l'un des rares manuels français d'éthique des affaires, M. Perron (250, 286) souligne que « *Seul un accord passé avec les marchands aventuriers de Londres et des capitaux des premiers spéculateurs internationaux [...] rendit possible l'entreprise [...] L'évocation du contrat scellé entre saints et aventuriers, qui n'a pas d'équivalent en Europe, ne peut que faire ressortir ce lien fondamental, voire viscéral qui a toujours existé d'une façon latente dans la mentalité américaine* ».

Les hasards de la navigation avaient conduit le navire sur les côtes du Massachusetts, au nord de la Virginie, où la colonie allait être établie. Estimant que leur licence d'installation émise par la Compagnie de Londres était de ce fait devenue caduque, ils décidèrent de redéfinir la légitimité de leur établissement en rédigeant et signant le *Mayflower Compact*. Le sociologue français P. d'Iribarne (177), dans une étude comparative de trois entreprises (française, américaine, hollandaise), retrouve la marque de ce contrat social dans le fonctionnement de l'usine qu'il a étudiée sur la côte Est des États-Unis. Il s'appuie sur Tocqueville, dont les textes, dit-il, « *constituent une référence de la plupart des auteurs américains et préfigurent étonnement le monde d'une usine américaine d'aujourd'hui. On y trouve la même manière de privilégier les échanges entre égaux, la même combinaison de procédures raffinées, de références morales et de pressions des mœurs* ». L'objectif était déjà, et demeure encore, de concilier liberté et équité (*free and fair*), termes autour desquels s'articule l'opposition évoquée par M<sup>me</sup> Diamantopoulou dans son discours prononcé à Bruxelles pour expliquer devant la Chambre de commerce américaine l'enjeu de la CSR : concilier liberté de l'entreprise et équité dans la société.

## L'éthique protestante et Max Weber

Les thèses de Weber (322) ont été exposées en plusieurs publications entre 1906 et 1920 : des textes qui ont donné lieu à bien des malentendus. Il s'agissait de répondre à une énigme classique de l'histoire économique, où se mêlent naissance du capitalisme et révolution industrielle en Occident.

Paradoxalement, cet enchaînement trouve son origine dans une morale ascétique, fondée sur une spiritualité de nature mystique : la prédestination, longue tradition de la théologie chrétienne depuis saint Augustin notamment, fortement repensée par Luther et Calvin. La Réforme transfère la quête du salut du monastère dans l'activité professionnelle, comme l'analyse P. Bouretz (40) : « *Privé du prédicateur qui lui indiquerait le chemin, des sacrements qui rachètent et effacent les fautes... mis*

en face d'un Dieu qui ne peut être ni influencé, ni compris... c'est le sentiment d'une angoisse qui marque le fond de son expérience. » Le puritain répond à cette angoisse en modifiant son attitude à l'égard de l'activité professionnelle. Ici s'opère le passage de l'ascétisme mystique à un « esprit du capitalisme », une certaine conception du travail et du gain qui deviennent par là même une obligation morale ou un devoir, dès lors indissociables de la profession : à la fois appel, vocation et activité (trois notions contenues dans le terme allemand *Beruf*). À partir de ce noyau d'une spiritualité métamorphosée en un ensemble de règles et de pratiques professionnelles, s'enchaînent les définitions du profit, de l'accumulation et des échanges rationnels (la bourse). Ce sont ces phénomènes qui caractérisent « l'apparition du capitalisme d'entreprise bourgeois avec une organisation de travail libre ». Telle est pour Weber la spécificité du capitalisme qui va de pair avec l'existence d'un prolétariat et celle d'une organisation rationnelle du travail, c'est-à-dire l'entreprise au sens moderne de ce terme.

Les polémiques autour de ces thèses ont été vives, et Weber s'est appliqué à répondre avec précision et véhémence, renvoyant ainsi à la complexité des causes tant en histoire qu'en sociologie. Notre propos est de rappeler ici en quoi les textes portant les sectes protestantes américaines s'appuient directement sur des matériaux rapportés de son voyage aux États-Unis. Les auteurs américains ont puisé dans les concepts constitutifs de « l'esprit du capitalisme des origines » toutes sortes de références : vocation, implication dans le devoir professionnel, vie ascétique et vertueuse, épargne plutôt que consommation, rationalisation du travail, individualisme, etc. Le caractère américain de cet ensemble étant évoqué dans la figure de B. Franklin. Weber montre comment l'identité des préceptes imposés au fidèle et celles de la formule traditionnelle du commerce « *Honesty is the best policy* » constitue une condition préalable à l'obtention du crédit ou même des fonctions stratégiques : « *Dans les conseils de surveillance, directeur, promoteur, contremaître, comme dans tous les postes de confiance importants de l'appareil capitaliste, c'est un sectaire de cette nature qui est préféré.* »

Pourtant, ces thèses ne sont pas « paroles d'évangile » pour tous les historiens du capitalisme, encore moins pour ceux du puritanisme. P. Miller et T.H. Johnson (228), par exemple, démontrent que « *le puritanisme des origines ne fut nullement favorable au business* » et que, à l'inverse, le développement du capitalisme a provoqué la « *décadence religieuse* ».

On a pu qualifier d'anti-humaniste cette éthique qui, si elle fait l'éloge de la vertu, donne, *a contrario*, la justification de la pauvreté (paresse, frivolité...) : la charité contrarie la nécessaire réforme du caractère. Pas de pitié pour les pauvres, car on ne tombe pas dans la pauvreté par infortune, mais par des fautes morales condamnables. Du mauvais usage des bons auteurs : dans les querelles qui l'ont opposé à ses critiques, Weber demandait que l'on discerne les origines, le moment où il écrivait et le futur. Le cocktail Calvin, Quakers, Franklin plus Weber, s'il n'est jamais oublié, ne constitue

pourtant pas la recette d'un capitalisme hypocrite qui pourrait ainsi se définir comme moral, par la vertu de ses origines<sup>5</sup>.

## L'ENTREPRISE DES BUSINESSMEN

L'histoire de l'entreprise au XIX<sup>e</sup> siècle va renforcer, différencier, voire métamorphoser et inverser les composantes de l'éthique protestante. Le puritain des origines est considéré comme un « *athlète moral* » (252) qui réunissait rigorisme, individualisme, confiance en soi, pratiques rationnelles et professionnalisme. Pour aller des pères pèlerins aux « *Yankees* », il faut passer par la conquête : « *L'esprit de la frontière transforme le caractère des américains qui deviennent alors plus absorbés par le business et le profit que par le salut et la religion.* » (191). La frontière est une réalité géographique et historique, aussitôt transformée en un mythe qui se déplace dans l'espace et dans le temps, se répercutant aussi sur la morale qui y gagne de la « *rudesse* »<sup>6</sup>. C'est ainsi que des *frontiersmen* naissent les *robber barons* (185) (barons pillards), c'est-à-dire les grands noms du capitalisme américain (l'équivalent des « deux cents familles », en France). Par exemple, Rockefeller, Carnegie, Gould, Morgan : pétrole, acier, chemin de fer, banques. Des héros ambigus qui, en un demi-siècle, ont fait des États-Unis la première puissance économique mondiale. À la fois *self-made-men* (pour certains d'entre eux), *supermen* et cow-boys du capitalisme, ils concentrent des fortunes accumulées en des temps records, au prix d'un usage constant de la corruption et d'une mise en coupe rangée de l'État fédéral. Telle est la figure du *business* en son sens le plus américain !

S. Klein (191) retrace les paradoxales références morales de ces fondateurs d'empire. Au cocktail déjà épicé de l'esprit protestant et des violences de la conquête se sont ajoutés les idées de C. Darwin et de H. Spencer : l'apologie du « *struggle for life* ». C'est une gamme singulière de valeurs – de l'ascétisme à l'amoralisme, voire l'immoralisme de l'opresseur –, différentes mais interdépendantes. Ainsi, Carnegie avait hérité de son père, Écossais pauvre et anarchisant, un discours favorable aux syndicats et à la justice sociale : c'est dans le sang qu'il réprimera les grèves. Tous ces « barons » se réclament d'A. Smith, mais leurs batailles sont celles de la jungle, plutôt que la concurrence réglée selon les lois d'un marché civilisé. De sorte que l'on serait tenté de suivre la thèse soutenue par M. Debouzy (87), thèse selon laquelle ces postures éthiques ne seraient que des supercheries érudites bâties par des historiens américains, chantres du *business*. M. Saussois<sup>7</sup>, qui s'appuie notamment sur les travaux de A.D. Chandler, y

5. Ce qui ne veut pas dire que les concepts weberiens soient étrangers à la *Business Ethics*, même si cette référence n'est pas fréquente. C'est plutôt à travers T. Parsons, traducteur de Weber, que s'opère l'influence de celui-ci sur les auteurs.

6. La frontière, c'est aussi la conquête de l'Ouest, qualifiée officiellement par les institutions internationales d'« ethnocide ». Pour une vision moins apologétique, cf. H. Zinn (331).

7. In R. de Sainseaulieu (280) et A.D. Chandler (65).

trouve « *l'invention d'une forme* », précisément celle de l'entreprise moderne. Retenons deux caractères qui peuvent suggérer une réalité sociale et morale complexe :

- ces pillards ont donné leur nom aux plus grandes fondations. À ce titre, ils furent fondateurs et maîtres des universités américaines, de sorte que l'on a pu les accuser aussi d'avoir façonné, à leur service, la science historique elle-même. Cette idée, qui ne manque pas de vraisemblance, est pourtant inexacte. En effet, les auteurs les plus virulents<sup>8</sup> à l'encontre de ces fondateurs enseignent dans les universités fondées par ces « barons »... C'est ce que souligne notamment l'économiste J.B. DeLong (92) dans un texte consacré aux concentrations de fortune dans l'histoire américaine ;
- la politique philanthropique ainsi inaugurée s'est heurtée à une vive opposition, visant la domination que ces barons tentaient d'instaurer en des domaines relevant de l'intérêt public, de sorte que S. Klein y voit une préfiguration des attaques de M. Friedman contre la CSR.

Nous retiendrons la sagesse d'A. de Tocqueville : « *Je ne crois pas, à tout prendre, qu'il y ait plus d'égoïsme parmi nous qu'en Amérique ; la seule différence est que là il est éclairé, et qu'ici il ne l'est point.* » (308)

## LA CSR : UNE NAISSANCE AMBIGUË (1932-1953)

Le *Sherman Antitrust Act* de 1890 marque la première défaite politique des féodalités industrielles : les procédures menées avec vigueur par le président T. Roosevelt ont abouti au démantèlement, par jugement de la cour suprême de 1911, de la Standard Oil de Rockefeller. La Grande Dépression, en 1929, a conduit à une mise en cause des dogmes antérieurs, qui est confirmée en 1932 avec la publication de l'ouvrage de Berle & Means (24), *The Modern Corporation and Private Property*. Ce livre allait être considéré, notamment par E. M. Epstein (372), l'un des fondateurs de l'International Association for Business & Society, comme la « *clé intellectuelle* » ouvrant le champ propre de la *Business Ethics*. Selon lui, Berle & Means posent les questions fondatrices mettant en lumière le lien entre management, éthique et *business*, conséquences de l'instauration du pouvoir du management, distinct du droit de propriété des actionnaires dans les firmes modernes.

### L'ÉVOLUTION DU CAPITALISME

Pour les sociologues français L. Boltanski et E. Chiapello (34) l'ouvrage de Berle & Means a marqué l'entrée dans une deuxième étape historique de l'esprit du capitalisme, celle des managers : « *Nous savons depuis les travaux de Berle & Means (1932) que, si le comportement des directeurs n'est pas forcément de maximiser les intérêts des actionnaires, tout au*

8. Voir T. Veblen (312).

*moins se comportent-ils eux-mêmes de manière à leur servir une rémunération satisfaisante, à défaut de la rémunération maximale* ». Ces auteurs distinguent ainsi les étapes historiques de l'esprit du capitalisme : après la phase initiale décrite par Weber, l'étape du bourgeois (patrimoine, paternalisme, moralisme), celle des managers. Les auteurs américains de référence pour cette phase vont de Merle & Means à Galbraith et Chandler.

Les répercussions françaises sont, dans l'analyse des deux sociologues, bien illustrées par J.-J. Servan-Schreiber, pour le défi américain, et O. Gélienier pour ce qui est de l'éthique des affaires.

On peut ainsi mettre en lumière des points de repères communs entre « esprit du capitalisme » et CSR, plutôt qu'avec la *Business Ethics*. D'autant que leur travail s'appuie sur un corpus français, où l'éthique des affaires ne traduit en rien la démarche américaine, puis mondiale de la *Business Ethics*, couplée au développement durable.

La notion de responsabilité naît donc dans les équivoques, voire les contradictions des liaisons du *business* avec l'éthique : contrôler et limiter le droit de propriété par des obligations relevant de l'ordre public ou, au contraire, utiliser l'éthique pour se mettre à l'abri de la loi. Nous sommes en 1932 : les discours de l'époque ne relèvent pas d'exercices rhétoriques gratuits pour professeurs inconscients des réalités sociales. Concentration de richesses face à la misère : dès l'origine, au sein des universités américaines, les réponses proposées à ces questions ont été antagonistes. Apparaît en filigrane une alliance entre certains universitaires et les managers formés dans les universités qui veulent imposer des normes, au sein de l'entreprise par la référence explicitée à des valeurs et des modes de fonctionnement qui échappent à un arbitraire des actionnaires (15, 196). Le magazine *Fortune* publie, en 1946, le premier sondage concernant la conscience sociale et la responsabilité des conséquences des actes : 93,5 % des *businessmen* consultés déclaraient accepter cette responsabilité... Néanmoins, quelque quarante années plus tard :

- 55 % des Américains considéraient les responsables des grandes firmes comme malhonnêtes ;
- 60 % des Américains pensaient qu'ils étaient en mesure de commettre délits et crimes à l'abri des lois ;
- 25 % des dirigeants estimaient que le respect de l'éthique était un obstacle à la réussite professionnelle (2).

La transformation de la taille des firmes et des processus industriels, la bureaucratisation et l'insécurité économique suscitent une vague de critiques structurées à l'encontre du *big business*, à travers la description du pouvoir exercé : incitation au sentiment d'appartenance à la firme, naissance du conformisme, émergence de la « *personnalité formée par le marketing* » (E. Fromm, 144). À ce nouveau visage du *business* W.H. Whyte (326) opposera une éthique sociale.

En 1953, H.R. Bowen (45), le « père » de la CSR, explique comment quelques centaines de grandes firmes « *constituent les véritables centres de décisions et de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens en bien des points* ». Un constat qui n'a pas vieilli,

d'autant que, selon son auteur, la CSR ne saurait être la panacée : elle pourra au moins servir de guide dans le *business* du futur. Voilà, pour la CSR, un père modeste et lucide. Cette première phase est retracée par M. Heald (166).

## LE POUVOIR DANS ET DE L'ENTREPRISE (1956-1970)

### Responsabilité des managers contre liberté du profit

Entre les années 1930 et 1950, les *businessmen* se sont scindés en deux catégories – celle des actionnaires et celle des managers –, pour lesquelles la CSR est devenue un enjeu de pouvoir. En 1956 est proclamé le « *nouveau credo* » (301) :

- remplacer les théories classiques, selon lesquelles le *business* n'a d'autre responsabilité sociale que de gagner de l'argent pour les actionnaires ;
- établir que les managers ne sont pas simplement responsables à l'égard des actionnaires, mais qu'ils doivent aussi arbitrer avec justice et équité entre les prétentions légitimes des consommateurs, des employés, des fournisseurs, du public en général, au même titre qu'à l'égard des actionnaires ;
- assumer les responsabilités éthiques et plus généralement qualitatives qui sont « *moins faciles que la maîtrise de la Bottom Line* (dernière ligne du bilan, c'est-à-dire le résultat de l'entreprise) ».

Ce credo va diviser Harvard, et T. Levitt (213) contre-attaque dès 1958 : « *Les déclarations relatives à la Responsabilité Sociale des grandes sociétés déferlent avec une telle abondance qu'elles n'arrivent même plus à figurer en bonne place dans la presse [...]* Presque tous pensent ce qu'ils disent ! La dévotion pour l'intérêt public se répercute comme un écho à travers les couches supérieures du personnel des grandes entreprises. »

La question ainsi posée place la CSR au cœur d'un débat idéologico-politique où vont intervenir des auteurs, dont l'audience dépasse les frontières des États-Unis. Avec l'étude de J.K. Galbraith (147), l'approche change de nature : « *Ce sont les impératifs de la technologie et de l'organisation et non les conceptions idéologiques qui déterminent la forme de la société économique.* » Au moment de la publication, Galbraith est très populaire, et, sur les campus américains, les étudiants demandent à « *voir et écouter trois hommes : Che Guevara, Bob Dylan et J.K. Galbraith* » (504). Lors d'un voyage en France, il est accueilli, entre autres, par P. Mendès France, M. Rocard, M. Albert, Jean Daniel et R. Garaudy, au club du *Nouvel Observateur*.

Galbraith ironise à propos des textes de Levitt, « *seuls les naïfs invétérés ont été dupes* », mais son propos demeure ambigu : « *On aurait tort de récuser les affirmations de responsabilité sociale car elles reflètent la réalité sous-jacente qui est que les grandes entreprises modernes ont le pouvoir de façonner la société.* »

## La mise en question du pouvoir des « méga-corporations » et de leurs marques

Cette ambiguïté renvoie aux trois fronts sur lesquels se déploient désormais les réflexions théoriques, mais aussi les décisions stratégiques des firmes, lorsqu'on parle de CSR :

- un moyen de lutte pour le pouvoir dans la firme, engagée par les managers contre les actionnaires. Sur ce point, P.A. Samuelson (283) rejoint Galbraith, en soutenant que ce sont les méthodes de gestion (management) qui permettent l'innovation : « *De nos jours, une grande firme non seulement peut s'engager dans la responsabilité sociale, mais il serait stupide pour elle de ne pas tenter de le faire au mieux.* » ;
- la CSR est une conséquence, selon P.I. Blumberg (31,32), de l'apparition des méga-corporations, ce qui pose la question de l'existence et de la légitimité de leur pouvoir dans une société démocratique. P. Drucker (368) commentait les avatars de la CSR, depuis 1954, en tentant de rendre compatibles les notions de profitabilité et de responsabilité. « *Ce qui caractérise la CSR, c'est d'appivoiser le dragon, cela veut dire : retourner un problème social en une opportunité économique, un bénéfice, une capacité productive, une compétence humaine, un job bien payé, une richesse.* » ;
- ce pouvoir s'exerce sur les consommateurs au moyen de ce que Galbraith nomme la « *filière inversée* », par laquelle « *la grande organisation... tend à contrôler les marchés qu'elle est supposée servir et, à travers eux, à assujettir le consommateur aux besoins qui sont les siens* ». Cette analyse fonde la problématique des marques, ou de leur refus, emblème du rejet de la société de consommation dans les années 1960, de la lutte contre la tyrannie des marques, telle que la présente N. Klein (190).

Malgré le climat du MacCarthysme et de la Guerre froide, les firmes américaines ne sont ménagées ni par la presse, ni par le Congrès, comme le constate J. Glover (152), qui a établi une typologie des attaques à partir des arguments utilisés : économiques, sociaux ou éthiques. L'un des premiers à prendre conscience des effets dévastateurs de ces campagnes sur l'opinion publique fut Sloan, P-DG de General Motors, soutenu en 1969 par Henry Ford II, lors d'un discours prononcé à Harvard Business School : « *Les termes du contrat entre l'industrie et la société sont transformés... Maintenant, nous devons reconnaître nos obligations envers le public, y compris les personnes avec lesquelles nous ne sommes pas liés par des transactions commerciales*<sup>9</sup>. » Ce qui ne signifie pas que l'on soit sorti de l'ambiguïté initiale : « *Nous avons compris que, si nous ne gérons pas notre entreprise dans l'intérêt du public, celui-ci se vengerait certainement en nous imposant des réglementations et des lois restrictives.* », reconnaît R. Linden, ancien président de Dow Chemical<sup>10</sup>.

Peu de temps après, en 1970, M. Friedman publie, dans le *New York Times Magazine*, un article incisif, qui sonne comme un rappel à l'ordre de la théorie du « *laisser-*

9. Cité par T. Donaldson (98).

10. Cité par A. Stark (498).

faire » : « la responsabilité sociale du business est d'accroître ses profits. » Les élucubrations des universitaires pénétraient dans la gestion des firmes... Et le décès de trois jeunes femmes brûlées vives par suite de l'explosion de leur Ford Pinto, en 1978, allait s'imposer comme une image du « cynisme du business » : « À l'acquittement du tribunal pénal répond la condamnation du tribunal de l'opinion publique. » (22). En 1977, A.D. Chandler (64) achève un travail historique, *The Visible Hand*<sup>11</sup>, concernant l'évolution du rôle de l'entreprise moderne, laquelle s'est substituée aux mécanismes du marché dans l'organisation des activités économiques et la répartition des ressources

#### CSR ET NOUVELLES DÉFINITIONS DU RÔLE DE L'ENTREPRISE

En schématisant le propos à l'excès, l'aboutissement du travail opéré dès 1932 conduit à distinguer au moins cinq conceptions différentes de l'entreprise de la fin des années 1970 :

- la thèse ultra libérale, se référant, à tort ou à raison, à la métaphore d'A. Smith<sup>12</sup>, ➡ c'est en recherchant la maximisation du profit pour ses actionnaires que la firme contribue au bien commun de la société, par la vertu de la main invisible du marché ;
- la thèse keynésienne (inspirée de la politique du *New Deal* et du Parti démocrate) ➡ le marché ne peut assurer le bien commun sans intervention de la main visible de l'État ;
- une interprétation de la responsabilité des managers, purs mandataires des actionnaires, qui, selon l'adage « *ethics pays* », ont pour fonction d'utiliser l'éthique dans le sens de la maximisation du profit pour éviter l'intervention de l'État (lois, règlements, contrôles, fiscalité excessive) ;
- une interprétation inverse de la responsabilité des managers investis du pouvoir de décision mais soumis à des valeurs ou à des normes relevant soit de l'intérêt de l'entreprise (et pas seulement des actionnaires), soit de l'intérêt général de la communauté et / ou de la société ;
- l'investissement éthique, revendication d'exigences morales, proclamés par certains groupes d'actionnaires, qui retourneront les armes de la gouvernance inventée par les libéraux au service du profit des actionnaires...

L'histoire américaine de la CSR se présente comme une réflexion sur les transformations de la nature de l'entreprise et de sa place dans la société. Ce travail, œuvre commune aux universitaires et aux managers, s'inscrit dans les affrontements idéologiques qui ont culminé avec deux crises : l'effondrement boursier et économique de 1929-1930, puis le mouvement culturel contestataire de 1968. La notion de CSR, née lors de la première crise, n'a pas été conçue en termes philosophiques, mais est apparue dans des ouvrages qui traitaient de la légitimité et de l'usage des pouvoirs dans l'entreprise. Ces

11. La plupart des termes tels que « *main invisible* », « *bien commun* », « *Keynesien* », etc., renvoient à des notions économiques ou philosophiques (par exemple, l'utilitarisme), dont l'emploi est ici indicatif et réduit à un usage commun, parfois éloigné de leur signification initiale.

12. Question, connue en particulier sous l'appellation de « *Das A. Smith Problem* », qui ne sera pas abordée ici.

travaux relevaient de disciplines comme le droit, l'histoire de l'entreprise, l'économie, les théories des organisations. À l'issue de cette période, la CSR traduit l'hétérogénéité des conceptions de l'entreprise quand s'annonce la mondialisation.

Entre 1960 et 1980 s'opère un constat, celui du pouvoir exercé par les entreprises sur la société, du fait de l'accroissement sans limite de la taille des multinationales. Ce lien s'exprime dans la *Loi de Fer de la Responsabilité* de K. Davis<sup>13</sup> : « *La responsabilité sociale des businessmen doit être proportionnelle à leur pouvoir social.* » Ainsi la *Business Ethics* se trouve-t-elle liée à un « *mouvement social* », dont le but est de « *réconcilier les entreprises avec autre chose que la seule dernière ligne de leur bilan* » (22), comme l'affirme M. Hoffman<sup>14</sup>.

En partant d'une idée plutôt obscure, Davis a tenté toutefois de construire la CSR comme un ensemble de finalités à l'égard de l'entreprise elle-même (profit de long terme) et d'obligations envers la société. Réconciliation ou obligation ? Voici l'objet de la *Business Ethics* définie comme interrogation morale, qui ouvre aux auteurs une gamme de positions entre réalisme cynique et exigence stricte :

- « *Il est tentant d'affirmer que les firmes fonctionnent... comme des institutions amORALES mais qu'elles découvrent leurs obligations morales quand les pressions publiques et légales deviennent des menaces suffisantes.* », constate S. Klein (191) ;
- « *Avec le pouvoir que détiennent aujourd'hui les firmes, elles ne sauraient être à côté de la morale mais, au contraire, au centre du discours éthique [...] Nous sommes dans un univers corporate : il est crucial de comprendre les implications de ce fait [...] qui constitue une récusation des "partisans de la liberté" sans la contrepartie de la responsabilité.* », constate P. French<sup>15</sup>.

## LA BUSINESS ETHICS

### Émergence d'une nouvelle discipline

Au début des années 1970, dans les firmes comme dans les *Business Schools*, nul ne pouvait plus ignorer les conflits développés autour de la dimension éthique dans le management. L'intervention de la Commission for Economic Development, qui réunit en son sein des enseignants et des professionnels, inaugure le processus d'institutionnalisation du concept de CSR, en 1971. Son rapport, *Social Responsibilities of Business*

13. Analysé par A.B. Carroll (352) ; voir aussi les articles de K. Davis entre 1960 et 1973 (360-362).

14. Professeur de philosophie, directeur du centre de Business Ethics de Bentley, membre du comité de rédaction du *Journal of Business Ethics*.

15. Quand French (142) cite des catastrophes industrielles, c'est en désignant comme « *criminels* » les managers qui ont pris ou non les décisions, à partir de l'analyse de notes et de courriers préparatoires aux décisions, ainsi que les partisans de la « *liberté sans responsabilité* ».

*Corporation*, s'appuie sur les mouvements sociaux de 1968 (environnement, sécurité des travailleurs et des consommateurs) et ambitionne de « *transformer le contrat social qui établit le lien entre le business et la société* ». Ainsi, comme le montre une enquête de 1970, émerge l'idée de subordination de la conduite de l'entreprise aux valeurs de la société, à la qualité de la vie des Américains.

Le Bentley College a publié une brochure (22) qui retrace la création et l'histoire de son Center for Business Ethics (1976-1996). Les phrases de Levitt pesaient dans l'esprit d'Hoffman, fondateur du centre, car elles donnaient une justification à la transgression morale, autorisant une exhibition publique de la part des multinationales américaines qui se vantaient de pratiques délictueuses sans encourir de sanctions. Si comme Lewitt on assimile la concurrence à la guerre, l'audace ne suffit plus : l'entreprise « vertueuse » est celle qui a le courage d'agir « sans moralité ». Être licencié n'est plus une dérogation exceptionnelle, mais une obligation universelle pour vaincre. Ainsi, le Watergate<sup>16</sup> a été perçu comme la transcription politique d'un « *renversement de valeur* », qui avait un temps conféré à l'impunité la qualité paradoxale de valeur supérieure de la société américaine. En réaction, la *Business Ethics* exprime ce que ressent la société : que les puissants ne soient pas exonérés des lois que l'État applique à tous : « *Ce n'est pas une pure coïncidence que la naissance de la Business Ethics en tant que discipline académique indépendante puisse être datée de l'affaire du Watergate et du procès qui en ait résulté.* »

Néanmoins, catastrophes industrielles, consumérisme, critiques de la société de consommation, en particulier H. Marcuse (220), sont présentés comme « les racines » de la *Business Ethics*.

Lorsque Hoffman demanda, en 1976, la première subvention pour la création d'un centre interdisciplinaire de *Business Ethics* au National Endowment for Humanities, on lui répondit qu'il n'existait pas de précédent : « *Le lendemain il était à Washington pour expliquer de quoi il s'agissait... et, au printemps 1977, une centaine d'étudiants commençaient à suivre les cours.* » (22).

Des initiatives semblables se multiplient, tel le Minnesota Center for Corporate Social Responsibility. Ce petit groupe de P-DG démarre avec un projet pilote en 1977, s'associe en 1988 avec l'Université Saint-Thomas pour réunir finalement plus de 3 000 membres, 200 multinationales : le projet pilote constituera, en 1994, la base des « *Caux Principles of Business* », <sup>17</sup> étape importante dans l'engagement des multinationales sur le front des droits humains. Il s'agit d'un groupe de pression informel, créé en 1986 dans un village suisse par des *senior executives* de firmes américaines, européennes et japonaises : Canon, Chase Manhattan Bank, Prudential insurance, Mitsubishi, Toshiba, Procter & Gamble, Nissan, Philips, Shock, Ambrosetti, Medtronic, Royal Dutch Petroleum.

16. La référence est présente dans la plupart des ouvrages (cf. Al Gini, 2).

17. Site : <http://www.cauxroundtable.org/history.htm> Voir aussi K. Goodpaster (156).

Dans les années qui suivent, ce type d'enseignement se répand au sein des *Business Schools* et des universités. Des associations et revues spécialisées se créent, philosophes et sociologues interviennent dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces recherches et enseignements. Ainsi émerge une discipline qui rapidement revendique son autonomie. Entre 1976 et 1980 paraissent quelque 600 ouvrages et 2 000 articles, tandis que 75 % des entreprises du classement *Fortune 500* ont publié leur code éthique (plus de la moitié l'a établi avant 1975, et l'actualise régulièrement, 30).

Hoffman et Moore (172) publient en 1984 une anthologie, mise à jour régulièrement, où l'on trouve des signatures illustrant clairement en quoi la *Business Ethics* est un espace de réflexion et de débat, destiné aux étudiants, chercheurs, enseignants et...managers. Parmi les auteurs réunis, citons quelques noms connus en France – J. Rawls, R. Nozick, M. Friedman, R. Nader, J.K. Galbraith, F.A. von Hayeck, etc. – pour illustrer la diversité des disciplines et des appartenances idéologiques.

Les questions traitées (salariés, consommateurs, environnement, multinationales dans le tiers-monde) recourent la « *matrice des champs* » proposés en 2001 par CSR Europe... Ces mêmes sujets sont débattus lors de colloques où se rencontrent les managers des plus importantes multinationales avec les auteurs les plus renommés dans l'ensemble des disciplines auxquelles la *Business Ethics* a fait appel pour se constituer (philosophes, sociologues, économistes, juristes). En 1990, selon une étude de W.A. Kahn (412) les pionniers de la *Business Ethics* considèrent que, en une vingtaine d'années, leur champ académique s'est défini, même si des questions de frontières et de recoupement avec des disciplines mitoyennes restent en litige.

La *Business Ethics* s'est peu à peu déployée en un ensemble de réalités sociales hétérogènes :

- enseignement (*Business Schools*, mais aussi philosophie, sciences sociales, économie, droit) ;
- publications dans des revues de management<sup>18</sup>, des revues spécialisées telles que *Business Ethics Quarterly*, *Business & Society*, *Journal of Business Ethics* ;
- travaux réalisés dans le cadre de réseaux d'entreprises (Conference Board, BSR, etc.) ;
- lancement de réseaux, comme le CERES, réunissant chercheurs, entreprises, associations de consommateurs, ONG, etc.
- naissance d'une nouvelle profession en 1980 avec les premières formations spécialisées en « *Ethics Officer, dont l'organisation professionnelle (Ethics Officer Association) est créée en 1990, date où l'on estime que cette fonction existe dans 40 % des Major Companies* ».

18. Les trois principales : *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *California Management Review*.

## Peut-on appliquer la philosophie ?

La *Business Ethics* étant définie comme l'un des domaines de la philosophie appliquée (à côté de la bioéthique, par exemple), le parcours des questions (ou dilemmes) tels qu'ils se posent concrètement dans l'entreprise, est précédé d'une démarche philosophique, sauf dans les recueils d'études de cas ou les anthologies. Par opposition aux théories du fondement rationnel, la *Business Ethics* est une éthique appliquée, dont le champ est défini par « l'intersection de l'éthique et du business » (27).

Comment une telle application est-elle concevable ? Affaires et morale, entreprise et responsabilité sociale ne seraient-elles pas plutôt dans la position de deux parallèles dont la définition géométrique exclue l'intersection ? L'opinion courante selon laquelle le *business* ne saurait être que *as usual* se trouverait ainsi rationnellement fondée. Le cynisme du *business* justifié. Les ultra-libéraux, comme les adversaires irréductibles du capitalisme et de la mondialisation, seraient confortés dans leur refus commun d'une *Business Ethics* condamnée à une triste alternative :

- naïveté de philosophes toujours dupés et complices involontaires ;
- ou alors, et ce serait le pire, hypocrisie, duplicité moralisante d'innombrables manipulateurs, artisans cyniques de ces notions idéologiques dont le capitalisme a toujours besoin pour légitimer les méfaits de son action ?

Une véritable morale, cela signifierait une éthique qui ne soit pas un abus de langage, une fausse réponse aux adversaires du capitalisme. Tel est l'ambitieux programme qui apparaît dans les ouvrages du début des années 1980. Ainsi, la singularité de la *Business Ethics* réside dans le pragmatisme avec lequel est traité le « comment » :

- que faut-il faire et comment le faire ?
- que doivent décider les acteurs (dirigeants, cadres, salariés, syndicalistes) et comment doivent-ils agir, afin d'ériger les principes en conduites ?

Une chose est de définir la responsabilité comme étant l'intérêt à long terme de l'entreprise, bien autre chose est de traduire ce principe dans la réalité, d'en persuader tous les échelons de la hiérarchie, de fournir aux décideurs et sous-traitants, à tous les niveaux, sur tous les continents, quels que soient les cultures locales, les moyens de prendre et d'appliquer les bonnes décisions. Que faire face aux dilemmes classiques de la casuistique, quand il n'existe de choix qu'entre des maux ou quand le choix du bien met en péril l'entreprise ?

Le propre de la *Business Ethics* est d'abord, en qualité d'éthique appliquée, de construire des réponses qui établissent des liens entre les principes, les pratiques, les organisations, les codifications, voire les normes. Cet impératif donne leur sens :

- aux travaux de type managérial qui mobilisent les ressources du marketing et des sciences sociales en utilisant le langage du profit, les théories des organisations ou du leadership pour définir les systèmes de mise en œuvre effective des préceptes (éthiques ou environnementaux) dans les choix et les fonctionnements de l'entreprise ;
- à un ensemble d'études théoriques et empiriques, plus ou moins systématisées en modèles, pour rendre compte et guider la gestion des relations complexes des diffé-

rents partenaires au sein de l'entreprise (actionnaires, salariés, managers, *ethics officers*) ainsi que la maîtrise de l'ensemble des relations entre la firme, ses sous-traitants, ses partenaires (ONG, organisations internationales ; etc.).

Pour s'imposer la *Business Ethics* devait surmonter le relativisme moral de l'époque, qui prive l'éthique appliquée de toute autorité, réduit la philosophie à n'être plus « *qu'une conversation entre philosophes* » alors que son ambition devrait être « *d'avoir une influence dans le monde* », (22). comme le suggère Hoffman<sup>19</sup>.

Dès 1990, S. Auroux (12) soulignait la parenté entre la *Business Ethics*, en tant qu'éthique appliquée avec une pensée anglo-saxonne qui autorise une sorte d'autonomie logique des cas particuliers en une sorte de casuistique moderne, de sorte que, selon lui, ce n'est pas un hasard que cette discipline soit née aux États-Unis. Le commentaire d'Auroux est l'un des textes les plus incisifs qui aient été écrit, quant au sens philosophique et aux interrogations liées à l'existence d'une *Business Ethic* :

- casuistique renvoie à une tradition jésuite<sup>20</sup>, s'opposant à Port-Royal, et dont Pascal a fait la satire ;
- moderne renvoie à l'idée anglo-saxonne, notamment formalisée par R.M. Hare pour l'éthique appliquée : le principe d'empiricité, c'est-à-dire la capacité d'explication et de prédiction. On teste la validité d'une théorie par son aptitude à résoudre les problèmes effectifs, plutôt que par la considération de sa conformité à des principes.

## LA CSR : UN IMPÉRATIF DE DÉFENSE FACE À DES STAKEHOLDERS OFFENSIFS

Aux polémiques succède le travail des chercheurs. La collaboration entre managers et universitaires se renforce autour de la CSR en trois directions :

- une meilleure connaissance des exigences de la société à l'égard des entreprises ;
- une claire identification, voire une anticipation des conflits potentiels ;
- une intégration (dans les processus opératoires du management) des réponses de l'entreprise aux attaques dont elle est la cible.

La recherche s'oriente vers des modèles (16, 351) destinés à intégrer la multiplicité des paramètres que réunit la CSR, au fur et à mesure de l'approfondissement de la notion et

---

19. Cette question est récurrente, cf. J.L. Fabiani (131).

20. L'identité jésuite est indiquée dans la désignation de collèges ou d'universités, ou revendiquée par 28 collèges ou universités. La Society of Business Ethics a pour siège « Loyola University of Chicago, Chicago's Jesuit University », qui publie la revue *Business Ethics Quarterly*. Dans le cadre de l'International Society for Business & Economic Ethics, l'approche jésuite est confrontée avec d'autres participations (luthériens, méthodistes, etc.). Enfin, la SBE est officiellement liée à l'European Business Ethics Network.

sa mise en œuvre effective dans les firmes<sup>21</sup>. La théorie des *stakeholders* en est un exemple significatif. Cette notion, inexistante avant 1984, s'est répandue bien au-delà des cercles de la *Business Ethics* ou du management.

R.E. Freeman (141) – professeur de *Business Administration*, philosophe de formation – publie en 1984 un ouvrage traitant de *Strategic Management*, à quoi il a ajouté *A Stakeholder Approach* : « *tout groupe ou individu qui peut affecter (ou être affecté) par la réalisation des objectifs d'une organisation* ».

Dans une interview récente, Freeman<sup>22</sup> se souvient de l'embarras du directeur de la première revue où, en 1978, il avait osé titrer *Management Stakeholder* : il reçut des excuses pour cette erreur de typo, qui désormais, dit-il, fait la couverture du *Wall Street Journal* ! Est-ce le jeu de mot (*share-holder / stock-holder*, actionnaire / porteur de parts, s'opposant à *stake-holder*, porteur d'enjeu) qui a fait la fortune du concept ?

Il n'avait pas imaginé que ce vocable allait s'imposer dans la presse, tout en occupant une position centrale en tant que théorie de management. Il ne se considère pas comme un inventeur, mais comme celui qui a répondu par une théorie au moment propice, c'est-à-dire un besoin partagé par les différents groupes en relation avec le *business*. En 1999, il éclaire ainsi sa démarche (381) : « *Bien que les questions sociales (et sociétales) soient traitées depuis des siècles, elles n'ont acquis leur légitimité dans la littérature managériale que très récemment : depuis une dizaine d'années, l'élévation des exigences éthiques (des individus comme des organisations) et l'accroissement de la concurrence se sont combinés avec l'hyper-activité médiatique, pour créer de graves difficultés de management* ». Ainsi en est-il :

- des atteintes à l'environnement ;
- de la maltraitance des travailleurs ;
- des produits dangereux pour leurs consommateurs ;
- de la prolifération des régulations publiques ;
- de l'accroissement des critères éthiques dans les décisions des investisseurs.

L'objectif de sa théorie est de fournir aux managers, face aux stratégies des *stakeholders*, des politiques dont l'efficacité soit évaluée à partir de modèles et d'études empiriques, encore que, selon lui, la tendance soit à la pléthore des modèles théoriques et à l'insuffisance des études empiriques. Seule, une véritable compréhension des buts des *stakeholders* est efficace : fini les délices de la poudre aux yeux par de bonnes campagnes de communication !

21. D. Votaw (318) P. Sethi (491), Preston & Post (261). Ils tentent de répondre aux objections du type « *la CSR est un concept brillant qui signifie quelque chose mais jamais la même chose pour chacun* » ou de parler plutôt de « *public responsibility* », car la CSR est d'une « *étendue sans limites* ».

22. World Resources Institute and The Aspen Institute Initiative for Social Innovation through Business. Preparing MBAS for social and environmental stewardship.  
[http://www.beyondgrey pinstripes.org/faculty\\_pionner\\_freeman.htm](http://www.beyondgrey pinstripes.org/faculty_pionner_freeman.htm)  
[http://www.beyondgreypinstripes.org / faculty\\_pioneer\\_freeman.html](http://www.beyondgreypinstripes.org / faculty_pioneer_freeman.html)

Lipovetski (215), en s'appuyant sur les exemples de Darty, Benetton, Addidas et Levi's, avait résumé ce leurre qui fût très partagé, en particulier en France, dans les années 1990 : « *La stratégie éthique est destinée à enrichir le capital marque[.] dans un temps où les différences produits s'atténuent.[.] Traduite en ces termes, la Business Ethics a un bel avenir devant elle.* »

Avec pareille conception, la France ne brille pas dans les classements où il est question de CSR. Concevoir ainsi la *Business Ethics*, c'était compter sans les effets boomerang, les ONG, bref les *stakeholders*..., ni même les *shareholders*, fonds éthiques et autres formes d'activisme actionnarial. Bien des recettes managériales ont été évaluées par les modèles successifs de différents auteurs, dont Freeman tente, par la théorie des *stakeholders*, une sorte d'examen critique, puis d'intégration opérationnelle.

On citera, à titre d'exemple, la RDAP-scale échelle d'efficacité des types de stratégies, empiriquement testée, de M.B. Clarkson<sup>23</sup> (354) :

- *Réactive* (refus de responsabilité) = échec ;
- *Défensive* (admettre la responsabilité en agissant au minimum) = au dessous du seuil d'efficacité ;
- *Adaptative* (accepter la responsabilité dans une attitude de progression) = seuil d'efficacité ;
- *Proactive* (anticiper la responsabilité par des initiatives de l'entreprise) = au dessus du seuil d'efficacité.

## DE LA STAKEHOLDER THEORY À LA REMISE EN CAUSE DES DROITS ET DU DROIT DE L'ENTREPRISE

### L'irresponsabilité au temps des réseaux

Le risque d'un succès si rapide, pour un concept, est la perte de son identité et, par conséquent, de son sens : la dissolution de sa force théorique autant que de son utilité pratique. Freeman le déplore et approuve la critique de cette profusion d'usages, de définitions, voire de théories et de modèles qui, à force de se vouloir larges et souples, se perdent dans la vacuité, comme l'avaient montré en 1997 R.K. Mitchell, B.R. Agle et D.J. Wood (427) : « *C'est la réalité pratique qui impose de revenir à une définition étroite : il existe en effet des limites aux ressources de l'entreprise, comme au temps, à la capacité d'attention et à la patience des managers dans leur disponibilité à s'occuper des contraintes externes.* »

---

23. Clarkson (1922-1998) est le fondateur du Centre de for Corporate social performance and Ethics, Faculty of Management, University of Toronto. M.B. Clarkson a partagé ses activités entre le *business*, l'université, l'action publique.

Face aux pressions, la tendance des managers est de satisfaire les exigences de ceux qui crient le plus fort ou menacent le plus. Mais satisfaire ces exigences, c'est « donner droit », voire légitimer la demande et son auteur. Le laxisme dans la définition des *stakeholders* conduit, *de facto*, à une loi de la jungle, habilement déguisée en respect des normes sociales : le contraire de l'intention initiale normative de Freeman. Il est donc nécessaire de proposer aux managers les moyens d'apprécier le degré de pertinence de la prétention de chacun à être ou ne pas être un *stakeholder*. Tel est l'objectif de la théorie construite par ces auteurs, au terme d'une démarche ambitieuse :

- recension, analyse du contenu des définitions des *stakeholders* proposés par les différents auteurs de 1963 à 1995 ;
- classement des formes de relations en fonction de trois attributs<sup>24</sup> : *légitimité (normatif)*, *pouvoir et urgence (empiriques)* ;
- construction d'une typologie des *stakeholders* par combinaison de la présence / absence de ces trois attributs.

Ainsi, un *stakeholder* « dépendant » est-il celui qui peut se prévaloir d'exigences légitimes et urgentes, sans disposer d'aucun pouvoir sur l'entreprise, alors qu'un *stakeholder* « dangereux » sera en position de force menaçante, sans légitimité. La tendance spontanée est de satisfaire le dangereux plutôt que le dépendant, mais tel n'est pas forcément l'intérêt de l'entreprise car :

- les attributs (constitutifs des types) sont variables, jamais définitivement acquis ;
- les attributs sont des constructions sociales, non des réalités objectives.

### **Un exemple limite**

Les actionnaires détiennent à la fois la légitimité et le pouvoir : en général, ils n'ont pas à intervenir dans les processus de décisions des managers. Ils entrent dans la catégorie des *stakeholders* latents ou dormants. Mais voici que leurs revenus ou leur capital sont à la baisse : ils deviennent alors des *stakeholders* « absolus » (*definitive*), c'est-à-dire détenant les trois attributs (légitimité, pouvoir, urgence)... Ils sont si « définitifs » qu'ils peuvent changer de managers ! Ainsi, des firmes comme IBM ou Kodak, ont brutalement congédié leurs managers, rappelant ainsi que les actionnaires détenaient le pouvoir en dernière instance, à condition néanmoins de savoir et / ou de pouvoir l'utiliser quand il est encore temps. La réalité économique est toujours potentiellement plus dangereuse qu'on ne l'imagine, comme le montrent les désastres Enron, Worldcom et quelques autres.

Pour sauver leurs intérêts, la justice et la morale, les actionnaires auraient dû se débarrasser des escrocs qui les abusaient avant de couler leur propre entreprise, ruiner leurs actionnaires, licencier leur personnel, discréditer les institutions.

24. Légitimité et pouvoir sont pris au sens que leur donne Weber ; l'autorité étant définie comme l'usage légitime du pouvoir. Dans l'introduction du *Special Research Forum*, Harisson et Freeman (381) indiquent le caractère exceptionnel de ce modèle, au plan théorique et par l'abondance des applications empiriques dont il a fait l'objet.

Freeman avait schématisé sa théorie par la métaphore des rayons de la roue de bicyclette, les managers étant au centre. Mitchell, Agle et Wood proposent d'abandonner ce modèle car les relations entre *stakeholders* et managers constituent un flux sans cesse renouvelé. Mais, au-delà de la fonction du manager, la nature même de l'entreprise est en cause dans ce changement de modèle, affirment C.W. Hills & T.M. Jones (400) : « *Chaque stakeholder est une part du réseau des liens qui ensemble de façon explicite ou implicite, constituent la firme. Cependant... les managers sont le seul groupe de stakeholders qui soient en relation contractuelle avec tous les autres et de ce fait détiennent le contrôle et le pouvoir sur l'appareil qu'est l'entreprise*<sup>25</sup> ». Depuis lors, quelques grandes faillites<sup>26</sup> ont montré que la détention de ces pouvoirs ne saurait être un gage de moralité.

La *Corporate Governance* devait assurer la transparence au profit des actionnaires, mais qui, des financiers ou des managers, à travers les théories de la création de valeurs, a contribué le plus aux dérives spéculatives génératrices des pires menaces et injustices ? L'instrumentalisation de l'éthique, quels qu'en soient les instigateurs bénéficiaires, finit toujours par une rupture : c'est dans l'effondrement que s'impose alors le bien-fondé de ce qu'il aurait fallu éviter de faire « avant ».

### Pour une éthique interculturelle

Le panorama actuel d'un capitalisme financier qui délocalise, externalise et dématérialise, tel qu'il est résumé par les auteurs que cite Epstein (372) conduit P. Blumberg (32) à poser la question d'une mutation juridique radicale. Selon lui, « *les principes du droit actuel, sont pour la plupart ceux d'une société agraire archaïque* » mais « *régissent les activités de multinationales qui opèrent à l'échelle de la planète* ». La *Business Ethics* est confrontée à une obligation historique, dont Epstein déclare qu'elle doit en partager la charge avec les managers, les *businessmen* et les politiques : utiliser la force des idées, à partir des concepts de gouvernance et de la théorie des *stakeholders*, pour repenser les « *principes de l'entreprise pour les adapter aux réalités politiques de l'économie globale contemporaine* ». Le combat des « ismes » terminé, les problèmes demeurent. La combinaison du capitalisme fiduciaire avec le « capitalisme cow-boy » conduit notamment à :

- une fluidité des structures des entreprises, génératrice d'une insécurité permanente ;
- une croissance absolue, et inacceptable, du nombre de dépossédés.

25. La redéfinition de l'entreprise ainsi esquissée renvoie à R.M. Cyert. & J.G. March (85). Leurs analyses, behaviouristes, ont nourri les théories des organisations, appliquées par Hill & Jones à l'entreprise dans une théorie de l'action.

26. Ou catastrophes actionnariales pour les petits porteurs, d'Euro-Tunnel au Crédit Lyonnais, pour le contribuable afin de rappeler que les dysfonctionnements ne sont l'apanage ni de Wall Street, ni du capital privé.

### **Le « village planétaire » maîtrise mal son environnement**

Ce constat a induit le projet d'une transformation du mode de production de la *Business Ethics* : par une volonté accrue de la collaboration des universitaires avec les managers et les ONG, et surtout par une internationalisation des travaux. Afin d'éviter le caractère étroitement américain, voire anglo-saxon, de la démarche antérieure, la création d'un cadre interculturel a été proposée. Tels furent les objectifs énoncés en octobre 1996, à Tokyo, lors du premier Congrès mondial de l'International Society for Business, Economics and Ethics (115). Cette dénomination indiquait deux mutations dans la définition de la *Business Ethics* :

- l'adjonction du terme *economics* marque la volonté de trancher<sup>27</sup> entre l'approche parfois restrictive d'une morale de l'entreprise, ou déontologie professionnelle, opposée à une éthique de l'activité économique dans son ensemble<sup>28</sup>, qui inclut les politiques des États, les régulations des marchés par des instances internationales, et une réflexion sur la mise en œuvre des théories contemporaines de la justice dans et entre les peuples (J. Rawls, A. Sen<sup>29</sup>).
- un changement d'échelle qui réponde aux exigences de la globalisation, en considérant désormais les synthèses antérieures, notamment celle de Frederick (139) et de Korff (193), comme des contributions sérieuses mais limitées dans « leur exportabilité », car marquées de leur caractère indigène.

La tâche que se donnait l'ISBEE était la constitution d'un espace mondial de discussion pour la construction d'une éthique à la mesure de la globalisation : « *Le business et l'économie [...] alliées aux technologies nouvelles [...] façonnent de façon croissante la pensée et le comportement des peuples et imprègnent leur marque à des sphères de plus en plus large de la vie humaine. [...] Du coup, cette influence grandissante du business et de l'économie appelle d'urgence des garanties quant à leur right direction* ». Le deuxième Congrès mondial (115), réuni à São Paulo en juillet 2000, a répondu à cette forte ambition, du moins si l'on retient deux critères :

- la mondialisation effective des intervenants, tous les continents étant représentés ;
- les thématiques multiculturelles et pluridisciplinaires des grands maux que répand la mondialisation à l'échelle de la planète, en d'autres termes de ce qui constitue le ressort de la dénonciation et de la mobilisation des mouvements anti-mondialistes.

Un congrès régional s'est tenu à Shanghai en 2002, le prochain congrès mondial est programmé pour 2004, en Australie.

27. La plupart des auteurs avaient opté pour la définition large, dès le début des années 1990 ; par exemple, R.T. de Georges (88) ou J. Boatright (33).

28. « *La citation The business of business is business est déconcertante pour les lecteurs non anglophones, car il s'agit de la fonction d'une organisation qui est de faire du profit, tandis que dans l'expression business cycles, par exemple, on vise une notion à peu près équivalente à l'économie tout entière.* », G. Enderle (115).

29. Compte rendu de l'intervention de Sen et Küng, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, 1997.

## ENRON : FAILLITE DE L'ÉTHIQUE OU REVANCHE DE LA GOVERNANCE ?

### Mort de la CSR ou boom des cours de *Business Ethics* ?

La « morale des affaires » est omniprésente, outre-Atlantique, dans les préfaces, introductions ou avertissements. Les auteurs préviennent : c'est un oxymore<sup>30</sup> nécessaire ou encore une notion populaire, selon laquelle la nature du *business* est d'être amoral, si ce n'est immoral. Et « *si le cliché perdure*, ironisait Al Gini (2) en 1996, *c'est à cause de la pénurie des évidences qui lui seraient opposables* ». Point donc d'angélisme naïf. L'oxymore ne sera jamais « tranché ». Les cas Enron, Andersen, Worldcom illustrent cette impossibilité. Le coup est rude, on le reconnaît, comme, J. Boatright (339) en qualité de président de la Society for Business Ethics, dans la Newsletter de l'association pour introduire les pages consacrées aux commentaires de ses confrères :

« *Des administrateurs d'Enron à tous les autres, qu'ils soient auditeurs chez Andersen, responsables de la SEC,<sup>31</sup> fonctionnaires de l'État ou fédéraux, analystes financiers, banquiers, agents de change, comptables, hommes de lois, avocats, conseils,[..] tous ont été aveuglés par ces masses d'argent et par de si énormes mais fallacieux succès. Tous ont négligé ou refusé de voir ce qui crève aujourd'hui les yeux. Le roi est nu.* »

Tous sont entraînés dans la chute avec Enron, déplore B. K. Googins<sup>32</sup> au nom du Center for Corporate Citizenship du Boston College qui conduisait une recherche approfondie depuis deux ans sur les bonnes pratiques de six entreprises dont cinq se révèlent excellentes à l'exception d'une, qui est Enron ! Le WBCSD comptait Enron parmi les entreprises exemplaires pour ce qui est de la CSR. De même, Arthur Andersen était depuis longtemps un champion de la morale qui diffusait cette bonne parole jusqu'en France. Joe Berardino, P-DG d'Andersen, est à la fois un « ancien » et membre du Board of Trustees de Fairfield University, de sorte que, pour la discussion du cas, les étudiants ont bénéficié de séance à huis clos avec des anciens venus commenter les positions d'Andersen... Face à la tempête, les *Business Schools* et les universités se sont en effet saisis d'Enron. En attendant des analyses plus globales, Enron est traité comme « le cas du siècle » (433) car, avec ce seul drame du système, les étudiants peuvent parcourir tous les chapitres du manuel. Ainsi, dans la *Newsletter* de la Society of

30. O. Reboul (266) : « *L'oxymore est la plus étrange des figures ; elle consiste à joindre deux termes incompatibles en faisant comme s'ils l'étaient : cette obscure clarté qui tombe des étoiles de Corneille, le soleil noir de Nerval* ». Plus expéditif mais plus incisif : « Un oxymore, une contradiction dans les termes. », Dupuy J.P (109)

31. Securities and Exchange Commission, SEC, créé sous la présidence démocrate (Roosevelt) par le Securities Exchange Act de 1934. La COB résulte d'une ordonnance du 18 septembre 1967.

32. B.K. Googins, *Even good Works Fell in the Enron Scandal*, The Center for corporate Citizenship at Boston College, *more than 300 corporate members across the globe, part of the Carroll school of Management*. Site [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/csom/ccc/Pages/!kn\\_enron.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/csom/ccc/Pages/!kn_enron.html), 2002.

Business Ethics ou sur les sites des universités, on disposait au printemps 2002 des documents des universitaires concernés, mais aussi des réactions des étudiants.

Il ne saurait être question de prétendre rendre compte de la littérature qui commente l'ascension puis la chute d'Enron, Worldcom et quelques autres : chacun y décèle l'argument décisif qui démontre les thèses qu'il défend... Le sens commun, comme les adversaires de la *Business Ethics*, n'ont aucun mal à dénoncer l'inanité des efforts déployés depuis deux décennies, d'autant que dans les textes de réactions ou commentaires, on peut lire de manière récurrente, des appréciations quasi identiques à celles qui avaient donné son élan à cette discipline naissante au temps du Watergate : le moment décisif, le point de départ réel, le changement radical...

Selon E. Heath, les professeurs de *Business Ethics* ont perdu trop de temps à traiter des problèmes de « *public policy* » tels que les crises de l'environnement et les inégalités dans la distribution des richesses, au détriment de l'étude des vertus personnelles comme le parler vrai, l'intégrité dont le mépris est la cause réelle du scandale Enron »<sup>33</sup> : une résurgence de la position minimaliste qui réduit l'éthique appliquée à la morale personnelle des dirigeants et dénie toute idée d'une responsabilité propre de l'entreprise.

M. Friedman et F. Fukuyama proclament la mort de la CSR, d'autres la faillite de l'éthique du *business*.<sup>34</sup> À l'opposé, on attend un boom des cours de *Business Ethics*<sup>35</sup>.

### Le retour de la *governance libérale*

Dans ce foisonnement de réactions, on retiendra l'intervention d'A. Greenspan qui met en cause « *la carte blanche* »<sup>36</sup> laissée par les actionnaires aux dirigeants, ce qui le conduit à une analyse de la dégradation de la *governance* des entreprises. Il rejoint ainsi M.C. Jensen (145), professeur émérite de la Harvard Business School, dont l'autorité s'est imposé dans le monde de la finance comme dans les médias<sup>37</sup> : « *Savoir dire Non à Wall Street*. », demande-t-il aux P-DG. Pourquoi ? J. Fuller et Jensen (386) pratiquent un dosage dans l'analyse qui restitue au marché sa fonction régulatrice. Se fondant sur deux décennies de croissance économique, couplées avec la régularité dans la création de valeur, les analystes suggèrent des objectifs de profits spectaculaires. Mais « *les managers ont collaboré dans cette fiction en utilisant les prévisions des analystes comme moyen de pression interne pour l'établissement des objectifs de leur entreprise. Quand il est devenu évident que la fiction n'était que fiction, un ajustement massif des valeurs s'est produit par rapport aux projections de croissance, puis dans bien des cas*

33. E. Heath, professeur de philosophie, State University of New York, cité par J. Berleau, *Is big Business Ethically Bankrup ?*, Insight On The News, Feb. 25, 2002.

34. J. Berleau, *ibid.*

35. K. Hanson, professeur d'éthique à Stanford puis Santa Clara University, cité par Berleau.

36. A. Greenspan intervient dans ce débat à titre personnel, car les dimensions non financières de la *governance* ne relèvent pas de la compétence de la Federal Reserve Board.

37. *Fortune Magazine*, 1990, les vingt-cinq personnalités de l'année dans le *business*.

*la banqueroute et la liquidation.* » Si l'on en croit ce texte<sup>38</sup>, le devoir des managers est de résister aux emballements du marché spéculatif, pour éviter de se voir attribuer la faute d'où naîtra la crise. Voici une utilisation très fine de l'escroquerie des dirigeants d'Enron. En expliquant (dans la suite du commentaire) la falsification des comptes par l'impossibilité de tenir des prévisions fictives, Fuller et Jensen font du cas Enron un paradigme qui s'applique à tous les managers. Dans cette faillite, en effet, les actionnaires ruinés sont des petits porteurs, des salariés. Ils deviennent les victimes de l'enrichissement des dirigeants. Leur malheur permet à la morale de changer de camp : on parvient enfin à extirper l'injustice du capital dont elle était, depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, le cancer.

Comment alors continuer à soutenir que ce sont les managers qui doivent arbitrer entre les prétentions des différentes parties prenantes, y compris les actionnaires ? À l'évidence, le rempart ne peut plus être une augmentation des pouvoirs des managers ou la multiplication des contrôles administratifs externes. Il faut au contraire renforcer la tutelle des actionnaires sur les managers, par le biais de la *governance*<sup>39</sup>. Jensen ne manque pas l'occasion que lui offre Enron de régler un vieux compte de vingt ans avec la *Stakeholder's Theory*, prise à contre-pied dans une aussi spectaculaire débâcle de la « moralité » des managers (452). Dans le *New York Times*, dès 1983, il conseillait aux actionnaires « *d'être vigilants avec les loups* » en dénonçant les prétendues valorisations à long terme qui justifiaient les rémunérations exorbitantes et l'utilisation abusive des *stock-options* ou des *golden parachutes*, toutes pratiques conduisant à une certitude : « *Ce sont les actionnaires qui règlent l'addition.* »

### **Governance contre Stakeholder Theory**

Les publications de référence dans lesquelles Freeman (380,141) a formalisé sa théorie date des années 1983-1984. C'est en 1983 que Jensen avait repris la question de la répartition des pouvoirs entre propriété et dirigeants dans les firmes. Il le faisait en se plaçant dans une perspective qu'il avait définie précédemment (406) : « *Ouvrir la boîte noire que les économistes comme les financiers désignent sous le terme d'entreprise.* » La boîte noire n'est autre que les « *les conflits d'intérêts entre managers et actionnaires... conflits qui nous sont si familiers qu'ils deviennent invisibles* », mais génèrent pour l'entreprise des coûts dangereux. L'objectif de la théorie financière de l'agence, comme celle de la *governance*, est de réduire ces coûts, en restaurant des mécanismes de contrôle suffisants au profit des actionnaires pour redonner au profit sa priorité, à la propriété ses droits. Pour Jensen, les salves d'OPA hostiles des années 1980 ont transformé le paysage en détrônant « *des managers indélogeables depuis les années 1930* ». Les régisseurs n'étaient point avares de dépenses en faveur des uns et des autres, au

38. L'interprétation de J. Généreux va dans le même sens, mais pour mettre en cause la *governance* : « L'après Enron : gouvernance ou démocratie ? », in *Alternatives Économiques*, avril n° 202, 2002.

39. J. Généreux, *ibid.*

point d'oublier le service principal : l'intérêt des propriétaires. Selon la formule de Jensen : « Donner le pouvoir à un autre groupe consiste à permettre de jouer au poker avec l'argent des autres, ou à créer de toutes pièces l'inefficacité. » Il n'est pas besoin d'aller plus loin pour réfuter l'idée selon laquelle une firme doit agir indifféremment dans l'intérêt de tous : « Cette théorie ne propose aucune clé pour la solution des conflits entre les différents partenaires et n'offre aux managers aucun principe qui puisse fonder leurs décisions, si ce n'est leurs préférences personnelles. »<sup>40</sup>

Ce que Jensen qualifie de « préférences personnelles » traduit ce que Freeman définit comme les « normes » morales universelles de type Kantien<sup>41</sup>, auxquelles le manager responsable doit se référer pour arbitrer en toute justice entre les prétentions et les revendications opposées et contradictoires des *stakeholders* reconnus comme légitimes, au nom d'une entreprise qui est un acteur capable de responsabilité. À l'inverse, dans la théorie de la *governance*, ce sont des mécanismes, comme dans le marché, qui règlent les conflits d'intérêt. La *governance* est ici le visage du libéralisme économique. Ce dont il s'agit, à travers la rhétorique des deux théories, ce sont des actes des firmes (OPA, restructurations, fusions, recapitalisations, délocalisations, externalisations ; 405, 112). Ces notions fondent des politiques et des normes appliquées dans les entreprises, les marchés boursiers, les États, les organisations internationales. C'est pourquoi sans doute leurs auteurs oscillent entre la confrontation radicale, voire polémique, de leurs concepts et les tentatives de récupération réciproque.

Dès 1990, Freeman titrait un article : « Corporate governance : A Stakeholder interpretation » (382). En décembre 2001, Jensen réaffirmant que la théorie des *stakeholders* « rend les managers irresponsables de leurs actions... et constitue une thèse qui est au service de leurs intérêts, » reconnaissait néanmoins que « la maximisation de la valeur était incompatible avec l'ignorance totale des intérêts des *stakeholders* ». Il proposait une théorie du *stakeholder* éclairé (182), fondée sur la maximisation de la valeur à long terme comme critère objectif d'arbitrage des conflits d'intérêt. Mais Enron, Worldcom et les autres sont venus inopportunément démentir cette thèse.

Le jeu de mots de Freeman, *stakeholder* contre *shareholder*, a sans doute pour vertu de concentrer dans l'alternative des oppositions, tant au sein de la firme qu'au plan des régulations sociales en général :

- la propriété et les pouvoirs dans la société ;
- la responsabilité de l'acteur ou la régulation par des mécanismes.

Les théories de Jensen et de Freeman décrivent ces conflits qui traversent un certain nombre de champs académiques à propos de l'entreprise (finance, économie, droit, stratégie, management, organisation, sociologie). Plus encore, ces théories servent de références dans l'action économique et sociale, voire politique (investissement, développement, richesse et pauvreté) : selon R. Duska (370), le 11 septembre et Enron sont

40. M. Jensen, *A Theory of the Firm Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press, 2000.

41. Biblio : 126, 117 et 398.

deux événements qui pourraient mettre en cause l'accumulation du pouvoir et de l'argent, comme finalité de nos sociétés... La *Business Ethics* aura du mal à redevenir, si elle l'avait jamais été, une œuvre de pure légitimation du capitalisme.

En 1998, G. Benkert avait adressé, à la revue *Business Ethics Quarterly*, un article qualifié de « si provoquant » par P. Werhane (509) que la Society for Business Ethics avait décidé de consacrer un numéro spécial à la question qu'il avait soulevée : alors que notre système économique est fondé sur la confiance, c'est la défiance qui progresse désormais envers l'entreprise tant de la part de ses salariés que de ses consommateurs, non sans rappeler comment pour M. Weber « *l'appartenance protestante était un nécessaire certificat de moralité pour un businessman.* » (336)

## L'ENTREPRISE, SUJET MORAL ?

### Irresponsabilité des mécanismes ou requiem pour l'entreprise coupable ?

Tout aurait été ainsi pour le mieux si les philosophes avaient laissé leurs questions au vestiaire en entrant poliment dans les *Business Schools* pour traiter du « *comment faire ?* » en oubliant le « *que faut-il faire et pourquoi* ». Loin d'y renoncer, les connaissances du *business* qu'ils ont acquises en travaillant sur le comment, de même que la pratique de l'interdisciplinarité avec les économistes, les sociologues et les spécialistes des organisations, les ont conduits à renouveler la formulation des problématiques théoriques anciennes.

La question de la responsabilité devient d'autant plus aiguë que les multinationales sont mises en cause pour des actes dont les conséquences sont de plus en plus lourdes. Avec l'entrée en lice des moralistes, le débat idéologique n'a jamais tendu à s'apaiser.

J. Ladd (197), M. Velasquez ou P. Werhane avaient apporté aux thèses des économistes libéraux tels que Levitt et Friedman, le relief d'une argumentation éthique en montrant « *pourquoi les firmes ne sont moralement responsables pour rien de ce qu'elles font* » (508). Ladd démontre que l'entreprise produit rationnellement des biens quantifiables et mesurables : la responsabilité relève des biens communs qui ne sont pas quantifiables. P. Werhane prend à leur propre piège les partisans de la responsabilité en montrant que se plier aux exigences des *stakeholders* est une nécessité du strict point de vue de l'intérêt de l'entreprise : qualifier un tel acte d'obligation morale, c'est instrumentaliser la morale ! D'une façon générale, ces auteurs approfondissent le schéma selon lequel « *l'entreprise n'est qu'un processus décisionnel, une pure machine* » (197), intégré dans les processus plus vastes de l'échange au sein du marché. Le bien collectif est un objectif qui relève de la société globale, en aucun cas de la firme : c'est une finalité de la sphère politique, pas de la morale de l'entreprise. Le hiatus entre ces ensembles quantitatif et qualitatif est conceptuellement insurmontable.

À l'opposé, K. Goodpaster (155) ou R.T. De Georges affirment la prééminence des finalités éthiques sur l'intérêt de l'entreprise. On ne manque pas de les prier de s'occuper de leurs affaires (498), c'est-à-dire d'éclairer les consciences des managers aux prises avec les dilemmes éthiques concrets, plutôt que d'agiter ces abstractions inutiles... De Georges<sup>42</sup> répondait par une « prière » radicale dès 1993 dans *Business & Society* : « *Si l'entreprise doit mourir, alors, ainsi soit-il.* »

### L'entreprise : un acteur social collectif

Le parcours de P. French illustre comment les philosophes ont appris en une vingtaine d'années à s'emparer intellectuellement du *business*. Dans un article remarqué de 1979, il avait adopté une position classique en subordonnant l'idée de responsabilité à celle de personne : faute de quoi, « *ces nouvelles puissances qui façonnent désormais la vie des individus, pourraient le faire dans l'impunité de l'anonymat* ». En 1995, dans « *Corporate Ethics* »<sup>43</sup>, il admet que « *le terme de personne attribué aux firmes dans le but de les placer au sein de la communauté morale avait créé plus de confusion et de malentendus que de clarification.* ». Ce constat le conduit à substituer à la notion de personne (sujet traditionnel de la morale), celle d'acteur qui lui permet de traiter l'entreprise, sujet moral, car la philosophie « appliquée » intègre les apports des sciences sociales concernant les organisations et les actions collectives<sup>44</sup>.

Son but est de lutter contre « *les centaines d'ouvrages de théorie morale qui démontrent que l'éthique n'a pas sa place dans le business ou que la Business Ethics est une oxymore* » (142) : les firmes font partie intégrante de la communauté morale car elles sont capables de décisions rationnelles et disposent des moyens de les mettre en œuvre. On ne saurait donc les exonérer de leur responsabilité même si, selon l'analyse de R. Nozick (241), « *l'explication selon la main invisible du marché* » est désormais remplacée par « *l'explication selon la main clandestine* » des méga-corporations.

P. French élabore une théorie de l'action afin d'intégrer les données des travaux sociologiques, à partir desquels il qualifie les multinationales « *d'envahisseurs qui ont transformé radicalement les règles du jeu social, et par conséquent moral* » (142). Il le fait en se fondant sur les analyses systématiques de données internes relatives aux modes de fonctionnement concret. Son but n'est pas de décrire les firmes comme des « monstres », car alors elles échapperaient encore au jugement moral, mais, au contraire, de les contraindre à se soumettre aux règles de l'éthique car les firmes structurent désormais la société.

42. De George, University of Kansas, est l'auteur d'un manuel (88) maintes fois réédités depuis 1982.

43. P. French dirige le *Lincoln Center for Applied Ethics* à l'Université d'Arizona. Il exerce des responsabilités éditoriales dans *Midwest studies in Philosophy*, *Journal of Social Philosophy* et *Issues in Contemporary Ethics*.

44. P. French construit sa théorie de l'action à partir de M. Bratman (47), J.S. Coleman (71, 72), A. Goldman (153), ainsi que Hobbes, E. Ascombe, D. Davidson et R. Nozick.

L'évocation de French illustre la progression d'une pensée de la dénonciation qui, au sein de la *Business Ethics*, depuis le milieu des années 1990, tend à dépasser l'alternative classique qualifiée par Freeman de « schizophrénie morale ». Désormais, on stigmatise les dérives éthiques, sociales, sociétales et environnementales des entreprises. Pareille dénonciation ne rallie pas pour autant le courant « révolutionnaire » de la critique sociale. La différence demeure dans la finalité. Là où la critique idéologique veut renverser, la *Business Ethics* veut soumettre des moyens à des fins : ordonner l'économie à des finalités éthiques, établies de façon contradictoire et démocratique. Nous ne sommes plus dans le royaume de la raison pure où l'homme occidental décrète des normes universelles applicables à l'humanité. L'ethnologue reconquiert sa place légitime dans la conduite des mœurs.

C'est l'ensemble des relations entre moyens et fins que l'éthique appliquée transforme par rapport à l'architectonique stable de la pensée occidentale classique. On requiert les moyens, dès le stade initial de l'établissement des fins, par un mouvement inductif. Dans une éthique de la discussion, les sciences et les expertises sont confrontées en des forums avec des citoyens, à qui l'on a pris soin de garantir les biens minimums que sont la nourriture et la santé (A. Sen).

Rien n'est pourtant acquis, si l'éthique appliquée n'est pas intégrée au sein des procédures de son application. La *Business Ethics* est l'invention d'un art nouveau pour tisser le management avec la philosophie en aval, mais aussi la philosophie de « *l'homo economicus occidentalis* » avec les *stakeholders* de la planète : son climat comme ses peuples. De tels dialogues ne suffisent pas. Il faut y ajouter des *Ethics Officers* pour définir des moyens d'action ou de contrôle de l'action, afin de soumettre les processus et les hommes à des normes préalablement définies dans la réflexion et la discussion avec les *stakeholders*. Ce qui ne remplace pas les fonctions communes des États : les délits relèvent de la loi pénale et du tribunal. Aucune philosophie, fut-elle libérale, n'a jamais exonéré le *business* de la soumission aux lois : la sophistication comptable n'autorise pas l'escroquerie.

## De l'émergence d'une conscience planétaire...

### LE CLUB DE ROME

Le rapport *The Limits to Growth* (224) publié en 1972 par le Club de Rome, « traduit en quatre langues, tiré à plus de quatre millions d'exemplaires va soulever des houles de réactions passionnées et déclencher une prise de conscience irréversible sur les limites de la croissance et les rêves qu'elle avait suscité »<sup>1</sup>. Que l'on se définisse comme héritier du Club de Rome ou que l'on affirme, au contraire, « avoir tourné le dos, avec le développement durable, à la croissance zéro et aux tentations malthusiennes des années 1970 » (214), nul ne conteste le retentissement de ce rapport, les débats planétaires dont il a fait l'objet durant de longues années, de sorte que cette date est souvent retenue comme l'étape qui place la question de l'environnement à un niveau différent : une responsabilité internationale et institutionnelle.

#### PECCEI, KING ET LE MIT : UNE RENCONTRE INATTENDUE

Vice-président d'Olivetti, patron de Fiat en Amérique latine, l'un des fondateurs d'Alitalia, vice-président pour l'Europe de l'Institut de l'environnement, président et administrateur délégué d'Italconsult : voici l'initiateur du Club de Rome, A. Peccei ! Fils d'un représentant de commerce de Turin, il choisit des études de sciences économiques, découvre V. Pareto, alors professeur à Lausanne, et choisit la NEP (Nouvelle Économie Politique de Lénine, en URSS)

1. A. Battle, « Les travailleurs du futur, le Club de Rome », in *Le Monde*, 15 novembre 1981.

pour sujet de thèse. Dès le début de sa vie professionnelle chez Fiat, en 1935, il est envoyé en Chine, d'où il revient trois ans plus tard dans l'Italie fasciste pour entrer dans la résistance, par révolte plus morale que politique. En 1949, Peccei prend la direction du département sud-américain de Fiat, qu'il transforme en filiale de production. Pour contribuer à l'industrialisation du tiers-monde, en 1957, l'industrie de pointe italienne (dont Fiat, Italcementi, Montecatini, Edison, Pirelli) crée Italconsult, firme de consultants, et lui en confie la responsabilité.

Dès lors, Peccei devient l'homme des infrastructures du développement (réseaux routiers, réseaux d'eau, fertilisation de zones désertiques, régulation des fleuves, etc.). Aux besoins qu'il découvre, il tente de répondre d'abord par les moyens de l'entreprise, en créant l'ADELA qui réunit 150 firmes (Europe, Amérique du Nord, Japon) pour investir en Amérique latine.

Dès 1966, estimant que l'ampleur des enjeux dépasse la seule responsabilité et les possibilités des entreprises, il tente une première démarche auprès du Département d'État, pour susciter une prise de conscience et une initiative à l'échelle planétaire, en vain...

A. King, de son côté, « rêve d'une non-organisation, sans précédent, sans budget, sans secrétaire, pour rester très floue, très mobile, fluide... une nécessité du monde actuel ». Premier codirecteur de l'European Productivity Agency, chargée en 1957 de la mise en œuvre du plan Marshall (24 pays) qui devient l'OCDE, dont il est alors D. G. des affaires scientifiques.

Les deux hommes, qui se connaissent, partagent leurs préoccupations lors d'un week-end à Paris, fin 1967 : ainsi naît le projet d'un réseau de trente Européens invités à réfléchir puis à se réunir, sur invitation de la Fondation Agnelli, villa Farnèse à Rome. C'est là que se tient la première réunion, le 6 avril 1968, à partir d'un texte établi à la demande de King par É. Jantsch, consultant de l'OCDE, longtemps chercheur du MIT : « pourquoi pas le Club de Rome, puisqu'ils sont à Rome ? ».

C'est la première et la seule décision car, après « les discussions se sont enlisées : la planète reste mythique ».

## Une voie difficile à trouver

Le Club de Rome cherche sa voie et des financements jusqu'en 1970. Le travail décisif démarre avec 200 000 \$ de la Fondation Volkswagen et la constitution d'une équipe interdisciplinaire, multinationale, de dix-sept chercheurs au Massachusetts Institute of Technology, sous la houlette de D. et D. Meadows, les auteurs du premier rapport.

L'équipe du MIT utilise un modèle mathématique.<sup>2</sup> appliqué à des données réunies par un réseau de chercheurs dans le monde pour « tenter d'améliorer notre représentation mentale des problèmes planétaires à long terme en combinant et accumulant la masse d'informations stockées dans les mémoires humaines et dans les statistiques ». Le constat est en apparence simple : « Population, production alimentaire, industrialisation, pollution et utilisation des ressources naturelles non renouvelables, évoluent selon une progression géométrique ». Or, la croissance exponentielle au sein d'un ensemble fini a pour propriété de conduire dans le temps à une situation de crise brutale, insolu-

2. « Ensemble ordonné d'hypothèses à propos d'un système complexe », en l'occurrence, *dynamique des systèmes* élaboré par J.W. Forrester au MIT pour l'étude de problèmes industriels, puis transposé à d'autres processus complexes dans la biologie, l'urbanisme, les phénomènes sociaux (55).

ble, si elle n'a pas été prévue. C'est le principe de la croissance du capital placé à taux constant... ou du nénuphar dans le bassin : s'il double sa surface chaque jour et qu'il couvre le bassin en 30 jours, quand en aura-t-il couvert la moitié, dernière limite pour agir ? Réponse : le 29<sup>e</sup> jour<sup>3</sup>. La complexité du rapport tient à l'exposé des variations du résultat du modèle, en fonction d'hypothèses différentes pour chacun des paramètres : par exemple, contrairement à ce qui a été souvent dit, les innovations technologiques permettant d'utiliser des énergies renouvelables sont prises en compte, mais leur effet est de retarder l'issue plutôt que de la transformer. L'écart entre pays riches et pauvres s'accroît plutôt qu'il ne se réduit.

### Le faux débat de la croissance zéro

La publication provoqua un certain remous. Le rejet véhément s'explique par une interprétation strictement malthusienne, alimentée par la tonalité que donne le titre de la publication<sup>4</sup> française, *Halte à la croissance ?*, dont on a vite oublié le point d'interrogation ! La thèse du Club de Rome a été popularisée par la formule « *croissance zéro* » qui ne correspond pas aux limites évoquées par le titre anglais, *The limits to grow*. Pour ou contre, le slogan « *croissance zéro* » devint ainsi l'enjeu de débats souvent amalgamés avec d'autres confrontations.

Le premier front du refus s'est fait au nom de la science et de la technique, alors même que le Club de Rome se sert de la technique pour dénoncer ses propres dangers, inaugurant ainsi les affrontements futurs des débats écologiques. En l'occurrence, on critiquera longtemps le modèle utilisé et le mode de traitement des paramètres, objections qui trahissent une ignorance feinte du caractère premier de tout modèle, ce qui fait sa scientificité en tant que telle, c'est-à-dire son aptitude à être critiqué puis remplacé par un nouveau modèle plus performant. Le Club de Rome ne prétendait pas indiquer un terme mais, au contraire, établir la première étape d'un processus de veille permanente et périodique. En 1991, les Meadow (223) relancent leur modèle, « *malgré le progrès technologique, les grandes prises de conscience et les plus fortes politiques d'environnement, des flux de ressources nombreux et des émissions polluantes considérables ont dépassé les limites soutenables* ».

Le second front du refus affecte de traiter comme incompatible environnement et développement : S. Antoine<sup>5</sup> résume ainsi la polémique : « *il ne s'agit pas de crier à la*

---

3. « *Récréation mathématique* » proposée par R. Lattes, Club de Rome, SEEMA.

4. Ce titre est en fait celui d'un ouvrage qui réunit une enquête sur le Club de Rome et la traduction correctement intitulée : *rapport sur les limites de la croissance*.

5. « *De même, au sein de l'appareil d'État, le travail de la DATAR, sous l'impulsion de S. Antoine, à partir de 1969, créa une dynamique interministérielle qui déboucha sur le Comité de l'environnement.* » (202). S. Antoine (7) fut également président de la Fondation Nicolas Ledoux d'Arc-et-Senans. Il est président d'honneur du Comité 21.

*fin du monde, ni d'arrêter la croissance : le néo-malthusianisme s'appliquerait à qui ? Les pays en voie de développement auraient raison de le faire voler en éclats ».* (224)

La question serait donc plutôt : pourquoi tant de malentendus et de polémiques autour du Club de Rome, dont le nom demeure emblématique d'une époque révolue mais aussi d'une problématique encore irrésolue ?

---

### LE RAPPORT MEADOW

---

Le rapport avait réussi un cocktail qui assemble paradoxalement, en un message unique, plusieurs courants de pensée, des goûts en vogue, avec des clivages traditionnels de l'histoire littéraire, philosophique, économique et politique, relatives à la relation de l'homme avec la nature. Ce texte a servi de catalyseur des forces sociales dont il est porteur, mais qui le traversent et le dépassent. On ne peut ici que les énumérer pour donner une idée de l'ampleur des résonances qui préfigurent le chemin chaotique vers Rio et Johannesburg :

- le modèle économique « croissance zéro » ne pouvait être accepté par les pays du Sud : « nous vivons la catastrophe maintenant ; la question n'est pas d'attendre quatre-vingts ans pour la voir naître », avait répliqué A. Herrera<sup>6</sup> à Meadows, en 1970.
- l'idée de « croissance zéro » fut récupérée par l'écologisme extrême, lequel résonne de contradictions et d'ambiguïtés ;
- le slogan « croissance zéro », quelques années après 1968, donne l'apparence d'un ralliement paradoxal mais illusoire des savants et technocrates aux thèses les plus critiques de la société de consommation (Marcuse, Debord) ;
- l'impératif « croissance zéro » provoque des anathèmes (d'inspiration plus ou moins christiano-islamiques) contre des thèses soupçonnées de renouveler les pensées « *contre-nature* » (*sic !*) malthusiennes ;
- la démarche inaugure la mise en œuvre d'un trio inédit qui marquera pendant trois décennies les constructions intellectuelles relatives à l'environnement : manager du *business* (A. Peccei), haut fonctionnaire international (A. King), expert (MIT).

---

### De la prospective à la durabilité

En France, le Club de Rome fut l'affaire de pionniers, porteurs d'une attitude nouvelle, la prospective, selon la terminologie du philosophe G. Berger. Ils étaient réunis au sein des « *futuribles* » (futurs possibles) créés par B. de Jouvenel. Ce furent les acteurs de la planification à la française, de l'aménagement du territoire, de la SEMA (Société d'Économie et de Mathématiques Appliquées) : P. Massé, J. Monod, S. Antoine, R. Lattes. Ce haut lieu de l'administration de mission est repéré pour stratégique par P.

---

6. À Rio, lors d'une réunion de consultation sur le modèle mondial III. De cette confrontation est né l'*anti-rapport au Club de Rome*, qui intègre une définition normative du droit aux besoins fondamentaux, qui sera consacrée vingt ans plus tard, lors du sommet de Rio.

Lascoumes : « *Bien avant que des préoccupations environnementales ne se diffusent dans les opinions communes, deux types d'instances conçurent, à la fin des années soixante, l'environnement dans sa globalité : les associations leaders<sup>7</sup> et l'organisme de prospective public, la DATAR. Chacun, selon sa logique interne, dépassa la collection d'approches sectorielles qui prévalaient jusque là [...] pour constituer publiquement un nouveau champ de préoccupations sociales appelant un ensemble d'interventions publiques spécifiques* ». (202)

L'audace de la démarche résultait d'un enchaînement inédit entre le descriptif, le prédictif (prospective) et le normatif ; les limites imposées par l'écosystème à la croissance conduisent à préconiser un « *état d'équilibre global* ». Paradoxalement, le texte passe du descriptif au normatif, pour répondre à la critique d'avoir conçu un modèle trop technocratique. Si « *l'homme n'est pas un simple système bio-cybernétique... les conclusions de l'étude mettent l'accent sur la nécessité d'un changement fondamental des valeurs de la société.* » Ce sera « *une transition pénible [qui] exigera des hommes beaucoup d'ingéniosité et de persévérance* » et que, seule, rendra possible « *la conviction qu'il n'y aura pas d'autres moyens de survie* ». (224)

L'ambiguïté du message tourne de façon inattendue, pour le lecteur contemporain, autour de la durabilité. On avait mal mesuré à l'époque le poids du chapitre 5 du rapport qui avait analysé la possibilité de la croissance dans un état qualifié « *d'équilibre durable* », où il est explicitement indiqué : « *développement et environnement doivent absolument être traités comme un seul et même problème* ». Mais la notion d'équilibre a occulté celle de développement dans la perception la plus répandue et dans la présentation que l'on fait encore le plus souvent des conclusions du premier rapport Meadow, en particulier lorsqu'on lui attribue une position négative à l'égard du développement des pays du Sud.

Une autre erreur courante est de confondre prévisions avec scénario de prospective, comme le remarque C. Fussler (146) : la baisse des prix des ressources dans les années 1980 (et le retour du prix du pétrole à son niveau de 1960) ont confirmé le discrédit de ces propos dérangeants.

« *Les conclusions de l'étude n'étant valables qu'à l'échelle planétaire* », le Club de Rome saisit l'Onu, lors des conférences de Moscou et de Rio de Janeiro (été 1971). Il a été précédé de peu par le message de Menton, document signé par 2 200 personnalités scientifiques, adressé à l'Onu, publié par l'Unesco (mai 1971) : « *Il nous faut voir désormais la terre qui nous semblait immense dans son exigüité ; nous vivons dans un système clos* ». Sans illusion : le rapport Meadow n'est pas tendre pour les échecs pré-

---

7. Elles sont d'abord dominées par les associations scientifiques, en particulier la Fédération Française des Sociétés de Protection de la Nature, héritière de la Société zoologique d'acclimatation créée en 1854 par E. Geoffroy Saint-Hilaire, mais elles « *se virent de plus en plus interpellées par des mouvements politisés, faisant de la critique écologique une dimension majeure de leur contestation de la société technicienne dans la mouvance de B. Charbonneau et de J. Ellul* » (202).

cédents de l'Onu, la FAO et l'Unesco en ces domaines. C'est pourquoi le Club de Rome continue à publier des rapports.

## UNE PREMIÈRE RÉPONSE POLITIQUE

### La conférence de Stockholm et le rapport Ward-Dubos

Les divergences suscitées par le Club de Rome conduisaient plus naturellement à la paralysie par neutralisation réciproque des parties, qu'au sursaut que le rapport avait pour ambition de susciter. C'est l'Onu qui releva ce défi par la création d'une conférence sur l'environnement humain. Pour préparer la conférence de Stockholm, qui réunira cent cinq pays en juin 1972, M. Strong<sup>8</sup> transpose, pour les Nations-unies, la méthode du réseau d'experts qui est l'une des forces du Club de Rome. En mai 1971, il charge R. Dubos<sup>9</sup>, dont l'autorité s'est imposée par ses ouvrages sur l'environnement, de présider un groupe de travail, de façon à ce que « *la valeur du rapport découle précisément du fait qu'il ferait état des connaissances et des avis des plus grands experts et des plus grands penseurs du monde entier quant aux relations entre l'homme et son habitat naturel, à un moment où l'activité de l'homme exerce sur l'environnement des effets importants* ». <sup>10</sup>

Pour garantir à la fois l'indépendance des personnalités réunies et la portée institutionnelle du rapport, M. Strong invente un double statut (qui sera souvent utilisé, y compris par le Club de Rome pour ses rapports ultérieurs, dans un domaine où des choses doivent être dites aux États, sans pour autant mettre trop en évidence leur responsabilité) : « *Le présent rapport fait partie intégrante du matériel préparatoire de la conférence... il n'est pas un document officiel des Nations-unies, mais un rapport adressé au secrétariat de la conférence... par un groupe d'experts indépendants.* » (319) Plus de soixante-dix contributions sont parvenues de quarante pays, en un délai record.

Parallèlement, en juin 1971, un séminaire se tient à Founex. Pour la première fois, au sein d'un organisme international, sont examinés les rapports entre développement et

8. Il est l'un des principaux acteurs de l'histoire de l'environnement à l'Onu, comme en témoigne son essai, *Stockholm to Rio : A Journey Down a Generation*. Cet homme – tantôt conseiller, tantôt responsable – intrigue la plupart des commentateurs par une carrière brillante et rapide dans les affaires publiques et privées. On le qualifie souvent « d'éminence grise », de « Michel-Ange des réseaux ». On le traite d'idéologue gauchiste autant que de défenseur des lobbies industriels ou des ONG. On lui prête également la paternité de la notion d'éco-développement, dont I. Sachs construira la théorie.

9. Né en 1901 en Normandie, mort à New York en 1982. Dubos émigre aux États-Unis en 1942 où il participe aux travaux sur les antibiotiques. La plupart de ses livres sont traduits en français, comme *L'homme et l'adaptation au milieu*, œuvre (104) centrale tant pour les sciences de l'environnement que l'anthropologie.

10. Lettre de mission de M. Strong à R. Dubos (319).

environnement, comme en témoigne I. Sachs, qui en qualité d'expert<sup>11</sup> assiste M. Strong : « *Deux positions extrêmes, aussi inacceptables, étaient présentes. Selon les uns, l'environnement était une invention des pays industrialisés et des classes moyennes pour freiner l'industrialisation des pays pauvres. Pour les autres, il fallait tout de suite arrêter la croissance sous peine de se trouver confrontés, dans des délais très brefs, à cette alternative : mourir par excès de pollution ou par pénurie de ressources.* » (483)

### Une vision prémonitoire de l'an 2000... en 1972

Le message, *Nous n'avons qu'une terre*, est d'abord destiné à informer les délégués de la conférence de Stockholm. À la différence du Club de Rome, point ici de savants modèles mathématiques, de simulations prospectives mais des avis qui, au-delà des divergences scrupuleusement exposées, rejoignent les conclusions du rapport Meadow sur quelques points forts ; ces audacieuses supputations ont, entre autres, pour objet l'an 2000 ! Sont ainsi annoncées les conséquences de l'effet de serre, notamment l'élévation de la température qui pourrait augmenter de 0,5 °C d'ici l'an 2000, l'interdépendance des zones de la planète et donc des politiques des États, les risques qui menacent les océans, la biodiversité ou les dangers induits par l'usage intensif des pesticides, etc. Ce n'est pas tout : « *Des revenus par habitant approchant de 10 000 \$ par an en l'an 2000 (2 résidences, 3 voitures, 4 postes de télévision)* ». Tel serait le lot d'environ 1,5 milliard d'individus, tandis que pour cinq autres milliards, un revenu annuel moyen de 400 \$ constituerait le maximum de ce qu'ils peuvent espérer. Et encore, ceux qui bénéficieraient d'un tel revenu seraient-ils privilégiés alors que, au pied de la pyramide sociale, des millions d'individus seraient rongés par la malnutrition et d'autres millions survivraient sans travail dans des villes sordides ou des campagnes en désintégration. Les écarts de revenu par tête, selon les statistiques de l'Onu (exprimés en dollars 1999), confirment les tendances des projections effectuées dans le rapport préparatoire à la conférence de Stockholm : proche de 35 000 \$ pour les États-Unis, le Japon, la Suisse, autour de 25 000 \$ pour les pays européens. La plupart des pays se situent dans une large fourchette variant de 500 à des milliers de dollars. Les plus pauvres, en Afrique sub-saharienne, frôle le dramatique seuil de la centaine de dollars.

Le sens du rapport Ward-Dubos (319) est plus politique que le constat mathématique du Club de Rome : « *Si les peuples en voie de développement étaient aussi ignorants que l'étaient les esclaves du temps des Pharaons de la manière dont vivent les autres, peut-être pourraient-ils supporter leur sort sans protester. Mais la civilisation des transistors, des satellites... de la télévision omniprésente a mis un terme à ce genre d'ignorance. Pouvons-nous supposer raisonnablement que ces peuples accepteront un monde*

---

11. Voir 277, 483, 484. I. Sachs directeur d'études à l'ehecs, directeur du Centre de recherche sur le Brésil contemporain, président de 4 D (Dossiers Débat pour un Développement Durable).

*“mi-esclave, mi-libre”, un monde à moitié plongé dans les délices de la consommation et à moitié privé des nécessités les plus élémentaires de l’existence ? Pouvons-nous espérer que la protestation des dépossédés n’éclatera pas en conflits locaux et en agitation croissante ? » C’était écrit en 1972 !*

Dans le domaine de l’environnement, le constat, proche de celui du Club de Rome (Peccei compte parmi les conseillers consultés), conduit à des perspectives qui annoncent les analyses du philosophe H. Jonas pour suggérer une transformation fondamentale dans les modes d’action de la communauté des nations. Quelles que soient les incertitudes, une évidence s’impose : *« Il y a des limites au fardeau que les systèmes naturels et leurs composants peuvent supporter... des substances toxiques que le corps humain peut tolérer... à la quantité de manipulations que l’homme peut faire subir aux équilibres naturels sans provoquer une rupture du système tout entier... aux chocs psychiques que les individus et les sociétés peuvent subir du fait du changement social qui ne cesse de s’accélérer et de la dégradation sociale qui en découle. »* (183)

Au-delà de la rhétorique de la souveraineté absolue, les États ont admis depuis longtemps que, pour l’efficacité du fonctionnement des systèmes mondiaux (répartitions de fréquence pour les télécommunications, etc.), une volontaire limitation de souveraineté est préférable au chaos : de là, sont nées des agences spécialisées et des commissions régionales qui, par exemple, au sein des Nations-unies, constituent une « véritable famille ». On assiste à un accroissement de ces organisations gouvernementales et non-gouvernementales où s’élaborent les idées relatives à la survie de l’humanité.

*« Il se peut, concluait ce rapport, que nous soyons en train d’apprendre, ce que nous devons apprendre, juste au bon moment. »*

En application du rapport Ward-Dubos et des travaux de Founex, la Conférence de Stockholm adopte 24 principes où l’on trouve l’essentiel de la démarche qui conduit à la notion de développement durable, telle qu’elle est préconisée en 2002 pour le sommet du développement durable de Johannesburg :

- l’environnement, les écosystèmes sont placés au même niveau que les droits de l’homme et les conditions d’une vie de dignité et de bien-être ;
- les générations présentes et futures relèvent du même degré de responsabilité ;
- la capacité de la terre à produire des ressources renouvelables vitales doit être maintenue ;
- l’utilisation des ressources non renouvelables doit être partagée avec les générations futures ;
- les questions de toxicité, pollution, déchets doivent être traités ;
- en application de la Charte des Nations-unies, il est demandé aux États d’adopter « une approche intégrée et coordonnée » qui garantisse que le développement est compatible avec la protection de l’environnement humain au profit des populations.

## ENTRE 1972 ET 1983

Création du PNUÉ dont le secrétariat est confié à M. Strong.

Les réunions, conférences, consultations, recherches et rapports se multiplient, notamment à l'initiative du PNUÉ : Cocoyoc au Mexique en 1974 et symposium PNUÉ, CNUCED.

Un certain nombre de catastrophes nucléaires et chimiques (Three Miles Island, Tchernobyl, Bophal) émeuvent l'opinion, ainsi que des désastres écologiques (mer d'Aral, Europe de l'Est) ou des conflits militaro-politiques autour des ressources.

On découvre des phénomènes qui, selon R. Passet (442), ne sont plus seulement des dommages localisés mais « *des atteintes portées aux mécanismes régulateurs de la planète* » qui compromettent les équilibres globaux (trou dans la couche d'ozone découvert en 1986, etc.), et les controverses qui en découlent comme sur le réchauffement et l'effet de serre (conflit entre la sphère économique et la biosphère).

On constate l'échec des politiques de développement et l'aggravation de l'écart entre pays riches et pauvres, en contraste avec l'amélioration du niveau de vie des premiers.

L'ensemble de ces phénomènes donne de solides justifications à ceux qui œuvrent pour un changement.

## LA NAISSANCE POLITIQUE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Création de la commission Brundtland

Fin 1983, la 38<sup>e</sup> Assemblée générale des Nations-unies demandait au secrétaire général de nommer le président et le vice-président d'une nouvelle commission qui ferait des propositions en matière d'environnement et de développement. Pour convaincre M<sup>me</sup> Gro Harlem Brundtland<sup>12</sup> d'accepter cette présidence, « *un fardeau peu réaliste et bien trop ambitieux* », J. Perez de Cuellar lui a donné, dit-elle, un « *argument sans réplique : aucun autre chef politique... n'avait encore réussi à devenir Premier ministre après avoir été ministre de l'Environnement* ». M<sup>me</sup> Brundtland, chef du parti travailliste norvégien, ancien ministre de l'Environnement était en effet devenue Premier ministre de Norvège pour une dizaine d'années.

M. Khalid (Soudan, ancien ministre et ancien président du Conseil de sécurité de l'Onu) est nommé vice-président. À leur tour, la présidente et le vice-président choisissent 19 membres dont la moitié dans le tiers-monde. On notera la présence de S. Okita, universitaire japonais, membre du Comité exécutif du Club de Rome, de M. Strong, membre de droit de la commission, de J. Mac Neil, directeur de l'environnement de l'OCDE, assistés de hauts fonctionnaires de l'Onu, installés à Genève en juillet 1984. Tout montre l'enracinement de la commission Brundtland dans l'ensemble des structu-

12. M<sup>me</sup> Gro Harlem Brundtland est depuis juillet 1998 le DG de l'OMS. Elle préside la commission mondiale sur l'environnement et le développement (Onu).

res et des travaux développés en diverses instances internationales, depuis le coup d'envoi du Club de Rome. Le souci affiché (239) est une « *représentativité exceptionnelle (6 commissaires occidentaux, 3 des pays de l'Est, 12 des pays en voie de développement, dont la Chine)*. Trois comités consultatifs (énergie, industrie, sécurité alimentaire) ainsi qu'un groupe de juristes internationaux (où figure le seul Français du dispositif) assisteront la commission. Le principe des membres siégeant à titre individuel est repris.

Lors de sa première réunion officielle, en octobre 1984, la commission ratifie son mandat, se déclare « *organisme indépendant* »<sup>13</sup> et définit objectifs, stratégies, plan de travail et calendrier dans le texte *Mandat pour un changement*. Le 31 décembre 1987, elle arrête ses activités après avoir remis son rapport final, *Notre avenir à tous*, lors de la 42<sup>e</sup> session de l'Assemblée générale de l'Onu.

---

#### UNE DÉFINITION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE UNANIMEMENT ADMISE

---

Le rapport Brundtland lance la fameuse définition du développement durable reprise dans tous les textes : « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* » « *Deux concepts sont inhérents à cette notion* » est-il immédiatement précisé :

- celui de « *besoins, plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis* » ;
  - celui des « *limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir* ».
- 

La première traduction québécoise (1988) de « *l'intraduisible sustainable development* » (429) fut le « *développement soutenable* », qui deviendra « *durable* », adopté par les Québécois. Certains d'entre eux utilisent aujourd'hui les adjectifs *viable* ou *vivable*... Bref, aucune traduction n'est satisfaisante car personne n'a trouvé le terme qui exprimerait « *un développement qui veille au renouvellement de ses ressources et à la préservation des équilibres naturels afin de se perpétuer lui-même* » (26). Le terme « *durable* » a été retenu dans les textes législatifs. Pour ce qui est des autres notions présentes dans le texte (besoins essentiels, développement...), elles ont chacune derrière elle une longue histoire au sein de l'Onu, comme le raconte H. Bartoli (18) dans *Repenser le Développement, en finir avec la pauvreté*.

---

13. Financement initial des gouvernements de parrainage (Canada, Danemark, Finlande, Japon, Norvège, Pays-Bas, Suède, Suisse), ainsi que quelques fondations (Ford, John D. et Catherine T. Mac Arthur, Nora, Sida et World City Foundations).

## Développement durable : slogan ou concept ?

Le changement n'est ni dans l'invention du vocable, ni dans son contenu. Rien de neuf depuis les travaux des années 1970, sauf le constat que, en une dizaine d'années, la multiplication des réunions et des rapports n'a conduit pratiquement qu'à la création de ministères de l'Environnement face à une dégradation irrémédiable... Ce que doit maîtriser la commission paraît insurmontable : dans l'affrontement idéologique, militaire et économique Est-Ouest, la planète et le tiers-monde ne sont que des enjeux géopolitiques marginaux, au sein de l'affrontement lui-même.<sup>14</sup> Dans ce contexte, le véritable changement consistera à ruser avec la réalité, de façon à pouvoir « *porter ce message dans le monde entier* » :

- par la création d'un slogan, le développement durable, plutôt que d'un concept ;
- par la mise en œuvre progressive d'un système juridique international nouveau pour « *passer par-dessus les obstacles de la souveraineté nationale [et] convaincre les nations de la nécessité de revenir au multilatéralisme* ».

Pour y parvenir, la commission engage une opération de relations publiques, dont la réussite sera mesurée au sommet de Rio. Les réunions vont constituer un spectaculaire tour du monde<sup>15</sup>. Les débats, axés sur l'environnement et le développement « *jusqu'en l'an 2000 et au-delà...* », seront publics et transparents de façon à :

- acquérir une connaissance directe des problèmes ;
- créer des contacts avec les hauts fonctionnaires, scientifiques, experts, instituts de recherche, industriels, ONG, grand public ;
- donner à la commission son « image de marque » et apporter la preuve à ses membres comme aux participants que les questions traitées sont d'intérêt mondial, qui déborde le cadre national et celui des diverses cultures.

La réponse sera à la mesure de l'effort : des centaines d'organisations, de personnes physiques, plus de 500 communications, 10 000 pages de documents. « *Après avoir travaillé, voyagé, écouté et discuté ensemble pendant trois ans, le rapport est unanime : une sourde inquiétude envers la planète et les dangers écologiques et économiques que les gens, les institutions et les gouvernements affrontent aujourd'hui.* », tels sont les sentiments exprimés par M<sup>me</sup> Brundtland au terme de sa mission.

---

14. Voir les travaux de la commission Palme, Sécurité pour tous, sur les problèmes de désarmement, et ceux de la commission Brandt, Programme pour la survie, sur les questions Nord-Sud.

15. Allemagne, Arabie Saoudite, Brésil, Cameroun, Chili, Canton de Genève, Hongrie, Indonésie, Italie, Koweït, Oman, Portugal, URSS.

### LA TRAME DU RAPPORT BRUNDTLAND

Malgré le caractère collectif du travail, les nuances propres aux compromis politico-diplomatiques, le poids et la rigueur de l'information traitée, le lecteur du rapport final ne peut qu'être surpris à la fois par le style, l'intensité de l'inquiétude, le souffle non emphatique d'une espérance.

Retenons ici l'itinéraire qui en fait la force :

- l'affirmation de l'unité de la crise dans un « *écheveau inextricable de causes et d'effets* » ;
- un panorama des ruptures en termes démographiques, économiques, sociaux, environnementaux (avec des appels circonstanciés aux partenaires concernés : États, entreprises, syndicats, ONG, peuples eux-mêmes) ;
- la mise en relation de la notion de limite avec celle de seuil et de « *capacité de régénération* » des ressources et des systèmes renouvelables (le paradigme exprimé par le vocable « *sustainable* » implique la condition de possibilité d'une persévérance dans le temps ; on y retrouve le rythme dialectique de l'ensemble du texte qui n'approfondit l'exposé des crises que pour en tirer la voie qui permettrait de les dépasser) ;
- l'argumentation conduit à justifier le « *mandat pour un changement* » (reçu de l'Assemblée générale de l'Onu et formellement approuvé par la commission), résumé par « la nécessité de rompre » : à la globalité de la crise doivent répondre des politiques globales, alors que « *les institutions concernées tendent à être indépendantes, fragmentées, exerçant leurs attributions selon des mandats assez restreints et des processus de décisions fermés.* »
- la force de la logique vient donc justifier la légitimité juridique du mandat. Tel est le nœud des conclusions : tout ce qui a été si bien analysé depuis le Club de Rome et la conférence de Stockholm est devenu « *crucial pour l'avenir de l'humanité* ». En conséquence, il est temps de passer d'une répétition compulsive des mêmes analyses au fil des réunions, à des actes qui ne peuvent être, à ce niveau, autre chose que la création d'obligations nouvelles, enfin intégrées dans le droit. Des obligations qui portent atteinte à l'exercice de la souveraineté des États. Or, ce sont les États qui formalisent le droit (national et international).

C'est pourquoi, dans l'annexe 1, le « *groupe d'experts du droit* » propose des « *principes juridiques pour la protection de l'environnement et un développement soutenable* », dont la commission propose qu'ils soient soumis à la signature des États. Ainsi est jetée la base de ce qui deviendra la « *déclaration de Rio* ».

---

## Les coulisses de la diplomatie

La commission Brundtland n'a pas fait ce que la plupart des textes sur le développement durable<sup>16</sup> lui attribuent : la conférence de Stockholm avait déjà tracé le juste milieu entre l'économisme et l'écologisme extrêmes. La nécessité d'unir développement et environnement préexistait dans la notion d'éco-développement, néologisme

---

16. Voir les travaux de Sachs, les publications de l'association 4D, en particulier un article de M. Moussel (429), certains numéros de *Nature*, *Sciences*, *Sociétés* (INRA), le *Débat*, les ouvrages et articles de Bourg et Godard. On trouvera un exposé très clair dans Mayer et Guillou (222). Pour éviter la polémique, nous ne citons aucun texte où règne la confusion, sur ces questions, dans la chronologie et dans les notions.

lancé par M. Strong à la Conférence de Stockholm. Dans un article de 1974, Sachs en élabore le contenu (483), qu'il résumera plus tard (277) en une alternative :

- « *rejeter les approches réductrices par l'écologisme intransigeant et l'économisme étroit* » ;
- *établir « une voie moyenne à égale distance des propositions extrêmes des malthusiens et des chantres de l'abondance illimitée ».*

Par un télégramme comminatoire, adressé au président de la conférence de Cocoyoc (Mexique), en 1974, H. Kissinger manifeste le veto de la diplomatie américaine pour ce qui est de l'éco-développement. « *Cet épisode n'est pas sans importance quant à la naissance du sustainable development, qui sonne mieux aux oreilles anglo-saxonnes, et laisse entendre que l'on parle d'autres choses, sans en réalité s'éloigner du contenu du concept d'éco-développement.* », commente Sachs<sup>17</sup>. On ne saurait mieux dire que nous sommes dans le langage de la diplomatie.

O. Godard (392), en effet, assimile ce « *changement de vocable* » à un « *désistement institutionnel* » car le contenu de l'éco-développement prenait en compte à la fois une révision pragmatique des stratégies de développement au Sud et un « *changement important des modes de vie et de développement des pays industriels* ». La position américaine est donc constante sur ce point, selon la formule qu'utilisera G. Bush à Rio : « *Le mode de vie des États-Unis n'est pas négociable.* » Ainsi fut adopté le « *vocable le plus consensuel de développement durable* ».

La conclusion de cette manœuvre diplomatico-sémantique est l'emprunt du vocable *sustainable development* au rapport *Stratégie mondiale pour la conservation*, publié en 1980 conjointement par le PNUE, le Fonds mondial pour la nature (WWF) et l'Union Internationale de Conservation de la Nature<sup>18</sup> (UICN, devenue depuis l'Union mondiale pour la nature). La vocation explicite du WWF et de l'UICN est la protection et la conservation de la nature (180), deux traditions actives sous des formes différentes en Amérique du Nord et en Europe depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. *Sustainability* est un mot du XVIII<sup>e</sup> siècle qui exprime une injonction forestière ancienne : ne pas couper une quantité de bois qui rende impossible la repousse. Ce qui est nouveau, c'est de réunir conservation et développement, deux notions apparemment antagonistes. Voilà ce dont se saisit la commission Brundtland pour tenter de donner un relief de paradoxe réalisable aux principes adoptés par la conférence de Stockholm. Une différence de taille : les principes sont devenus juridiques, mais ils ne peuvent être proposés qu'en annexe.

17. *Nature, Sciences, Sociétés* (483) Il ajoute : « *ce terme rappelle certains travaux des années 1950 en biologie, et déjà pour une oreille d'économiste, il se confond, sans s'identifier, à la terminologie de Rostow sur le self sustained growth. [...] Cette confusion [...] est d'autant plus sensible qu'on est moins au fait de la sémantique des sciences économiques* » ; cf. W.W. Rostow, *Les étapes économiques de la croissance*, éd. Seuil, 1962.

18. « *Ce faisant cette organisation rompait avec le point de vue plus étroit de protection de la nature, qui était le sien jusqu'alors, et reconnaissait la légitimité des aspirations des populations au développement économique et social.* » O. Godard (392).

La réussite historique de la commission Brundtland réside dans son audace politique, habillée d'une habileté diplomatico-juridique.

L'audace : proposer à la signature des États la proclamation d'une valeur, le développement durable, dont la mise en œuvre s'exprime en des principes qui limitent la souveraineté des signataires.

L'habileté : une nouvelle définition des Droits de l'homme, étendue à l'environnement et aux générations futures, qui fonde les devoirs nouveaux des États, mais aussi la mise en cause des modes de production de la civilisation technologique, du rythme de la croissance démographique et de la répartition planétaire des ressources. Le tout, sous la bannière ambiguë du développement durable : sous le compromis du vocable, les affrontements perdurent, ce qui explique l'impossibilité originelle de définir le développement durable. La conférence de Rio affrontera ces mêmes contradictions.

## LA NAISSANCE JURIDIQUE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Les gouvernements du monde face à l'heuristique de la peur

Rio 1992 : la conférence des Nations-unies pour l'Environnement et le Développement (CNUCED) réunit ONG, chefs d'entreprise, hauts fonctionnaires, quelque mille ministres, dix mille délégués de gouvernement. Une grande foire et des travaux compliqués pour ce premier sommet de la Terre, où 178 pays adoptent un ensemble de textes hétérogènes qui font du « *développement durable, un principe, une référence incontournable, réitérée dans toutes les conférences internationales organisées par l'Onu* » (173) :

- une « *Déclaration sur l'Environnement et le Développement* » ;
- l'Agenda pour le XXI<sup>e</sup> siècle, appelé « Agenda 21 » ;
- une déclaration sur la forêt ;
- une déclaration sur la désertification ;
- une convention sur la biodiversité ;
- une convention sur les changements climatiques.

L'hétérogénéité est la résultante de l'ambition planétaire. Une tentative de mise en forme juridique de « *l'heuristique de la peur* » de Jonas (183) qui avait participé aux travaux préparatoires : « *Une heuristique de la peur qui dépiste le danger devient nécessaire.[...] La théorie de l'éthique elle-même a déjà besoin de la représentation du mal, tout autant que la représentation du bien, et plus encore, lorsque ce dernier est devenu flou à nos yeux et qu'il a besoin d'être d'abord précisé par la menace anticipée du mal d'un type nouveau* ».

Face à pareille exigence, les innombrables rouages de la machine onusienne ont travaillé plusieurs années pour préparer Rio. Or, chaque sujet abordé exprime, en des

registres différents, les conflits de la planète. C'est le lieu géométrique où se rencontrent l'expertise à multiples visages (économique, sociale, écologique), les certitudes et les incertitudes des savoirs, les malheurs du présent et les catastrophes de demain, les intérêts, les hégémonies avec les principes du droit, et les inégalités, en particulier l'opposition Nord-Sud en matière de développement. Faute de n'être qu'une rhétorique vide, le caractère soutenable impose au développement de n'être plus ce qu'il était : alors pour opérer ces changements et respecter ces limites, où, quand et à qui les États vont-ils décider de demander d'agir ?

Le syndrome NIMBY (*Not In My Back Yard*), que l'on observe dans les querelles locales est parfaitement reproduit au niveau planétaire pour repousser le « soutenable » chez le voisin le plus éloigné, comme on le fait pour une usine d'incinération de déchets. Les batailles ont été rudes. Le jour du sommet, les négociations préparatoires ne pouvaient être parvenues au même degré d'achèvement en tous les domaines.

Le pragmatisme l'a emporté. On a écrit ce qui pouvait l'être : en la forme acceptable par tous. L'hétérogénéité traduit la nécessité des compromis. Elle exprime aussi l'ampleur, la complexité, les ambiguïtés, de ce qui est désormais inscrit sous le label de « *sustainable development* », et qui doit être décliné, de surcroît, en plusieurs disciplines et en tous pays, par application des principes politiquement ou juridiquement proclamés. Les travaux destinés à la mise en œuvre sont parfois pluridisciplinaires, mais le plus souvent enfermés dans l'une des spécialités considérées comme légitimes (économie, écologie), à l'intérieur desquelles le sujet est abordé de façon différente, selon les écoles et les sous-spécialités, ce qui ne rend pas aisée l'intelligence du concept. Pour faire simple, complétons une formule de M. Moussel : la mise en forme politique et juridique « *d'une réponse de l'économie au défi lancé par l'écologie* » (429).

### **Cohérence et hétérogénéité dans la Déclaration de Rio**

L'ambition et la complexité des textes adoptés à Rio expliquent, mais ne justifient pas, les présentations partielles, tronquées, schématisées, adaptées à la sauce de chacun, que l'on nous sert le plus souvent pour présenter le développement durable. Rien, contrairement aux apparences, n'est ici accessoire. Le sommet a engagé un processus de transformation des futures décisions stratégiques des États, quels que soient les avatars de leurs politiques. Rien en ces documents qui n'ait vocation à trouver une application ultérieure, en des recommandations, voire des normes, qui transforment ou transformeront profondément l'activité des entreprises, si ce n'est la nature même de cette activité.

La conférence se déclare être explicitement le prolongement de la déclaration de Stockholm pour établir que « *la terre, foyer de l'humanité constitue un tout marqué par l'interdépendance* », référence implicite à la perspective systémique des travaux du Club de Rome. Ce constat devra se traduire par « *un partenariat mondial sur une base nouvelle et équitable* », exprimé en des accords internationaux. Pour y parvenir, la con-

férence proclame vingt-sept principes, qui constituent, dans leur totalité, le cadre juridique du développement durable.

Globalement, la déclaration de Rio tente une redéfinition conjointe (articulée ensemble) des Droits de l'homme<sup>19</sup> pour y inclure la solidarité intra et intergénérationnelle, ainsi que les obligations des États et leur responsabilité à l'égard de la nature. La novation essentielle de Rio résulte de la globalité de la proclamation : au plan politique, diplomatique ou même juridique, chacun des principes ici énoncés détient déjà une définition, un statut (parfois ancien), qui leur ont été conférés avant Rio, en des instances ou des conférences distinctes. Sont ainsi réunis :

- le droit à « *une vie saine et productive en harmonie avec la nature* », ce qui conduit notamment à « *l'élimination de la pauvreté* » et à l'équité envers les générations futures ;
- la liberté des États pour leur politique d'environnement pour autant que ne soit pas causé de « *dommages à l'environnement dans d'autres États* » et que la protection de l'environnement « *fasse partie intégrante du développement* » ;
- l'obligation pour les États de coopérer de façon équitable (différenciée selon le degré de développement) à la protection ou au rétablissement de « *l'écosystème terrestre* » ;
- la réduction et l'élimination des « *modes de production et de consommation non viables* », ce qui peut entraîner des « *politiques démographiques appropriées* » ;
- la mobilisation de la connaissance scientifique et de la « *participation de tous les citoyens* », des femmes, des jeunes, des populations autochtones et des collectivités locales ;
- l'adoption de « *mesures législatives efficaces* », notamment contre la pollution ;
- la mise en conformité du commerce international avec les principes du développement durable ;
- l'incitation à « *décourager ou prévenir les déplacements et transferts dans d'autres états de toutes activités et substances qui provoquent une grave détérioration de l'environnement.* » ;
- le principe de précaution : « *En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard les mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement.* » ;
- l'internalisation des coûts de protection de l'environnement et le principe du pollueur payeur ;
- les études d'impact, l'information des autres États en cas de menace ;
- la protection des ressources des peuples soumis à l'oppression ;
- la dénonciation de la guerre au profit de la paix, de la résolution pacifique des conflits et de la coopération de bonne foi.

19. Bartoli (18) montre comment cette démarche s'enracine dans les buts originels et fondateurs de l'Onu.

## L'ambition extrême de l'Agenda 21 et les difficultés de sa mise en œuvre

Le préambule opère le lien entre les principes et l'Agenda 21, par référence explicite à la résolution de l'Assemblée générale de l'Onu (44/228 du 22 décembre 1989) qu'avait adopté le rapport Brundtland :

« Action 21... est un programme qui reflète un consensus mondial et un engagement politique au niveau le plus élevé... La bonne application d'Action 21 est la première et la plus importante des responsabilités des gouvernements. Les stratégies, plans, politiques et processus nationaux sont vitaux pour ce faire. La coopération internationale doit venir appuyer et compléter les efforts nationaux. Dans ce contexte, le système des Nations-unies a un rôle essentiel à jouer. D'autres organisations internationales, régionales et sous-régionales devront également contribuer à cet effort. Il faudrait de même encourager la participation du public la plus large possible et la contribution active des organisations non gouvernementales et d'autres groupes. »

Les quarante chapitres de l'Agenda 21 sont une tentative pour repenser les prémices de l'ensemble des politiques des États, presque en tous domaines, par application des principes qui définissent le développement durable. C'est une immense organisation mondiale qui voit le jour. À l'Onu d'abord où sont créés une commission permanente, mais aussi une « *task force* » puis un nouvel organisme de synthèse, sans parler du PNUE, qui garde ses prérogatives en ce domaine et demeure leader dans la préparation du prochain sommet. « *Pourquoi 21 ? Une formidable coïncidence. Le hasard a voulu que le programme d'action (agenda : les choses à faire, en latin) des Nations-unies, issu de la conférence de Rio en 1992... porte le n° 21. Nombre devenu aussitôt magique, avec la perspective du XXI<sup>e</sup> siècle... Programme d'action pour le développement durable, tel est le sens communément admis du mot "agenda 21", décliné à toutes les échelles, de la planète (programme des Nations-unies) aux collectivités locales, en passant par les États, l'Europe, etc. ; Le concept est aussi déclinable pour une entreprise, une activité, etc. Il s'agit donc d'une version opérationnelle du développement durable.* » L'auteur de ces lignes, D. Bidou, procède à cette déclinaison au titre d'un document de travail du ministère français de l'Équipement des Transports et du Logement de novembre 1999, soit Rio + 7, bonne échelle d'évaluation du temps de mise en œuvre « des choses à faire » par les pouvoirs publics. Pour être plus clair, à faire signifie plutôt : qui doivent être faites ! C'était en 1993 que B. Lalonde avait été chargé par le Premier ministre d'établir un premier rapport pour définir les mesures à prendre, mais les alternances politiques font que, en 1997, L. Jospin demande un nouveau rapport : L. Tubiana procède à une consultation internationale de haut niveau pour remettre son rapport (310) en l'an 2000, avant d'être elle-même nommée conseiller du Premier ministre pour l'environnement en 2001, dernière étape avant la création du secrétariat d'État au développement durable en mai 2002.

L'Union européenne observe un calendrier proche de celui du gouvernement français comme si après le constat de carence de Rio + 5, on tentait de sauver les meubles dans

la perspective de Rio + 10. Entre 1999 et 2001, l'Union européenne a multiplié déclarations et documents :

- le Conseil européen d'Helsinki (décembre 1999) invite la commission à « *élaborer une proposition de stratégie à long terme ayant pour objet un développement durable du point de vue économique, social et environnemental* » (74) ;
- le sommet de Lisbonne (mars 2000) place « *une croissance économique durable* » dans les nouvelles valeurs proposées pour l'Europe, à l'horizon 2010 ;
- la campagne de CSR Europe s'intitule « *European Campaign 2005 For Sustainable Growth and Human Progress* » ;
- la Commission européenne adopte le 15 mai 2001 le rapport *Stratégie de l'Union européenne pour le développement durable*. Les chefs d'État l'approuvent à Göteborg (75), en juin 2001 : pour « *encourager les entreprises à intégrer de manière active le développement durable dans les activités qu'elles poursuivent à l'intérieur de l'Union européenne et dans le monde* ».

Ainsi de propositions en recommandations, de livres verts en livres blancs, l'Union européenne (74, 75, 76) :

- affirme le principe selon lequel « *avec des investissements réalisés dans le domaine de l'environnement, tout le monde sort normalement gagnant : l'entreprise comme l'environnement* » ;
- prépare des systèmes incitatifs en liaison avec les États membres « *pour aider les entreprises à identifier des créneaux sur le marché et effectuer des investissements avantageux pour elles comme pour l'environnement* » ;
- élabore des programmes « *facilitant le respect de la législation qui aide les entreprises à comprendre (?) les exigences de la Communauté européenne en matière d'environnement* » ;
- conçoit des systèmes nationaux, mais harmonisés, d'octroi de prix aux entreprises, qui identifient et récompensent les bonnes performances environnementales ;
- organise la promotion des engagements et accords volontaires.
- développe l'exemple de la Politique Intégrée des Produits (PIP) ou dialogue entre l'entreprise et les parties prenantes, tout au long de la vie du produit et renvoie au système communautaire de management environnemental et d'audit ;
- soutient l'European Eco-Efficiency Initiative du WBCSD et des European Partners for the Environment (EPE) « *réalisés en partenariat avec la Commission européenne* » pour « *faire entrer le concept d'eco-efficiency dans les entreprises européennes et les politiques économiques et industrielles de l'Union européenne* ».

Il est temps pour l'Europe de soutenir les entreprises engagées dans l'eco-efficiency depuis les années 1990 au niveau de la formulation, et des années 1970, pour ce qui est des programmes dans les firmes.

## ... Au développement durable dans l'entreprise

*« Rapport après rapport, l'évidence s'impose désormais : l'humanité doit changer l'essentiel de ses pratiques car la plupart des efforts que nous faisons au nom du progrès, nous mène dans une impasse... c'est après mûre réflexion que nous avons retenu le titre Changer de cap : réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement. »*

Stephan Schmidheiny (1992).

### LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UNE GREFFE INDUSTRIELLE

#### Une initiative du PNUE

La commission Brundtland plaçait les États au pied du mur : il était difficile d'enterrer le rapport, d'autant que les hommes qui avaient déjà « fait Stockholm » entendaient poursuivre l'effort. Ils étaient nombreux en bien des instances, en particulier à l'OCDE et à l'Onu. « Au milieu des années 1970, l'écologie industrielle se trouvait incontestablement en gestation dans le bouillonnement d'idées qui a marqué les premières années suivant la création du PNUE. Créé au lendemain de la conférence des Nations-unies pour l'Environnement humain à Stockholm en 1972, le PNUE a eu comme premier

*directeur M. Strong* » (116). Telle est donc en la personne de M. Strong et quelques autres, derrière la scène diplomatico-juridique du *Sustainable Development*, la continuité dans la volonté de mise en œuvre de concepts clés : éco-développement, écologie industrielle, éco-efficacité.

Pour l'heure, Strong considère qu'en matière de développement, rien ne saurait être fait, si ce n'est par les entreprises. Pour donner une suite au rapport Brundtland et des chances de succès à la préparation de Rio, au printemps 1990. M. Strong demande à S. Schmidheiny (président de la holding suisse Anova) de devenir son principal conseiller pour les questions touchant à l'industrie et à l'entreprise « *présenter [...] un ensemble de perspectives sur l'avenir du développement [...] susciter l'intérêt et l'implication de la communauté internationale des affaires* » (285).

Schmidheiny choisit des industriels dont les programmes avant-gardistes servent déjà de référence, notamment 3M avec son plan 3P (*Prévention Pollution Pays*, prévenir la pollution, c'est rentable) ou Dow Chemicals (WRAP : *Waste Reduction Always Pays*, réduire les déchets, c'est toujours payant) ; à condition de remplacer le traitement en bout de chaîne (*end of pipe*) par la mise en place de nouveaux processus supprimant ou réduisant les productions de déchets ou de polluants. Telle est la transformation du schéma industriel qui s'exprime sous ces différents vocables. Une quarantaine d'actions exemplaires deviendront des cas d'écoles, parmi lesquels : Dupont, Shell, Mitsubishi, Ciba-Geigy, Alcoa, Volkswagen, Triangle, Procter & Gamble, Henkel, Migros.<sup>1</sup> Le conseiller de M. Strong convie ainsi cinquante patrons de grandes entreprises à créer le *Business Council for Sustainable Development* (BCSD), qui donnera naissance en 1995 au WBCSD, par fusion avec le World Industry Business Council for the Environment (WICE) fondé en 1993 par la Chambre de commerce internationale pour faire entendre la voix du *business* dans la mise en œuvre de Rio<sup>2</sup>.

## La réponse des multinationales

Un an plus tard, en avril 1991, le groupe d'industriels tient sa première réunion plénière où sont fixées les lignes de force du rapport qui sera publié en 1992. Entre-temps une structure légère a été mise en place sous la forme d'un comité de liaison qui assure une cinquantaine de conférences, symposiums et ateliers. Chaque membre représente personnellement les hommes qui ont créé l'organisme afin que les patrons, *in fine*, s'engagent personnellement sur les propositions transmises à la conférence de Rio (285) :

- la croissance économique reste l'objectif principal de l'entreprise, face à la démographie galopante et à l'accroissement persistant de la misère ;

1. *Op. cit.* (285). Voir aussi A.J. Hoffman (401).

2. Le WBCSD, réseau basé à Genève, regroupe cent cinquante entreprises internationales (représentant trente pays et vingt secteurs économiques majeurs) qui s'engagent dans le développement durable. Le WBCSD a établi des partenariats avec des organisations nationales (par exemple, Entreprises pour l'environnement, en France) et créé ses organisations régionales ou nationales.

- la mesure du progrès doit se faire en considérant des critères de qualité et de quantité ;
- l'effort vers une forme de développement qui soit effectivement durable doit être collectif.

Deux notions sont mises en avant pour emporter la conviction du monde des affaires :

- le principe de précaution (ou prévention) approuvé par la conférence mondiale de l'industrie en 1984 et le G7 de 1989 ;
- l'avantage concurrentiel obtenu par les firmes qui sont en des secteurs ou des nations strictement réglementés du point de vue écologique, *green competitiveness*, selon la thèse défendue par M. Porter, dans le *New York Times*, en juin 1991. Malgré sa véhémence, la polémique se poursuit, notamment dans une étude (414) de R.D. Klassen & D.C. Whybarck, dont la conclusion ne contredit pas « *l'attrait pragmatique des managers pour le développement durable* ».

Cette démarche est exprimée par le terme *eco-efficiency*.

#### ECO-EFFICIENCY : UN NÉOLOGISME AU SECOURS DES EXPERTS

L'*eco-efficiency* (éco-efficacité), selon ce que rapporte C. Fussler (146), a été choisi parce que c'est un mot d'ingénieur dont le propre est d'être obsédé par le « comment » de l'efficacité : « *Même quand je fais la vaisselle, je réfléchis à comment être plus efficace* », avait commenté le directeur général du WBCSD. Le « père » de ce terme, c'est F. Bosshardt, dirigeant associé du holding de Schmidheiny lors d'un *brain storming* pour rechercher « *un concept, peut-être simplement un mot pour résumer les buts du business dans le développement durable. Ne trouvant pas dans le dictionnaire, nous avons décidé de lancer un néologisme.* » Ainsi naquit l'*eco-efficiency* qui signifie simplement : produire plus de biens et de services en utilisant toujours moins de ressources et en produisant toujours moins de déchets et de pollution (320).

En 1991, les auteurs de « *changing course* » dessinent des avant-projets (principes, analyses, propositions concrètes, par firmes ou secteurs), en se fondant sur des programmes expérimentaux déjà mis en œuvre dans les firmes qui participent à ce travail : « *Une décennie plus tard, constate Schmidheiny l'eco-efficiency est partout... aujourd'hui enseigné dans les universités, intégré dans la panoplie des grandes firmes de consulting, préconisé par des organisations comme l'UNEP ou l'OCDE.* »

De ces prémices sont nés les *business cases* du WBCSD : communiquer une force de conviction, dont la première vertu réside dans la signature de ceux qui en parlent ; ce ne sont plus cinquante mais cent cinquante multinationales, leaders de la plupart des secteurs de l'industrie, qui représentent  $\pm 15\%$  du CA mondial<sup>3</sup>. Le WBCSD reconnaît toutefois que l'éco-efficacité est insuffisante, car elle intègre seulement deux composantes de la durabilité – l'économique et l'écologique –, il faut y ajouter le social.

3. C. Fussler, séminaire Johannesburg Comité 21, décembre 2001. Fussler est VP de Dow Europe et directeur « *for stakeholders relations* » du WBCSD.

## LES ATOUTS DE L'ECO-EFFICIENCY

### Un langage de manager

Issu du *business*, l'*eco-efficiency* en parle le langage. Cette approche managériale encourage les entreprises à chercher des améliorations au niveau environnemental qui entraînent des bénéfices économiques, sachant que l'*eco-efficiency* concerne l'intégralité du cycle de vie d'un produit. À partir de là, chacun s'est forgé sa propre définition du concept, de l'OCDE (« l'efficacité avec laquelle les ressources écologiques sont utilisées pour satisfaire les besoins de l'humanité ») à l'Agence européenne de l'environnement (« plus de bien-être avec moins de nature »).

Le WBCSD a identifié sept mesures à mettre en œuvre par les entreprises pour améliorer leur *eco-efficiency* :

- réduire la consommation de matières premières ;
- réduire la consommation d'énergie ;
- réduire la dispersion de substances toxiques ;
- améliorer la « recyclabilité » ;
- optimiser l'utilisation de matières renouvelables ;
- étendre la durée de vie des produits ;
- augmenter la qualité du service rendu.

Ces sept mesures s'intègrent dans trois objectifs, plus larges, qui sont :

- la réduction de la consommation de ressources (énergie, matières premières, eau, terre) ;
- la réduction de l'impact sur la nature ;
- l'augmentation de la valeur du produit ou du service.

Pour atteindre ces objectifs et mettre en place ces mesures, les entreprises doivent étudier les opportunités d'amélioration dans :

- les processus de fabrication, où la réduction des consommations, de la pollution et des risques permet de diminuer les coûts de fabrication ;
- la coopération avec d'autres entreprises pour la valorisation des sous-produits (pour certaines industries comme la chimie, les sous-produits revendus à d'autres industriels sont ainsi devenus une source de *cash*) ;
- l'approche « *eco-design* » des produits qui permet de fabriquer des produits plus petits, plus simples, moins chers, avec moins de matières et plus faciles à désassembler pour le recyclage ;
- la dématérialisation qui tend à satisfaire la demande du consommateur en lui fournissant un service, plutôt qu'en lui vendant un produit.

Devant la complexité du programme du WBCSD, une forte implication personnelle des managers est requise pour mettre en place des signaux visibles à tous les échelons des structures, des pays et des sites : les collaborateurs doivent pouvoir tenir pour acquis que les paramètres de l'*eco-efficiency* entreront désormais dans l'appréciation des performances de chacun. Les membres du WBCSD se considèrent comme des pionniers qui ne peuvent agir seuls. Ils situent délibérément leur action dans le cadre des engage-

ments de la conférence de Rio et, par conséquent, des mesures de nature juridique (législatives) qui demeurent de la seule responsabilité des États : dès le début des années 1990, le WBCSD a convié les leaders du *business*, les experts des *stakeholders*, les universitaires et les pouvoirs publics à participer à une série de *workshops* pour que soit explicité le concept d'*eco-efficiency* dans la perspective de Rio + 5.

### Écologie, leadership et innovation dans l'entreprise

Dans un article de l'*American Management Journal*, C.A. Ramus (University of California) et U. Steger (professeur de Management environnemental en Suisse et en Allemagne) montrent que la mise en œuvre des idées des précurseurs, tels que Schmidheiny, le WBCSD et quelques autres, ne vont pas de soi dans le monde des affaires. Elles ne peuvent naître que d'initiatives innovantes. C'est pourquoi les auteurs adoptent le concept de C. Fussler : l'éco-innovation.

Contrairement à l'innovation en général, l'éco-innovation n'est pas perçue comme faisant partie intégrante de la raison d'être de l'entreprise. Elle est spécifique des entreprises proactives (face aux pressions des *stakeholders*), caractérisées par la présence de deux traits :

- la forte implication du patron dans l'innovation environnementale ;
- l'intégration de l'éco-efficacité dans les structures du management.

L'étude des modalités de l'intégration structurelle de l'éco-innovation (quels que soient les termes) dans l'entreprise occupe une place centrale dans les recherches universitaires actuelles. C'est ce que P. Shrivastava (prof. Bucknell Univ. et Kyoto Univ.) appelait, dès 1995, l'« *ecocentric management* » (494-495).

En France, au début des années 1990, l'ADEME adopte une démarche multicritères, l'approche produit (consommation de matières et d'énergies, émissions dans l'air et dans l'eau, déchets), faisant appel à des outils d'analyse (évaluations), en particulier l'analyse du cycle de vie (ACV). Cette méthode recense et quantifie les flux physiques de matière et d'énergie associés aux activités humaines, en évalue les impacts potentiels, puis interprète les résultats obtenus en fonction de ses objectifs initiaux. Une ACV, dont la pratique est désormais certifiée ISO 14040, comporte quatre étapes interdépendantes :

- la définition des objectifs et du champ de l'étude ;
- l'analyse de l'inventaire ;
- l'évaluation des impacts sur l'environnement ;
- l'interprétation.

Le WBCSD, pour sa part, préconise un Environmental Management System (EMS), couplé à des outils permanents de mesure. Des études de cas sont présentées pour convaincre les sceptiques, plutôt que pour exprimer un quelconque triomphalisme, car les obstacles sont nombreux et le chemin à parcourir encore long. Qu'on en juge par ces conditions nécessaires pour aboutir à une :

- redéfinition permanente de la CSR, en fonction des attentes toujours en évolution de la société, ce qui renvoie à l'une des conceptions de la *Business Ethics* que l'on qualifie de « sociétale », c'est-à-dire fondée sur une forme de « pacte social » (cf. la *licence to operate*) ;
- collaboration active des acteurs (gouvernants, leaders du *business*, société civile, consommateurs, enseignants, investisseurs) de l'éco-efficacité, ce qui suppose qu'ils acceptent d'entrer ensemble dans un schéma de fonctionnement systémique.

## ÉCO-EFFICACITÉ ET ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE

### De la géochimie à la bio-économie...

La notion d'écologie industrielle n'est pas nouvelle. L'expression et le concept apparaissent de manière sporadique dans la littérature scientifique dès les années 1960... Selon S. Erkman (116), « la première occurrence de l'expression *écosystème industriel* se trouve dans un article du géochimiste américain Preston Cloud. Texte d'une communication présentée au congrès annuel de l'Association géologique allemande en 1977... » Cet article est dédié à N. Georgescu-Roegen, père de la bio-économie, qui a toujours insisté sur l'importance des flux de matière et d'énergie dans son analyse thermodynamique de l'économie humaine.

Selon Erkman, un article de *Scientific American* popularise la notion sous le titre « *des stratégies industrielles viables* » et la double signature de R. Frosh (VP de la recherche, General Motors) et N. Gallopoulos (responsable recherche moteur de General Motors). Frosh était en 1972 le bras droit de Strong à Stockholm puis au PNUE. Autrement dit, l'éco-efficacité ne serait autre que l'écologie industrielle exprimée dans le langage des milieux d'affaires !

L'expression a ressurgi au début des années 1990, d'abord dans des milieux proches de l'Académie nationale des ingénieurs aux États-Unis, qui tentaient d'ouvrir un nouveau champ scientifique et technique à la confluence de l'ingénierie, de l'écologie et de la bio-économie.

Cette discipline se fonde sur la métaphore du métabolisme qui traite le système industriel dans sa totalité comme un sous-système et une dynamique d'échanges au sein de la biosphère : l'industrie ne serait plus « hors nature ». Cette conception conduit à une critique radicale des traitements « *end of pipe* » au profit de différentes approches et techniques d'évaluation : Life Cycle Analysis, Design for Environment, Total Quality Management ou Cleaner Production. Ces techniques et quelques autres sont complémentaires et contribuent à la constitution progressive de l'écologie industrielle, comme en témoignent les travaux du Stockholm Environment Institute<sup>4</sup>.

---

4. L'une des premières synthèses sur le sujet à laquelle ont collaboré des universitaires européens et américains date de 1973 (179). Rééditée en 2000.

### ... à Kalundborg, au Danemark

L'un des principes de l'éco-industrie est de fermer les boucles des cycles de substances, réduisant ainsi, ou éliminant, pollution toxique et génération de déchets. Jusque-là, les entreprises ont fonctionné et raisonné de façon linéaire : consommation de ressources, production, puis déchets. Dans ce modèle linéaire, les déchets sont considérés comme la norme, et les entreprises traitent la pollution en fin de cycle.

L'écologie industrielle propose plutôt de considérer le système productif comme un cycle : de même que, dans les écosystèmes naturels, certaines espèces se nourrissent des déchets ou des organismes d'autres espèces, les chercheurs ont imaginé un processus similaire de valorisation des déchets entre différents agents économiques. C'est ainsi qu'est apparu, au début des années 1990, le concept de « parc éco-industriel », c'est-à-dire une zone de coopération entre entreprises pour optimiser l'usage des ressources, surtout en valorisant mutuellement leurs déchets (les déchets d'une entreprise servent de matière première à une autre).

Toutefois, la notion de parc ne doit pas être comprise au seul sens d'une zone géographiquement confinée : un parc éco-industriel peut très bien inclure l'agglomération voisine ou une entreprise située à grande distance, si celle-ci est la seule à pouvoir valoriser un déchet rare, impossible à traiter sur place. Pour cette raison, on parle de plus en plus de « réseaux éco-industriels », dont les parcs représentent un cas particulier.

#### LA ZONE ÉCO-INDUSTRIELLE DE KALUNDBORG

L'idée des parcs (ou des réseaux) éco-industriels se distingue des traditionnelles pratiques d'échange de déchets, car elle vise une valorisation systématique de l'ensemble des ressources dans une région donnée, et ne se contente pas de recycler des déchets au coup par coup. L'exemple le plus connu se trouve à Kalundborg (à l'est de Copenhague), où depuis une vingtaine d'années quelques entreprises ont lancé une interaction industrielle, à grande échelle. Parmi les partenaires à l'origine de ce système, on trouve :

- la centrale électrique d'Asnaes (centrale alimentée au charbon, d'une capacité de 1 500 MW) ; elle gère également une ferme piscicole ;
- la raffinerie Statoil (de 3 à 4 millions de tonnes / an), qui est l'une des plus grandes raffineries du pays ;
- Gyproc, usine de panneaux muraux en gypse ;
- Novo Nordisk, qui produit une large part de l'offre mondiale d'insuline ainsi que certaines enzymes industrielles ;
- la ville de Kalundborg, qui y gère les services de chauffage du district fournis aux résidents ;
- des fermiers locaux (quelques centaines d'exploitations produisant des cultures diverses sont situées dans cette zone).

De nombreux échanges se sont ainsi développés entre petits et gros partenaires. La raffinerie Statoil, par exemple, distribue des sous-produits de soufre à un fabricant d'acide sulfurique et de l'eau chaude aux serres locales. La chaleur et les vapeurs dégagées par la centrale électri-

que d'Asnaes sont utilisées par Novo Nordisk, qui distribue, à son tour, les déchets organiques issus de son processus de fabrication, comme fertilisant, aux fermiers locaux. Les économies annuelles en matière d'environnement sont notables :

- réduction de la consommation de ressources (pétrole, 19 000 tonnes ; charbon, 30 000 tonnes ; eau, 600 000 m<sup>3</sup>) ;
- recyclage des déchets (CO<sub>2</sub>, 130 000 tonnes ; SO<sub>2</sub>, 3 700 tonnes ; cendres volantes, 135 tonnes ; soufre, 2 800 tonnes ; gypse, 80 000 tonnes ; nitrogène sous forme de boues, 800 000 tonnes).

Kalundborg reste un cas isolé, bien que d'autres projets se soient développés en Autriche, au Canada, aux États-Unis et en Hollande. Cette réussite tient plus aux motivations économiques et aux bonnes pratiques des entreprises qu'à une recherche écologique. L'une des clés de son succès est la proximité socioculturelle entre les différents partenaires. Il n'est pas certain que ce modèle soit exportable, même si P. Hawken, l'un des maîtres de l'écologie industrielle en rêvait déjà en 1993 : « *Imaginez ce que ferait une équipe de concepteurs qui partirait de zéro et devrait déterminer quelles seraient les usines et industries susceptibles de fonctionner en symbiose et en synergie et quel serait l'emplacement le plus approprié* » (164).

---

## LA DÉMATÉRIALISATION DES PRODUITS : OBJECTIF FACTEUR 4 OU 10 ?

### Des chercheurs au service du développement durable

Tout est parti, en 1989, d'une conversation entre F. Bio Schmidt-Bleek, spécialiste de l'environnement, et Shataline, principal conseiller économique du président Gorbatchev, lorsque le premier demande au second d'essayer ensemble d'introduire en Russie les politiques occidentales de protection de l'environnement. Après quelques instants de réflexion, Shataline répond : « *Non, non. Lançons d'abord l'économie de marché. Alors nous deviendrons riches et ensuite nous pourrons nous offrir votre système de protection de l'environnement.* »

Depuis lors, Schmidt-Bleek est obsédé par les questions suivantes : comment une économie durable pourrait-elle s'instaurer dans le monde alors que plus de cent cinquante pays pauvres ne peuvent pas se permettre de payer le prix des mesures de protection de l'environnement ?

Un jour, il lui vient une idée : si une économie rejette trop de matières dangereuses pour l'environnement, il faut diminuer les flux de ressources naturelles qui entrent dans la machine à fabriquer des richesses. La technologie moderne lui paraît capable d'atteindre cet objectif : il faut en moyenne 35 kg de matière non renouvelable (bien souvent de l'eau) pour produire 1 kg de produit, parce que le prix de nombreuses ressources naturelles est tellement bas qu'il n'est pas rentable de les utiliser au mieux ou d'augmenter leur productivité.

Une nouvelle question se pose en conséquence : de combien faut-il réduire les quantités de matières non renouvelables qui entrent dans l'économie mondiale pour arriver à une situation durable ? En faisant un calcul très simple à partir d'informations disponibles, il détermine, comme meilleure approximation, un facteur 2. Cependant, les pauvres (80 % environ de la population de la planète) ne sont pas prêts à réduire l'infime part qui leur est dévolue.

Si la consommation totale de matières premières doit être réduite d'un facteur 2 et que, au nom de l'équité, l'existence de 5 à 8 milliards d'individus doit être améliorée, les pays riches doivent réduire leurs prélèvements actuels d'au moins un facteur 10 ! Améliorer de 1000 % l'efficacité des technologies actuelles semble irréaliste. C'est pourquoi la théorie que Schmidt-Bleek va affiner à l'Institut de Wuppertal, en Allemagne, englobe deux démarches dans le concept dématérialisation :

- fabriquer des produits avec moins de matières premières ;
- l'utilisation des choses et non plus leur possession : un changement radical des modes de consommation avec le passage de la propriété à la location.

### **L'avenir du *business durable* : location plutôt que propriété ?**

D. Bourg, professeur à l'Université de technologie de Troyes, parle à ce propos d'économie de fonctionnalité et définit ainsi les avantages environnementaux de la location : *« Si vous louez vos biens, vous avez donc tout intérêt à les construire pour qu'ils soient les plus durables possibles, donc de manière modulaire. Les ingénieurs ne calculeront plus la durée optimale d'un bien. Vous allez employer plus de gens, car la maintenance est plus gourmande en main-d'œuvre que la production. Vous pouvez alors déconnecter flux financiers et flux de matières. Il ne s'agit pas de dire halte à la croissance de façon générale. Cela n'aurait aucun sens. Le vrai message est : continuez à faire des affaires, mais autrement, en épargnant notamment au maximum les ressources »*. (426)

De plus, les industriels sont désormais tenus pour responsables du recyclage de leurs produits et vont voir apparaître de nouvelles réglementations qui pourraient les conduire à percevoir la location comme plus rentable. Aux États-Unis, par exemple, Interface, un producteur de moquette, a mis au point le service *Evergreen*, pour les immeubles de bureau : les morceaux de moquette endommagés sont remplacés et recyclés pour la fabrication de nouvelles pièces, sans surcoût pour le client. Ainsi, les utilisateurs louent un bien qu'ils retournent au fabricant lorsqu'il est à remplacer. Ce système pourrait contribuer à diminuer les 770 millions de m<sup>2</sup> de moquette mis en décharge chaque année aux États-Unis ! Autre exemple, tiré de l'ouvrage édité par l'ADEME, le système mis en place en Allemagne par Syskreis, comprenant une offre de mobilier et d'équipements, leur maintenance, leur renouvellement, l'extension ou la réduction du système ainsi que des services comme le nettoyage régulier des bureaux. La combinaison de la maintenance et de la refabrication permet d'éviter la dépréciation des biens dans le temps, voire d'augmenter leur valeur. Les services de Syskreis devraient ainsi coûter ± 25 % moins cher que l'achat traditionnel.

Dans les domaines de la bureautique et de l'informatique, la location devrait aussi se développer rapidement. En fait, le potentiel de dématérialisation d'un produit dépend de cinq facteurs, selon T. Kazazian d'O2 :

- l'intensité de son utilisation (exemple de la perceuse) ;
- la valeur affective, c'est-à-dire la part émotionnelle de la propriété du produit (le statut social attaché à la location de voitures par exemple) ;
- l'anonymat du produit (produit sans marque) ;
- la valeur financière (plus le prix d'achat est élevé, plus le produit peut être dématérialisé, cf. le développement de la location de voiliers) ;
- le progrès technologique, car plus il est rapide, comme pour les ordinateurs, plus on a intérêt à louer.

La location possède de nombreux avantages écologiques, mais aussi économiques : elle augmente la rentabilité par produit pour l'industriel, tout en permettant au consommateur de ne payer que l'utilisation. Elle nécessiterait une réorganisation des entreprises, qui deviendraient moins industrielles et plus prestataires.

### À l'avant-garde de la recherche industrielle

Sans démêler les fils d'une histoire aux frontières des sciences, des techniques, du business, des politiques et administrations des organismes internationaux, constatons que des concepts opérants circulent dans une sorte de réseau mondial informel où des chercheurs coopèrent avec des ingénieurs de l'industrie. Ce travail d'équipe n'a plus pour objet de faire de la prospective, de bâtir des concepts ou d'adopter des normes, mais plutôt de l'expérimentation. Si l'on cultive l'utopie, c'est pour fabriquer des prototypes : entre autres, « l'hyper voiture de GM », le siège du Rocky Mountain Institut, la maison climatisée de Californie, etc.

Citons quatre pôles indépendants de cette « toile » :

- le Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie, dont le très actif président est E.U. von Weizäcker;
- l'Alliance for global Eco-Structuring, créé par F.B. Schmidt-Bleek, dont le siège est en France, à Carnoules (83) ;
- le Rocky Mountain Institute (Colorado), fondé en 1982 par Amory B. et L. Hunter Lovins (anciens de GM) ;
- le Club de Rome qui demeure très actif.

L'un des derniers rapports (323) adoptés par le Club de Rome est « *Facteur 4, deux fois plus de bien-être, en consommant deux fois moins de ressources* ». Les auteurs ? E.U. von Weizäcker, A.B. et L.H. Lovins qui défendent la thèse du facteur 4. Il ne manque que F.B. Schmidt-Blick, qui soutient, quant à lui, que le facteur 10 est à la fois nécessaire et accessible. Dans la préface, les auteurs exposent la procédure d'approbation formelle du rapport par le Club de Rome, lors d'un séminaire à Berlin en mars 1995.

Retenons les noms de trois participants, membres du Club de Rome, qui ont adopté le rapport :

- F.B. Schmidt-Bleeck ;
- P. Hawken qui a publié depuis lors, avec A.B. et L.H. Lovins, *Natural Capitalism* (165). C'est le même dont l'ouvrage « *l'écologie de marché, ou l'économie quand tout le monde gagne, enquêtes et propositions* » (164) a inspiré le président d'Interface ;
- C. Fussler, l'homme de l'éco-innovation au WBCSD.

Les notions de facteur 4 et 10 sont non seulement compatibles avec celle de l'éco-efficience, mais elles lui offrent un « *point de chute* », selon l'expression de Schmidt-Bleeck. De même, les facteurs 4 et 10 sont explicitement présentés dans les documents du WBCSD et dans l'ouvrage de Fussler.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE, BUSINESS ETHICS ET CSR

### Environnement, Business Ethics et management

Dans les programmes, les manuels, les ouvrages, les revues de management et de *Business Ethics*, l'environnement constituait, dans les années 1970, un chapitre parmi les autres. Au fil des années, cette place a été en forte croissance.

Les initiatives des firmes ont été intégrées sous la forme d'études de cas. Progressivement, un nouveau champ de recherches et de réflexion s'est imposé, au-delà du récit des simples *best practices* : c'est l'un des domaines où l'entreprise se trouve le plus lourdement mise en cause par la société, par suite des « accidents » ou des découvertes scientifiques perçues comme des menaces. Le déploiement d'une littérature consacrée à l'environnement, au sein de la *Business Ethics*, est antérieur à l'émergence de la notion de développement durable parmi les instances internationales : l'analyse de la pratique des firmes, dans les recherches des *business schools*, a constitué le corpus de références pour donner au développement durable un contenu économique et technologique concret, à partir des années 1990.

Pourtant, très vite, des auteurs constatent que l'environnement puis le développement durable créent de nouvelles exigences, susceptibles de produire (ou d'exiger) des effets dans la totalité du processus de la firme. Le niveau de compétence requis suppose en conséquence une mobilisation au plus haut niveau : l'évaluation de l'efficacité des actions ne relève pas des techniques propres à chaque fonction de l'entreprise (production, distribution, finance) mais d'une appréhension globale des stratégies de management, au sens le plus concret du terme. De plus, on découvre que la contrainte environnementale entraîne dans la plupart des cas, non pas des ajustements mais de réelles transformations. C'est pourquoi, dans la recherche managériale, l'environnement transite d'abord de la *Business Ethics* vers le management<sup>5</sup> proprement dit. On le

retrouve sous une rubrique classique, proche des sciences sociales : les processus d'innovation. Il est alors traité selon les approches suivantes :

- théorie des organisations ;
- théorie de l'action individuelle ;
- inter-réactions entre firmes et société.

Selon une étude de 1991<sup>6</sup>, 67 % des cadres supérieurs des firmes américaines pensent que l'environnement est une priorité pour leur entreprise, mais seulement 7 % espèrent parvenir à des résultats réels. Un tel écart produit, à l'égard des firmes, malentendus, soupçons et accusations. Comment l'expliquer ?

Le couplage environnement-innovation constitue un défi pour les managers. Il est plus facile de donner des leçons abstraites ou de proclamer des grands principes que de rendre effectif le changement dans l'entreprise, ses modes de production ou ses produits :

- une pression très forte de l'opinion entraîne des turbulences dans l'entreprise, négatives pour les accidents, positives pour les *best practices* (298, 499, 495) ;
- ces difficultés sont perçues par les managers comme très techniques et scientifiques (285, 494) ;
- l'erreur n'est pas permise car les répercussions sur les résultats sont directes, ce qui constitue un accroissement du risque (494).

### **Le secteur chimique au banc des accusés**

Pour innover, il faut savoir traduire les objectifs environnementaux dans le langage des contraintes de l'entreprise. Dans ce contexte, l'industrie chimique est un secteur très étudié car, selon A.J. Hoffman (401), il est en même temps :

- l'accusé n° 1 depuis la publication en 1962 de *Silent Spring*, le best-seller de R. Carson<sup>7</sup> ;
- le suspect principal de l'Environmental Protection Agency, créé par R. Nixon en 1970 ;
- l'ennemi n° 1 dans les sondages d'opinion de 1970 à 1990 ;
- le deuxième secteur industriel par le volume des déchets polluants (après les métaux).

Ce secteur (2 833 firmes américaines) représente donc un cas extrême, qui permet à Hoffman d'expérimenter ses hypothèses relatives au changement social dans l'entreprise. Cette étude retrace les étapes qui conduisent, en une trentaine d'années, de l'industrie traditionnelle à l'éco-industrie ou à l'éco-management à partir d'événements déclencheurs (Bhopal, trou d'Ozone, etc.). L'étude s'appuie sur deux séries de

---

5. De nombreux articles et des numéros spéciaux sont consacrés au management de l'environnement dans les trois principales revues américaines citées dans le chapitre consacré à la CSR.

6. Booz-Allen, cité par Anderson & Bateman (334).

7. R. Carson (62).

données indépendantes : les arrêts rendus par la justice fédérale et l'analyse de contenu d'un organe de presse professionnel (Chemical Week). Quatre périodes jalonnent la prise en compte de l'environnement par les firmes :

- décennie 70 ➔ traitement *end of pipe* ;
- décennie 80 ➔ réduction de la production de déchets et de la pollution ;
- décennie 90 ➔ mise en place des méthodes du type Product Stewardship et Life Cycle Analysis (utilisation de nouveaux matériaux, recherche de nouveaux produits) ;
- décennie 2000 ➔ intégration du *Sustainable Development* dans les objectifs, les critères et les mécanismes de décision, les critères d'appréciations des performances des managers. Cette évolution est le fruit d'une transformation de l'entreprise (champ organisationnel et normes de comportement), d'un strict respect des obligations légales à une forte intégration culturelle des impératifs de la société. Une initiative comme le Responsible Care Program est un indice de cette mutation.

Les pouvoirs publics, les tribunaux, les ONG, l'opinion publique et les compagnies d'assurances constituent les principaux paramètres explicatifs de ces transformations, sans exclure l'influence des commissions de l'Onu ou de la sagesse des managers ! Toutefois, l'ensemble des facteurs ne peut être efficace qu'au moyen de changements structurels vécus au sein de l'entreprise, même s'ils sont provoqués par une inéluctable intégration des forces sociales. Au niveau de l'interaction entre firme et société, l'impératif du *Sustainable Development* est traité comme un élément du contrat social.

### **Une nouvelle théorie des *Stakeholders* : la *Business Ethics* bio-centrée**

R.E. Freeman, avec la théorie des *stakeholders*, avait établi une nouvelle définition de l'entreprise qui s'est imposée, en une vingtaine d'années, comme un modèle, comme le moyen institutionnel et pertinent de mettre en œuvre les principes de la responsabilité sociale de l'entreprise : en français, l'expression de « parties prenantes » est aujourd'hui d'un usage courant.

Freeman établit un bilan de ce qui oppose *a priori* l'entreprise et le développement « soutenable » (383) :

- comment des « illettrés » de l'environnement (P-DG) pourraient-ils envisager de gagner de l'argent en sauvant la planète ?
- peut-on confier à l'État, la mission de définir ce qui est « soutenable », alors que son incompétence dans les processus de création de valeur n'est plus contestée ?
- comment ne pas être sceptique lorsqu'on voit les firmes détourner les législations vertes à des fins de pures stratégies marketing : conquêtes de segments de marché ou maquillage publicitaire ?

Le *business* et l'environnement, constate Freeman, « sont de bien étranges compagnons » ! C'est pourquoi, prendre au sérieux le développement durable postule une redéfinition de l'éthique et de l'entreprise, en d'autres termes de repenser les fon-

dements de la *Business Ethics*. En écartant explicitement le recours à la *Deep Ecology* et en s'appuyant sur les travaux de W. Frederick (140), Freeman réactive la théorie des *stakeholders*. Il souhaite ainsi redéfinir les valeurs de l'entreprise et du capitalisme lui-même sur les bases déjà acquises, par le consensus réalisé autour du *stakeholder capitalism*.

Il faut donc enrichir la compréhension de l'éthique elle-même, en adoptant une éthique bio-centrée qui intègre :

- le contexte écologique (interdépendances des systèmes) ;
- la responsabilité des conséquences de ses actes ;
- une limitation de la concurrence.

Le sens et la portée de la nouvelle synthèse de Freeman ne peuvent être mesurés en dehors des références philosophiques qu'il se donne : une actualisation du pari de Pascal (appliqué à l'éthique) et la définition pragmatiste de sa démarche. À ce titre, il reçoit l'appui de B.G. Norton (435) pour réorienter le *business* vers l'environnement, sans pour autant adopter une « *éthique non anthropocentrée* ».

### **Développement durable : nouvelles finalités pour le *business* ou OPA (subversion) de la *Deep Ecology* sur la CSR ?**

P. Shrivastava<sup>8</sup> a élaboré, depuis le milieu des années 1980, les concepts d'*eco-centric management* et de *Total Quality Environmental Management* (TQEM). Son analyse théorique de la modernité<sup>9</sup> repose sur l'assimilation de la production non « soutenable » à la société du risque, décrite par U. Beck (20).

Le bilan de l'histoire industrielle des trois dernières décennies du *xx*<sup>e</sup> siècle, des réactions internationales qu'elle a suscité (Brundtland, Rio) conduit à un constat sans complaisance : l'accumulation des risques et des remèdes inopérants dont la responsabilité incombe aux institutions : les entreprises et les agences gouvernementales (terme à connotation américaine : Shrivastava justifie ce particularisme par la simple assertion que c'est pire ailleurs). Le risque technologique et environnemental est ainsi défini comme le défi central lancé au management.

La CSR a certes déjà transformé la perception de la finalité de l'entreprise, mais le management demeure l'acteur principal d'une société qui tend principalement à la croissance de la consommation. Vont dans le même sens :

- le droit de propriété (anthropocentrisme) ;
- le marché libre qui externalise les coûts écologiques ;

---

8. P. Shrivastava enseigne le management à Bucknell University, Pennsylvania. Il a été président d'une société de conseil spécialisée dans l'environnement, membre du comité de rédaction de l'*Academy of Management Review* (294, 494, 495).

9. En référence à Giddens (150-151).

- la rationalité économique qui fonde l'organisation des firmes sur le concept réducteur d'*homo economicus*.

C'est pourquoi un renversement de perspective s'impose : en considérant « la nature » comme celui des *stakeholders* qui pâtit le plus de l'activité industrielle, on place les « externalités » au centre pour intégrer :

- l'écosystème industriel, en particulier les réseaux éco-industriels, les expériences engagées dans le sens de facteur 4 et 10 ;
- l'*eco-centric management*.

Tel est le concept de TQEM, dont l'application porte sur les finalités de l'entreprise, les produits, les systèmes de production (*eco-efficiency*), les structures (non hiérarchiques et participatives) mais aussi sur la transformation des fonctions majeures : marketing, comptabilité (intégration des coûts environnementaux), ressources humaines, finances (profit calculé sur long terme).

Shrivastava (495), prenant à la lettre le rapport Brundtland et les définitions économiques du développement durable<sup>10</sup> qui en découlent, intègre tous les modèles de l'écologie industrielle par l'analyse de réalisations telles que Kalundborg (voir p. 319), des programmes de Dow Chemical ou 3M pour établir la faisabilité du concept de TQEM, ce qui ne démontre pas pour autant la possibilité de sa généralisation. Éco-packaging, éco-produit, éco-design, etc., rien de ce qui existe dans le domaine de l'entreprise verte ne lui échappe.

Pourtant, se plaçant délibérément dans la filiation de la *Deep Ecology*, en particulier de Naess (236), Shrivastava redéfinit l'ensemble des fonctions de l'entreprise, n'hésitant pas, par exemple, à donner pour objectif au marketing l'éducation pour une consommation responsable et à la finance la maximisation du profit à long terme.

Le grand écart réalisé par Shrivastava entre la littérature managériale traditionnelle et la *Deep Ecology* le place au centre de ce que la Society for *Business Ethics* déclare être le « défi de l'environnement au *business* ». Il n'est pas difficile de condamner des théories si ambitieuses au prétexte que l'on peut les qualifier d'irréalistes et arguer qu'elles ne sont pas encore adoptées par la majorité des entreprises. Freeman, plus aigu dans sa critique, refuse le principe même de l'*eco-centric management*, puisqu'il y voit le signe du ralliement de son auteur à une éthique dont le fondement n'est plus humain. *A contrario*, on peut considérer l'*eco-centric management* encore trop timide face aux enjeux.

M. Sagoff, figure emblématique de l'*Environmental Ethics*,<sup>11</sup> prend la posture paradoxale de critiquer les sombres prédictions de l'écologie scientifique pour mieux fonder la critique du « *consume too much* » sur des raisons de justice et de morale environnementale, par un procès radical des pratiques des multinationales.

---

10. Référence à Costanza (82).

11. Président (1991-1995) de l'International Society of Environmental Ethics (279).

L. Westra, également dans la mouvance de l'*Environmental Ethics*<sup>12</sup>, approuve la perspective éco-centrée de Shrivastava, ses références à Leopold et à Naess, mais elle dénonce les contradictions entre logique de l'entreprise et durabilité, que l'éco-industrie ne parviendra pas à résoudre.

Qui ne souscrirait pas aux propos de J. Reichart et P.H. Werhane, « *les buts du développement durable transforment le sens de l'action économique elle-même* » ? Si tel est bien le cas, et les textes qui viennent d'être analysés le montrent, on ne saurait assigner le développement durable pour finalité à la CSR, sans expliquer au citoyen-salarié-consommateur, ce que cela signifie : une transformation de l'entreprise, de son activité, de ses fonctions dans la société. Les euphémismes prudents des politiques se distinguent de moins en moins de la démagogie : c'est ainsi que le développement durable pourrait demeurer longtemps encore du *Greenwash*, les entreprises étant désignées comme les seules responsables de cette duperie.

---

#### L'ÉCO-CONCEPTION SELON L'ADEME

---

On peut considérer l'éco-conception et l'éco-design défendus en France par l'agence O2, créée par T. Kazazian, comme une expression de l'*eco-efficiency*. Tiré d'un ouvrage édité par l'ADEME et co-piloté par O2 France, *Conception de produits et environnement*, voici quelques exemples d'éco-conception :

- **produits recyclables** ➔ les étiquette d'identification Scotchmark de 3M se recyclent au même titre que le matériau sur lequel elles sont apposées (ordinateurs, téléphones, tableaux de bord...);
- **produits contenant des matières recyclées** ➔ la fibre polaire Synchilla de la marque Patagonia, aussi chaude que la laine, fabriquée à partir de bouteilles en plastique PET, a permis de recycler 25 M de bouteilles entre 1993 et 1997.
- **maîtrise des risques liés aux matériaux et substances** ➔ la firme danoise D.K Teknic a mis au point un climatiseur à « effet Peltier », qui produit du froid grâce à des semi-conducteurs en céramique. Il consomme moitié moins d'énergie qu'un climatiseur traditionnel et ne nécessite pas de gaz frigorigène pouvant nuire à la couche d'ozone. Sur la base d'une surconsommation moyenne de 10 % pour un véhicule équipé d'un climatiseur traditionnel, l'économie est d'environ 1 000 litres d'essence sur la durée de vie du véhicule ;
- **matériaux renouvelables et renouvelés** ➔ les protections Ecophyt en osier (brins non traités, assemblés par tresse végétale) pour jeunes arbres sont totalement biodégradables. En France, 3 millions de protections en plastique sont utilisées chaque année. Non réutilisables, elles finissent abandonnées sur place, mises en décharge ou brûlées ;
- **production** ➔ dans les lampes halogènes Philips, les pièces métalliques en tungstène, chargées de centrer le filament, ont été supprimées, grâce à une déformation du tube de quartz, ce qui permet d'éviter 70 % des déchets spéciaux liés à la fabrication (en particulier, supports en molybdène qui devaient être dissous à l'acide sulfonique) ;

---

12. Actuellement secrétaire de l'International Society of Environmental Ethics (325, 510).

- **optimisation de la logistique** ➔ Les 3 Suisses se sont engagés à réduire de 25 % en cinq ans, leurs émissions de CO<sub>2</sub>. Le transport, responsable de 85 % de ces émissions a été repensé selon trois axes : priorité au transport combiné rail-route, bateau avion ; utilisation de carburants moins polluants (GNV, GPL) ; amélioration des coefficients de remplissage. Les réductions attendues représentent 30 000 tonnes de CO<sub>2</sub>, sans surcoût pour le client ;
  - **produits plus économes en énergie** ➔ les pneumatiques Energy de Michelin, conçus pour limiter la résistance au roulement, permettent d'économiser jusqu'à 5 % de carburant par rapport aux Michelin Classic et limitent également les nuisances sonores du roulement (première source de bruit de véhicules roulant à faible vitesse) ;
  - **produits qui utilisent des énergies renouvelables** ➔ la fameuse radio Freeplay fonctionne sans piles, ni batterie ou autre consommable. Un générateur stocke l'énergie transmise grâce à une manivelle actionnée manuellement ;
  - **durabilité et utilisation des produits** ➔ les enfants grandissent et leurs mobiliers, jouets et accessoires restent inutilisés, voire mis au rebut, même s'ils fonctionnent encore. La marque allemande XS Möbel für Kinder a conçu un parc qui se transforme pour offrir des jeux variés lorsque l'enfant grandit. Par exemple, la table Buricito est réglable selon la taille de l'enfant sur une hauteur de 55 à 75 cm.
  - **refabrication** ➔ plus de la moitié des appareils photos prêts à photographier (PAP) Kodak Fun Mini et Fun Gold sont réutilisés à 85 % de leur masse et recyclés à 15 %.
-



## Vers une transformation du capitalisme ?

*« En principe, Greenpeace est d'accord avec le Pnue sur le rôle crucial de l'industrie et sa responsabilité pour conduire la planète vers un développement durable au sens écologique et autres. Cependant, comme le rapport du Pnue le démontre dix ans après Rio... l'industrie demeure plus un problème qu'une solution. [...] Les raisons pour lesquelles le business as usual reste le paradigme dominant requièrent des études approfondies. [...] La question primordiale pour l'industrie du XXI<sup>e</sup> siècle sera de prouver qu'elle peut apprendre du passé. Greenpeace encourage le Pnue à continuer ce processus. »*

**Rémi Parmentier, Greenpeace International.**

**« LICENCE TO OPERATE » OU « WINDOW-DRESSING » ?**

**« Une ruse subtile de l'idéologie productiviste »...**

Dans le mouvement engagé pour un développement durable, les entreprises doivent assumer leurs responsabilités dans cet effort mondial ; agir par des actions concrètes, partenariales, mesurables, vérifiables et transparentes. L'affichage d'une fausse vertu, au travers d'une communication de façade, alors qu'elles continueraient à faire du *business as usual*, deviendrait un boomerang pour leur image et leurs affaires, si ce n'est pour le système économique lui-même. Selon sir Mark Moody-Stuart, ex-président de

Shell, président du BASD, les entreprises ne peuvent plus se concentrer uniquement sur le court terme, la création de valeur pour l'actionnaire : « *Les entreprises ont besoin d'une licence to operate informelle de la société.* »

Cette *licence to operate* est le moyen par lequel une entreprise conserve et améliore la confiance et le respect de ses parties prenantes : le soutien de la société, dont a besoin toute entreprise pour conduire ses affaires avec succès, un contrat informel avec ses employés, ses clients et, plus largement, la société civile. Un tel « permis d'entreprendre » devient une clé du *business*. Seules les entreprises qui s'engageront dans une véritable stratégie de développement durable et de responsabilité sociale conserveront leur *licence to operate*.

La question n'est plus de savoir si l'éthique paie : l'éthique sociale, environnementale est une question de survie. En décembre 2001, au cours de la réunion organisée à Bruxelles par la présidence belge de l'Union européenne, O. Quintin<sup>1</sup> a rappelé que, si la CSR devait rester une démarche volontaire, elle ne devait pas être du *window-dressing*. Elle reprenait ainsi à son compte l'un des trois qualificatifs généralement utilisés par les mouvements anti-mondialistes pour qualifier l'éthique d'entreprise, la CSR ou le développement durable : *window-dressing*, *green-washing*, *blue-washing*.

---

## GLOSSAIRE

**Window-dressing** : renvoie aux artifices du commerce (l'étalage) ou de l'architecture : *it's only windows-dressing*, ce n'est qu'une façade. S. Latouche utilise volontiers le terme de maquillage.

**Greenwash** : défini comme une « désinformation diffusée par une organisation pour donner d'elle-même, dans l'opinion, une image de responsabilité environnementale ». Corppwatch, (80), ONG anti-mondialisation, ajoute : « C'est le phénomène de l'entreprise destructrice dans les domaines sociaux et environnementaux qui tente, pour protéger ou étendre son marché, de se poser en ami de l'environnement, en leader de la lutte pour l'éradication de la pauvreté. »

**Blue-wash** : « Titre décerné à celles des plus grandes et plus riches entreprises qui se drapent dans la bannière bleue de l'Onu (en adhérant au Global Compact) sans avoir rien à faire en contrepartie », selon le *New York Times*. Corppwatch complète : « Efforts des firmes pour être perçues comme intégrées à la communauté mondiale des organisations humanitaires, associées à l'Onu sans avoir à fournir aucun gage de leur responsabilité. »

---

Façade, blanchissage et blanchiment, fausse piété et hypocrite charité : jésuites et Tartuffes, tels seraient donc, professeurs et managers, marques des firmes et drapeaux des États ou encore pactes des organisations internationales. On perçoit immédiatement l'outrance du propos, mais on adopte l'impérieuse légitimité de la mise en doute de

---

1. Directrice générale à la DG 5 (Emploi et Affaires sociales).

déclarations, voire d'actions, dont chacun pense, à part soi, le banal « *c'est trop beau pour être... vrai* ». Ou, comme le redoute P. Ricœur : « *Dans une cellule définie par la finalité de l'efficacité, [...] la responsabilité doit être cultivée, à la fois comme une composante de l'efficacité [...] et comme une réponse à la demande d'autonomie des individus eux-mêmes. L'entreprise est alors traitée, à la fois comme une institution particulière à finalité économique et comme un lieu privilégié de culture et de croissance personnelle. C'est ce double statut qui à mon avis rend vulnérable, voire équivoque, l'éthique des affaires : le danger n'est-il pas qu'un appel à la responsabilité individuelle, reste une ruse subtile de l'idéologie productiviste, en particulier lorsque cet appel est couplé à la demande d'adhésion à des valeurs d'entreprise définies au sommet ?* » (269)

Pour les partisans de la responsabilité, nous serions passés du temps des philosophes à celui des managers, de la période où l'on argumentait sur la fonction de l'entreprise dans la société au siècle où l'on transforme les principes en façons de faire, en processus de décision, en évaluation des résultats, en publication transparente des informations. Celles-ci sont mises à disposition des partenaires pour tenter avec eux de progresser en permanence vers la mise en pratique de ces principes, reconnus par tous comme des obligations.

### Quelques figures dans un dialogue mondial

L'enseignement de l'éthique serait-il assimilable à celui des axiomes en géométrie ? Il n'en a jamais été ainsi, depuis l'Antiquité, au moins en Occident. Le témoignage des philosophes d'aujourd'hui ne ressemble pas à une simplification dans l'établissement des obligations normatives. C'est un enrichissement par la pluralité, plutôt qu'une uniformisation qui rendrait l'application plus simple... Depuis un siècle en effet, le temps des philosophes, quoi qu'on en dise, a été riche :

- J. Rawls (263-264) a défini le principe et les modes d'application d'une théorie de la justice (comme équité) ;
- H. Jonas (183-184) a proclamé le principe de responsabilité envers les générations futures ;
- J. Habermas (162) a jeté les bases d'une éthique de la discussion ;
- P. Ricœur (268-273) a tenté de nouer la responsabilité avec la justice ;
- M. Serres (292-293) nous a enjoint de conclure un contrat naturel ;
- P. Bourdieu (35-39) a voulu faire entendre les voix de la « *misère du monde* » ;
- A. Sen (287-290) a proposé de repenser l'inégalité pour bâtir un nouveau modèle économique ;
- B. Latour, M. Callon, P. Lascousmes (205-206, 202, 59) et quelques autres nous ont invités à réconcilier l'expertise technique et la démocratie en des forums hybrides.

Qui prétendrait aujourd'hui que ces leçons aient été assez entendues pour que le cours des choses en soit modifié ? Mais qui, inversement, pourrait démontrer une déconnexion totale entre :

- le renouveau des discours éthiques, manifeste dans les textes cités ainsi que dans bien d'autres<sup>2</sup>, plus ou moins dans la mouvance de ces auteurs ;
- les notions de développement durable, de responsabilité sociale de l'entreprise, de *stakeholders* ;
- les définitions de nouvelles normes règles ou même bonnes pratiques, dans une multitude de dialogues à plusieurs voix, sur les cinq continents où cinq figures sont désormais requises ?

Les cinq figures ci-après sont devenues des conditions nécessaires à la crédibilité :

- l'entreprise, acteur économique central ;
- l'État, bastion du pouvoir légitime souverain ;
- la société civile, dans sa version représentative (les syndicats), dans sa fonction critique et militante (les ONG) ;
- le diplomate, porteur d'une fraction de la souveraineté déléguée par les États aux organisations internationales ;
- l'expert qui parle tantôt au nom de la science et de la technique, tantôt au nom d'une culture fondée sur la mémoire collective des organisations internationales, mais aussi sur une pratique nouvelle dont la fonction est implicitement la mise en œuvre de ces valeurs dont les « philosophes » ont écrit la version contemporaine.

L'adoption des thèses du *window-dressing*, comme des *blue* ou *greenwash* conduirait à penser que les partenaires réunis régulièrement avec les entreprises en ces différents forums seraient, soit manipulés par les entreprises, soit achetés par elles : ces hypothèses ne résistent pas à l'examen.

### **Famine, démocratie électorale et *Realpolitik***

Participer à ces dialogues ne condamne pour autant ni à la naïveté, ni au conformisme<sup>3</sup> : « À s'en tenir aux résolutions adoptées en faveur des Droits de l'homme, on pourrait croire à un gigantesque bond en avant. À prendre conscience à travers les rapports d'Amnesty International ou de Human Rights Watch, les comptes rendus des travaux de la Commission des Droits de l'homme des Nations-unies, ou simplement les informations sur les crimes et les génocides perpétrés, c'est tout au contraire à une régression sans précédent que l'on devrait conclure. » H. Bartoli rap-

---

2. En France, par exemple, l'équipe de la revue du M.A.U.S.S. ou un auteur comme J.-P. Dupuy (107-109).

3. Mais conduit parfois à dénoncer le « *window-dressing* » politique ou institutionnel, par des prises de positions vives, accompagnées de démission, comme celle de M. Robinson, haut-commissaire pour les Droits de l'homme.

pelle l'augmentation de l'écart entre richesse et pauvreté (1,5 milliard de personnes vivent avec moins de 1\$ par jour) pour conclure : « *L'humanité bégaie. Plus que de développement c'est de mal développement qu'il convient de parler.* » (18)

Ainsi se dessine une démarche propre aux experts internationaux, que l'on pourrait dénommer des « traducteurs éthiques »<sup>4</sup>, en des univers économiques, politiques et diplomatiques. On en trouve la trace détectable au fil de bien des publications. I. Sachs dit explicitement : « *Je crois plus à la vertu du souffleur que du hâbleur. C'est la fonction d'un intellectuel engagé que de produire des idées auxquelles il croit et de les mettre en pratique.* » (105) Bartoli qualifie le développement de nouveau paradigme, « *la constellation de croyances, de valeurs et de techniques* » partagées par les membres des communautés scientifiques, mais aussi comme un défi lancé à la conscience de « *tous les acteurs de la vie économique, sociale, culturelle. Ce n'est ni une doctrine, ni une idéologie... C'est en référence à l'état réel du monde et en vue d'en permettre la saisie, que le nouveau paradigme doit être pensé, l'économie étant ramenée à son rôle d'instrument au service de la vie.* » Précisons que Bartoli est professeur d'économie, tout comme Sen, dont tant de textes défendent des positions quasi identiques :

- « *La famine n'est pas le résultat d'un manque de ressources alimentaires, mais d'une mauvaise organisation ou d'une absence de contrôle politique sur les gestionnaires.* » (289) ;
- « *La liberté apparaît comme la fin ultime du développement, mais aussi comme son principal moyen...*
- *Le développement consiste à surmonter toutes les formes de non-libertés, qui restreignent les choix des gens et leur capacité d'agir. La suppression de ces non-libertés est... constitutive du développement... Ainsi, liberté politique et liberté économique bénéficient l'une de l'autre... Elles ne s'affaiblissent pas réciproquement.* » (289)

L'idée nouvelle de Sen est de placer la liberté au cœur du dispositif de la mise en œuvre, qu'elle soit économique<sup>5</sup> ou politique<sup>6</sup>. C'est une façon de dire qu'au bout du compte, l'état du monde (au sens écologique et social) est le produit de notre liberté : selon le bon ou le mauvais usage que nous savons (ou que nous pouvons) faire de la démocratie elle-même.

D. Johnston, secrétaire général de l'OCDE, est un haut fonctionnaire international au discours libéral et diplomatique : à l'opposé donc de thèses « interventionnistes », comme celles de Bartoli ou Sen. Sur la question centrale de la réduction de l'aide aux pays du Sud et, de manière plus générale, sur la portée des engagements internationaux qui ne sont pas tenus, il met en cause une « *fragilité face au système démocratique : c'est une bonne chose de prendre de grands engagements à l'étranger, mais la politique reste*

4. Cette expression est utilisée dans le prolongement de problématiques, en particulier celles de M. Weber, P. Bourdieu, J.-P. Dupuy, B. Latour, M. Callon, P. Lacosmes.

5. Référence explicite au marché et à A. Smith dont il se réclame.

6. Le lien entre économie et politique s'opère par la notion de « capabilité » où se réunissent liberté, justice, égalité, en référence à J. Rawls.

avant tout une affaire locale. Les hommes politiques pensent toujours à se faire élire avant d'honorer leurs engagements. Ils ne jouent jamais contre leur propre intérêt. Sauf à avoir une majorité écrasante, le champ libre n'est jamais acquis ». Ce constat permet à Johnston de fonder la légitimité des institutions internationales<sup>7</sup>, et des fonctionnaires qui en sont les acteurs : « notre rôle est de montrer que l'intérêt général doit primer sur les intérêts particuliers : protéger le secteur de l'acier, ses travailleurs, n'est pas forcément faire le jeu du consommateur et des acheteurs. Pour accepter cela, il faut sortir de la Realpolitik ». L'OCDE démontre par ces propos sa liberté de parole pour rappeler au président des États-Unis le respect des engagements. Par l'évocation de l'intérêt général, Johnston montre comment ces « machins », dont parlait le général de Gaulle, jouent un rôle désormais déterminant : faire adopter et appliquer des mesures responsables mais impopulaires, dont les hommes d'État des pays démocratiques n'ont pas le courage d'expliquer la nécessité à leurs électeurs. Par cette difficulté structurelle de la démocratie électorale (scrutin) s'établit la légitimité des experts<sup>8</sup>. Ainsi est renvoyée aux entreprises seules la charge d'un développement équitable et durable. Dans ce dialogue de faux sourds, les entreprises répondent qu'elles ne sauraient tout faire sans un encadrement politique efficace des États.

## DE LA GUÉRILLA À LA NÉGOCIATION, PUIS AUX NORMES

### Redéfinir l'entreprise

La majorité des chercheurs et professeurs sont convaincus de la nécessité d'une *Corporate Sustainability*<sup>9</sup>. Pour contrer les résistances et les oppositions néo-libérales formulées au plan théorique, ils combattent ces thèses par des publications et des confrontations en des colloques internationaux, depuis la fin des années 1990. Cette mutation en suppose une autre qui est en cours : la mise en pratique d'un débat qui conduit à la construction d'une éthique de l'entreprise dans la société, qui soit transculturelle, c'est-à-dire le produit d'un travail collectif d'acteurs venus des cinq continents. Ces mêmes chercheurs collaborent avec les spécialistes du management et des organisations.

L'insuffisance des résultats, confirmés par les rapports des instances internationales, provoque un nouveau clivage dans le champ académique de la *Business Ethics*. Certains, qui ont cru longtemps aux vertus de l'exhortation dans le cadre du système, se

7. Rappelons que l'OCDE a survécu plusieurs fois à sa mission initiale, qui était la gestion des crédits du plan Marshall.

8. Qui ne sont pas sans évoquer les gardiens de Platon dans *la République* et *Lois*.

9. Triple P, Performance Centre & Erasmus Centre for Quality, Corporate Sustainability conference 2002, *Impact of CSR and Corporate Sustainability on business disciplines*, 6-7 June 2002.

sont engagés dans une nouvelle phase : « Redéfinir l'entreprise, principes du management par les stakeholders. »<sup>10</sup>

On ne saurait régler la question du *window-dressing* en se référant aux seuls travaux des professeurs de *Business Ethics*... Les États, les syndicats, les ONG sont ici des acteurs et des témoins décisifs. Au regard d'une planète fracturée en deux, la riche et la pauvre, et pour ce qui est d'une humanité qui ne sait même plus dire si ce qu'elle croyait être son progrès ne serait pas sa perte, comment dire ici, modestement, quelle responsabilité assume aujourd'hui l'entreprise ?

### Guerre permanente et dialectique régulatrice

Des organismes comme l'OIT, l'UNRISD, la CNUCED ont multiplié les tentatives d'évaluation. Ainsi cette étude (235) consacrée à l'évolution des rapports entre les entreprises et les ONG : c'est dans les années 1990 que la guérilla (73) s'est transformée en partenariat pour « *conduire les parties à la table de négociation* ». Cette évolution s'est réalisée simultanément selon deux lignes de forces<sup>11</sup> :

- les principes de la *Business Ethics*, formalisés dans la notion de CSR et mis en œuvre, de façon multilatérale, selon la dynamique (souvent conflictuelle entre entreprises et ONG) de la *stakeholders theory* ;
- la création d'institutions, instances, mécanismes, chargés, selon l'impulsion donnée par la conférence de Rio, de mettre en œuvre le développement durable, en intégrant la voix des ONG des pays du Sud.

Entreprises et ONG sont entrées dans une nouvelle relation. Lors de la publication de l'ouvrage *Changer de Cap* (285), associé à la création du WBCSD, Greenpeace a mené quelques actions préventives, puis a posé « l'anthithèse » dans une publication parallèle : *The Greenpeace Book of Greenwash* (49). C'est toujours Greenpeace qui, au moment de Brentspar, mène contre Shell un combat dont l'issue sera, selon les termes de Shell en 1996, que « *la compagnie n'a pas d'autre choix que le développement durable* ». Ce mode de relation s'est largement développé et s'exprime en des vocabulaires variés. On parle de « régulation civile » ou de « systèmes mondiaux de régulation privée », mis en œuvre par des organismes comme le Forest Stewardship Council (Conseil pour l'intendance des forêts) ou le Marine Stewardship Council (Conseil pour l'intendance du milieu marin). Dans *The Age of Paradox*, C. Handy (163) expose la dimension dialectique de ces relations. Gérer le paradoxe, c'est « *vivre avec les contradictions, pas nécessairement les résoudre* ».

Une même structure contradictoire caractérise les analyses des domaines comme les codes de bonne conduite des entreprises, les initiatives volontaires, les différents systè-

10. The Clarkson Centre for *Business Ethics*: "Redefining the Corporation", Université de Toronto.

11. Prolongement de deux courants qui se sont structurés et développés dans les années 1970-1980, et que, pour simplifier, on dénomme ici « *Business Ethics* » et « développement durable ».

mes d'évaluation internes et de *reporting*, les cotations des agences spécialisées, les appréciations des fonds éthiques ou de développement durable. Dans *Business Responsibility for Sustainable Development*, P. Utting (311) a tenté un état des lieux où il dénonce :

- « *la faiblesse des critères dont se servent souvent les Nations-unies et d'autres organisations pour choisir leurs partenaires commerciaux, la façon dont, ONG et institutions des Nations-unies font taire les critiques les plus véhémentes lorsqu'elles se rapprochent des entreprises, et le problème des entreprises qui en viennent à influencer excessivement l'intérêt public* » ;
- « *“certaines formes d'initiatives spontanées et de partenariat” car “elles peuvent servir à affaiblir de puissants moteurs de responsabilisation, comme la réglementation par le gouvernement les négociations collectives et certaines formes de militantisme de la société civile”* ».

Les inquiétudes exprimées par P. Utting constituent une bonne évaluation des risques permanents de voir les meilleures intentions rejoindre l'enfer du *window-dressing*... De sorte que, la conclusion invite à repenser réglementation et partenariat. En précisant : « *certaines formes de co-réglementation pourraient jouer un rôle majeur* », par exemple « *une réglementation civile dans laquelle ONG, consommateurs et syndicats jouiraient d'une influence considérable et contribueraient à l'établissement des règles et normes régissant les relations des entreprises avec la société et l'environnement. Le succès de cette co-réglementation dépend non seulement du dialogue et du compromis qu'on pourrait qualifier de caractéristiques douces, mais aussi de caractéristiques dures, telles que les sanctions gouvernementales, les lois* ».

La CSR est une démarche volontaire de l'entreprise, le développement durable un mot d'ordre que se sont donnés les États du monde, à l'initiative de l'Onu, en sachant que ce mot d'ordre demeurerait un vain mot, tant que les entreprises ne contribueraient pas activement à cette remise en ordre. C'est pourquoi CSR et développement durable sont devenus indissociables depuis le sommet de Rio.

## **GOVERNANCE MONDIALE ET TRANSFORMATION DU CAPITALISME ?**

### **Interdépendance des niveaux d'action et des catégories d'acteurs**

La conférence de Rio avait exprimé cet impératif volontariste de l'Agenda 21 qui, au moment de son adoption pouvait paraître démesuré par l'ampleur des domaines qu'il prétendait couvrir. On soulignera le caractère factice des rapports adressés par les États à la Commission du développement durable de l'Onu, où l'on ne trouve souvent qu'un récapitulatif à peine déguisé des mesures ordinaires des gouvernements, telles qu'elles

ont été engagées *as usual*, comme on le dirait, s'il s'agissait du *business*... Pourtant, dans certains bureaux de l'Onu, l'Agenda 21 a créé une légitimité nouvelle, un élan et une concurrence âpre, dont le résultat est une profusion de réunions, de rapports et de nouveaux instruments de mesure. Citons la commission du développement durable qui, lors de sa troisième session de 1995, a adopté « *un programme de travail visant à élaborer des indicateurs...sur lesquels pourront s'appuyer les décideurs au niveau national d'ici à l'an 2000... une série initiale de 134 indicateurs qui font l'objet chacun d'une fiche méthodologique présentant la définition de l'indicateur... et des informations sur sa signification et son applicabilité* »<sup>12</sup>. Une sorte d'agence de cotations applicables aux acteurs du développement durable : gouvernements, collectivités territoriales, entreprises...

Le rythme de travail s'était accéléré à l'approche du sommet de Johannesburg où, en dépit du caractère diplomatique de telles cérémonies, chacun sait que, faute de prendre des décisions majeures, on fera au moins les comptes... Ainsi le PNUE, le WBCSD et le WRI se sont unis pour publier en avril « *Marchés de demain : Tendances mondiales et implications pour le monde des entreprises* » (257) qui « *pour la première fois fait le lien entre les indicateurs économiques, environnementaux et sociaux et le développement des marchés à l'échelle mondiale afin d'aider les chefs d'entreprise à mieux comprendre l'interdépendance entre environnement et développement* »<sup>13</sup>. La volonté est nette de dessiner une cohérence entre le niveau politico-économique des institutions internationales et les décisions opératoires des stratégies des entreprises : « *Ce rapport donne aux entreprises des informations précieuses pour reconnaître les principaux signaux qui influent sur leur réussite et impulsent leurs innovations* »<sup>14</sup>.

### Un langage, des unités de mesure, au-delà des soupçons

L'ultime rendez-vous de travail technique était fixé à Bali au mois de juin 2002. Le PNUE a rendu public, en mai, un document intitulé : « *10 ans après Rio : l'évaluation du PNUE* ». Ce rapport de synthèse évalue les progrès réalisés à ce jour par l'industrie en faveur du développement durable. Il a pour fondement vingt-deux rapports préparés par différents secteurs industriels (aluminium, transport routier, gestion des déchets ou de l'eau, etc.) qui rendent compte de leurs performances en termes de développement durable. Ces rapports sont regroupés sous le titre « *Industry as a Partner for Sustainable Development* » (258). Les secteurs industriels qui ont accepté de rendre compte publiquement de leurs résultats et de leurs efforts, en les soumettant à l'examen des parties prenantes (gouvernements, ONG, syndicats, instituts de recherche) n'ont pas été ménagés par leurs interlocuteurs qui :

---

12. N. Desai, Onu : <http://www.un.org/esa/sustdev/indisd/french/geninfre.htm>

13. K. Toepfer, directeur exécutif du PNUE.

14. B. Stigson, président du WBCSD.

- ne cessaient de les soupçonner d'avoir accepté cette confrontation dans le but principal de tirer partie d'une « campagne verte » ;
- regrettaient qu'une estimation honnête des performances ne conduisent pas à des engagements pour l'avenir de la part des industriels.

Une difficulté majeure est le manque de données comparables dans le temps et à l'échelle mondiale car on ne dispose ni des unités de mesure, ni des moyens de les mettre en œuvre, dans bien des cas. Cet obstacle est inévitable dans une tentative aussi ambitieuse : évaluer les évolutions des différents secteurs économiques à l'échelle de la planète dans les trois dimensions du développement durable. On a du mal, par exemple, à discerner dans certains résultats ce qui relève de la performance industrielle ou, au contraire, d'un effet conjoncturel mécanique à la hausse ou à la baisse, suivant les cas. Les données sont d'autant plus difficiles, voire impossibles à réunir pour le moment, dans les secteurs où les PME constituent l'essentiel du tissu industriel. C'est le cas de la construction (97 % des entreprises sont des PME) qui, avec 3 000 milliards \$, représente 10 % du PNB mondial, 50 % du capital immobilisé, et se trouve être le premier employeur de la planète avec 111 millions de personnes (28 % de l'emploi industriel), dont 75 % travaillent dans les pays en voie de développement. Or si « nous savons que les PME sont les plus grands pollueurs, il sera, en revanche, très difficile de mesurer leur performance et de les aider à l'améliorer » car la plupart « ne disposent pas de données financières fiables et transparentes, même si c'est leur intérêt pour obtenir des crédits ou des fonds »<sup>15</sup>. Le PNUE n'est pas loin de déclarer son impuissance en soulignant que :

- la majorité des PME est hors de portée des politiques des multinationales ou de l'influence des systèmes de certifications concurrentiels, notamment ISO 14000 ;
- ce problème est identifié comme une priorité depuis longtemps...

Si l'industrie chimique est citée en exemple avec son programme *Responsible Care*, c'est en raison de la gravité des conséquences provoquées par les catastrophes industrielles ou les maladies professionnelles. On voit qu'une vision opératoire à l'échelle de la planète n'est pas facile à construire. Pour obtenir néanmoins un outil de travail utilisable par des décideurs, le PNUE a organisé sa synthèse selon trois lignes de forces : l'évaluation des « fossés », l'inventaire des inquiétudes et les recommandations prioritaires.

### Les écarts se creusent

Entre les efforts déployés par le monde des affaires et l'industrie pour réduire leurs impacts sur l'environnement et l'aggravation de l'état de la planète, on voit se creuser des fossés entre :

- les pays riches et les autres ;
- les entreprises qui ont adopté CSR et développement durable et les autres ;

---

15. L. Ruffing, CNUCED.

- entre la croissance économique et la demande croissante de biens et de services qui prennent la pas sur les progrès accomplis.

Le constat de l'aggravation des écarts coïncide avec les simulations du Club de Rome. On n'inverse pas les tendances ni pour la dégradation de la planète, ni pour l'accroissement de l'écart entre richesse et famine.

### L'inventaire des inquiétudes

Les inquiétudes sont analysées par secteur, selon les dimensions économique, sociale et environnementale, et par rapport aux appréhensions des différentes parties prenantes. À titre d'illustration, voici quelques repères :

- aidées par des initiatives comme le GRI ou le *Global Compact*, les entreprises discernent mieux les attentes sociales émergentes, et parfois conflictuelles, en ce qui concerne la CSR. Mais ce concept, dans le contexte du développement durable, est encore à l'état embryonnaire, tout comme l'était la responsabilité environnementale dix ans auparavant, d'où la difficulté d'établir une définition pratique de la CSR ;
- la publication de rapports environnementaux et sociaux demeure une pratique minoritaire, tandis qu'un tiers seulement des multinationales utilisent des cadres d'études comparables (dans le temps et entre différentes entreprises) comme le GRI ;
- la réglementation demeure la plus efficace des incitations, d'autant que l'absence de contrôle favorise les fraudeurs.

---

#### LES RECOMMANDATIONS

Le document s'achève par la définition de cinq priorités et de recommandations précises et imprégnées des rapports de secteurs, dont elles sont issues. Elles sont exposées, dans leurs modalités, en indiquant les obligations de chaque destinataire – entreprises, ONG, syndicats, organismes de recherche, gouvernements et organismes internationaux, y compris le PNUE –, sous forme d'engagements.

**Priorité 1** : intégrer les critères de CSR et de développement durable dans les mécanismes de décision quotidiens des organisations, de façon à diffuser les bonnes pratiques des leaders à l'ensemble du tissu industriel, mais aussi administratif et associatif.

**Priorité 2** : rendre les initiatives volontaires plus efficaces et plus crédibles en les encadrant par des mesures législatives et réglementaires.

**Priorité 3** : généraliser la publication des rapports à partir d'un consensus concernant les indicateurs et les paramètres, établi par secteur en concertation avec les *stakeholders* et en conformité avec les lignes directrices du GRI (les rendre obligatoire dans le secteur public).

**Priorité 4** : intégrer les piliers du développement durable (économie, social, environnement) par la mise en place de processus et procédures, en demandant à l'industrie « *d'admettre qu'elle ne détient pas toujours les bonnes réponses* » et de « *comprendre qu'une consultation de stakeholders d'initiative industrielle, aussi bien intentionnée soit-elle, ne peut offrir la neutralité et la crédibilité nécessaires pour susciter la compréhension, la confiance et la responsabilité mutuelle* ».

**Priorité 5** : la création du cadre international de réglementation, de pratiques établies et d'institutions nécessaires pour protéger les biens communs au niveau mondial.

Sur la pointe des pieds, le PNUE évoque l'idée de gouvernance mondiale, terme dont le destin est décidément étrange : inventé par les financiers pour protéger les actionnaires, voici qu'il désigne, dans le domaine politique, des formes de contraintes et de pouvoirs que l'on habille de cette appellation pour éviter de soulever la question de la souveraineté, et donc de la démocratie.

---

Par ce rapport, le PNUE tente de participer à une société mondiale en gestation. Dans le domaine de la contribution de l'entreprise au développement durable, il propose au moins deux moyens nécessaires à la communication et à l'action : une langue et des unités de mesure.

Toutefois, la question cruciale n'est pas celle du *window-dressing*, mais les conditions de pertinence et d'effectivité d'un processus de transformation qui est engagé. La CSR et le développement durable ne sont pas des phénomènes sociaux statiques : ils tentent de conceptualiser et de normaliser des conflits propres à toute dynamique de l'action. CSR, *stakeholders*, développement durable ainsi que leur mise en œuvre dans les instances partenariales internationales peuvent difficilement être rangées dans les fonctions classiques alternatives et opposées, comme l'apologie ou la critique sociale.

C'est sans doute la raison pour laquelle la question du *window-dressing* nous invite à la nécessité d'observer une nouvelle métamorphose de l'esprit du capitalisme, en prolongeant le dépassement des oppositions identifiées par Boltanski et Chiappello (voir p. 273) entre ces courants où « *la description du monde paraît trop noire pour être vraie* » et ceux où « *le monde social est un peu trop rose pour être crédible* » (34). La fonction de la critique qui joue, selon ces auteurs, un rôle moteur dans le changement du capitalisme est, pour partie, institutionnalisée dans la théorie des *stakeholders*. Cette institutionnalisation se trouve à son tour inscrite dans une pratique diplomatique-économique par la mise en œuvre d'Action 21, sous la forme d'une mobilisation contractuelle dans le sens du développement durable. Un rapport comme celui du PNUE montre que seule une minorité de multinationales est engagée dans ce processus.

À Johannesburg, les États du Nord et du Sud ont eu du mal à tenir un seul langage, acceptable pour l'ensemble des partenaires. Les entreprises peuvent jouer de ces divisions pour esquiver le changement d'esprit et de pratique que les critiques sociales et écologiques, réunies avec la voix des pays du Sud, tentent de leur imposer. Pour que la CSR et le développement durable aient une chance d'atteindre leurs buts, il faut, au contraire, « prendre au mot » les bonnes intentions de tous les partenaires. La tendance serait aujourd'hui de compter plutôt sur le respect des obligations des autres : une *Business Ethics* « à l'envers ».

# 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<sup>e</sup> 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 Rifkin<sup>1</sup>, 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](http://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<sup>e</sup> 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 ensemencer les esprits des futurs managers européens.

# Bibliographie

1. AARONSON S.A., REEVES J., *The European Response to Public Demands for Global Corporate responsibility*, National Policy Association, 2002. Site : NPA, Washington.
2. AL GINI, *Moral Leadership and Business Ethics*, Working Papers, Academy of Leadership Press, 1996.
3. AL GORE, *Sauver la planète Terre – L'écologie et l'esprit humain*, éd. Albin Michel, 1993.
4. ALMEIDA (d') N., *L'Entreprise à responsabilité illimitée, la citoyenneté d'entreprise en question*, éd. Liaisons, 1996.
5. AMIGUES J.-P., BONNIEUX F., LE GOFF P., POINT P., *Valorisations des usages de l'eau*, éd. Economica-INRA, 1995.
6. AMSPERGER C., VAN PARIJS P., *Éthique économique et sociale*, éd. La Découverte et Syros, coll. « Repères », 2000.
7. ANTOINE S. (alii), *La planète Terre entre nos mains*, éd. La Documentation française, 1994.
8. ANSCOMBE E., *Intentions* Ithaca, New York, 1963.
9. ARROW K., « Social responsibility and economic efficiency », in *Public Policy*, n° 21, 1973.
10. AUBENQUE P., *La Prudence chez Aristote*, éd. PUF, 1963.
11. AUDARD C., DUPUY J.-P., SÈVE R. (dir.), *Individu et justice sociale, autour de J. Rawls*, éd. du Seuil, 1988.
12. AUROUX S., « Éthique », in *Encyclopédie philosophique*, vol. 2, éd. PUF, 1990.
13. AVEROS V., *L'éthique dans l'entreprise – essai de définition et d'évaluation des pratiques actuelles par les codes d'entreprise*, thèse IAE, Université de Poitiers, 1996.
14. BABOUS E., *Éthique manageriale : propositions pour une approche multidimensionnelle*, thèse, Université de Paris II, 1999.
15. BACKMAN J., *Social responsibility and accountability*, New York University Press, 1975.
16. BALLEST J., BRY (de) F., *L'Entreprise et l'éthique*, éd. du Seuil, coll. « Points Économie », 2001.
17. BARNARD C.I., *The Functions of the executives*. Cambridge, Harvard University Press, 1938.
18. BARTOLI H., *Repenser le développement, en finir avec la pauvreté*, éd. Unesco-Economica, 1999.
19. BEAU M., *Le basculement du monde – de la terre, des hommes et du capitalisme*, éd. La Découverte-Syros, 2000.
20. BECK U., *La société du risque – sur la voie d'une autre modernité*, éd. Aubier, 2001.
21. BELANYA B., DOHERTY A., HOEDEMAN O., MA'ANIT A., WESSELIUS E., *Europe INC, Liaisons dangereuses entre institutions et milieux d'affaires européens*, Observatoire de l'Europe Industrielle, Agone / Contre-feux.
22. BENTLEY COLLEGE, *Origins of a Movement, A 20-year retrospective of the Center for business Ethics*, 1996.
23. BERENBEIN R.E., *Global Corporate Ethics Practice : A developing Consensus, conference board 1999*.
24. BERLE A.A. Jr, MEANS G.C., *The Modern Corporation and Private property*, New Brunswick, NJ Transaction Publishers, 1991.
25. BERLEAU J., *Is big Business Ethically Bankrupt ?*, Insight On The News, Feb. 25, 2002.
26. BERTRAND P., in *Facteur 4*, éd. Terre Vivante, 1997.
27. BEAUCHAMP T.L., BOWIE N.E., *Ethical theory and business*, Printice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1983.
28. BIRNBACHER D., *La responsabilité envers les générations futures*, éd. PUF, 1994.
29. Bibliographie : « *The Center for the Study of Applied Ethics* », citée par Bentley College.
30. BLANCHARD P., « Le Buffon de la Jeunesse ou Abrégé d'histoire naturelle », 1809, 4<sup>e</sup> éd., cité par Raffin et Ricou in *Protection de la*

- nature, histoire et idéologie, de la nature à l'environnement*, éd. L'Harmattan, 1985.
31. BLUMBERG P.I., *The Mega corporations in American Society : The scope of corporate power*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1975.
  32. *The Multinational Challenge to Corporation Law : The search for a new corporate personality*, New York, Oxford University Press, 1993.
  33. BOATRIGT J., *Ethics & the conduct of Business*, préface de la 1<sup>re</sup> éd., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995 ; Paper Book, 1999.
  34. BOLTANSKI L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, éd. Gallimard, 1999.
  35. BOURDIEU P., *L'ontologie politique de Martin Heidegger*, éd. de Minuit, 1988.
  36. —, *La misère du monde*, Libre Examen et coll. « Points », 1993.
  37. —, « Contrefeux. – Propos pour servir à la résistance contre l'invasion néo-libérale », in *Raison d'Agir*, 1998.
  38. —, *Les structures sociales de l'économie*, éd. du Seuil, 2000.
  39. —, « Contre-feux 2. Pour un mouvement social européen », in *Raisons d'Agir*, 2001.
  40. BOURETZ P., *Les Promesses du Monde. Philosophie de Max Weber*, éd. Gallimard, 1996.
  41. BOURG D., « L'Homme Artifice, le sens de la technique », in *Le Débat*, éd. Gallimard 1996.
  42. —, *Peut-on encore croire au Progrès ?* éd. PUF, 2000.
  43. BOYER A (dir.), *L'impossible éthique des entreprises – réflexion sur une utopie moderne*, éd. d'Organisation, 2002.
  44. BOYLAN M., *Business Ethics*, Prentice Hall, 2001.
  45. BOWEN H.R., *Social Responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row, 1953.
  46. BPD, *Putting Partnering to work*, London, 2002.
  47. BRATMAN M., *Intentions, plans and Practical Reason*, Cambridge Mass, 1987.
  48. BROWN L.R., FLAVIN C., FRENCH H., *L'état de la planète*, éd. Économica 2001.
  49. BRUNO K., *The Greenpeace Book of Greenwash*, Greenpeace International, Amsterdam, 1992, cité par D.F. Murphy et J. Bendell, 1999.
  50. BRUNSCHWIG J., GEOGGREY E., LLOYD (dir.), *Le savoir grec*, éd. Flammarion, 1996.
  51. BRUSLERIE (de la) H. (dir.), *Éthique, déontologie et gestion de l'entreprise*, éd. Économica, 1992.
  52. BSR, *Introduction to Corporate Social Responsibility*, 2001. Site : <http://www.bsr.org>
  53. BÜRGENMEIER B., *Principes économiques et sociaux du marché*, éd. Économica, 2000.
  54. CAIRE G., « Codes de conduite : multinationales et acteurs sociaux », in *Revue d'économie industrielle*, n° 22, 1982.
  55. CALDER N., *Technopolis*, Mac Gibbon, 1969, cité par A.King in Meadow, Delaunay J., *Enquête sur le Club de Rome in Halte à la croissance*, 1972.
  56. CALLICOTT J.B., *In Defense of the Land Ethic*, Albany, New York, State University of New York Press, 1989.
  57. —, « Après le paradigme industriel », in Larrière C. et R., 1997.
  58. —, « Environnement », in *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, éd. PUF, 2001.
  59. CALLON M., LASCOURMES P., BARTHE Y., *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, éd. du Seuil, 2001.
  60. CALVEZ J.-Y., *Changer le Capitalisme*, éd. Bayard, 2001.
  61. CANTO-SPERBER M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, éd. PUF, 2001.
  62. CARSON R., *Printemps silencieux*, éd. Plon, 1963.
  63. CAVELL S., *Statuts d'Emerson, constitution, philosophie, politique*, éd. De l'Éclat, 1992.
  64. CHANDLER A.D. Jr, *La main visible des managers*, éd. Économica, 1988.
  65. —, *Organisation et performance des entreprises*, éd. d'Organisation, 1992.
  66. CHATEAURAYNAUD F., TORNÉY D., *Les sombres précurseurs, une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, EHESS, 1999.
  67. CHAUVEAU A., HUMIÈRES P. (d'), *Les pionniers de l'entreprise responsable*, actes du forum d'Evian, éd. d'Organisation, 2001.
  68. CHOMSKY N., *Deux heures de lucidité*, entretiens avec D. Robert et W. Zarachowics, éd. Arènes, 2001.
  69. CLARK J.M., *Social Control of Business*, New York, McGraw Hill, 1939.
  70. COASE R.H., « The nature of the firm », 1937, in Williamson O. et Winter S.G., *The nature of the firm : origin, evolution, and development*, New York, Oxford University Press.
  71. —, COLEMAN J.S., *The Asymmetric Society*, Syracuse, Cambridge, Mass, 1982.
  72. *Foundation of social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
  73. COLLINSON H. (ed.), *Green Guerrillas : Environmental Conflicts and Initiatives in Latin*

- America and the Caribbean*, Latin American bureau, London, 1996.
74. Commission des communautés européennes, communication de la commission. « Développement durable en Europe pour un monde meilleur : stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable », Bruxelles, 19 juin 2001.
  75. Commission des communautés européennes, *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 18 juillet 2001.
  76. Commission des communautés européennes, communication de la commission concernant la responsabilité sociale des entreprises : *une contribution des entreprises au développement durable*, Bruxelles, 2 juillet 2002.
  77. COMMONER B., *Quelle Terre laisserons-nous à nos enfants ?* éd. du Seuil, 1969.
  78. —, *L'encercllement, Problèmes de survie en milieu terrestre*, éd. du Seuil, 1972.
  79. COMTE-SPONVILLE, « Le capitalisme est-il moral ? », in *L'expansion*, n° 420, 1992 ; réédité in *Valeurs et Vérités, études cyniques*, éd. PUF, 1994.
  80. *Concise Oxford English Dictionary*, cité par CorpWatch / Tides Center, Jan. 2002, *Greenwash +10, The Un's Global Compact, Corporate Accountability and the Johannesburg Earth Summit*, [www.corpwatch.org](http://www.corpwatch.org)
  81. *Corporate Radar, Global Public Opinion on Globalization*, Environics International, 2002.
  82. COSTANZA R., *Ecological Economics*, New York, Columbia University Press, 1992.
  83. COURRENT J.M., *Éthique de gestion : Essai de description par les attitudes des dirigeants de petites entreprises*, thèse, Université de Montpellier, 1998.
  84. CSR Europe, *Communicating, Corporate Social Responsibility. Transparency, Reporting, Accountability (Analysis of Currents Trends, Strategies for Reporting and examples of best practices, Measuring a Company's Performance)*. Site : [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)
  85. CYERT R.M., MARCH J.G., *The Behavioural Theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, 1963.
  86. DAVIDSON D., *Actions et événement*, éd. PUF, 1993.
  87. DEBOUZY M., *Le capitalisme sauvage aux États-Unis*, éd. du Seuil, coll. « Points Histoire », 1972.
  88. DE GEORGES R.T., *Business ethics*, New York, Macmillan Publishing Company, New York et Collier Macmillan Publishers, London, 1<sup>st</sup> ed. 1982 ; Paperback, 1999.
  89. DELCAMBRE E., *Comment vendre les OPCVM socialement responsables ?*, DESS, Université de Paris X, 1999.
  90. DELCOURT J., WOOT P. (dir.), *Les défis de la globalisation, Babel ou Pentecôte ?* Presses Universitaires de Louvain, 2001.
  91. DELÉAGE, *Une histoire de l'écologie, une science de l'homme et de la nature*, éd. La Découverte, 1991, éd. du Seuil, coll. « Point Sciences », 1994.
  92. DELONG J.B., *Robber Barrons, second draft*, Berkeley, University of California, 1988.
  93. DELORME P., *Éthique, prospective et management stratégique*, thèse, Université de Paris X, 1996.
  94. DHERSE J.-L., DOM H. MINGUET, *L'éthique ou le chaos ?* éd. Presse de la Renaissance, 1998.
  95. DIAMANTOPOULOU A., *Corporate social Responsibility : from principle to practice*, Address to the EU Committee of the American Chamber of Commerce in Brussels, Jan. 2002.
  96. DIXON K., « Les évangélistes du marché – les intellectuels britanniques et le néolibéralisme », *Raisons d'Agir*, 1998.
  97. DONALDSON J. (ed.), *Business Ethics : a European casebook*, Academic Press Limited, London, Academic Press INC, San Diego, 1992.
  98. *From corporations to morality*, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, 1982.
  99. *The Ethics of International Business*, New York, Oxford University Press, 1989.
  100. DONALDSON T., WERHANE P.H., *Ethical Issues in Business : a philosophical approach*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993.
  101. DRUCKER P., « The new meaning of corporate social responsibility », in *California Management Review*, 1984.
  102. DROUIN J.-M., *La nature du concept d'écosystème*, thèse, Université de Paris I, 1984.
  103. DRYANCOURT G., *Les entreprises et l'éthique économique*, thèse, Université d'Aix-Marseille III, 2000.
  104. DUBOS R., *L'homme et l'adaptation au milieu*, éd. Payot, 1973.
  105. DUCROUX A.M. (dir.), *Les nouveaux utopistes du développement durable*, éd. Autrement, 2002.
  106. DUMONT R., *L'Afrique noire est mal partie*, éd. du Seuil, 1973.
  107. DUPUY J.-P., *Libéralisme et justice sociale, Le sacrifice et l'envie*, Fondation Saint-Simon Calmann-Lévy, 1992, éd. Hachette, coll. « Pluriel », 1997.
  108. —, *Éthique et philosophie de l'action*, éd. Ellipses, 1999.

109. —, *Pour un catastrophisme éclairé, quand l'impossible est certain*, éd. du Seuil, 2002.
110. DURKHEIM É., cours de Bordeaux 1890-1900 et de la Sorbonne 1904-1912, « *Physique des Mœurs et du Droit* », cité par Grandboulan.
111. —, *Leçons de Sociologie*, éd. PUF, 1969.
112. ECKBO B.E., « The Market for Corporate Control : policy issues and capital market evidence », in Khemani R.S., Shapiro D., Stanbury W.T., *Mergers, Corporate Concentration and Corporate Power in Canada*, Center for Corporate Governance at The Tuck School of Business, 1988.
113. ELULL J., *La technique ou l'enjeu du siècle*, éd. Economica, 1990.
114. EMERSON R.W., « Nature », in *Essais*, éd. Gallimard.
115. ENDERLE, *A conceptual framework for business ethics in the global context*, 2000. Intervention du président de l'ISBEE, congrès de São Paulo. Compte rendu du colloque in *Journal of Business Ethics*, n° spécial, octobre 1997. Également sur le site de l'ISBEE.
116. ERKMAN S., *Vers une écologie industrielle*, éd. Charles Leopold Mayer, 1998.
117. ESTEBAN E.G., *Consequentialism and deontology for Business Ethics : some comments from a stakeholder's theory perspective*, second ISBEE world congress, 2000.
118. ETCHEGOYEN A., *Les entreprises ont-elles une âme ?* éd. François Bourin, 1990.
119. —, *La valse des éthiques*, éd. François Bourin, coll. « Agora-Pocket », 1991.
120. —, *Le temps des responsables*, éd. Julliard, coll. « Agora-Pocket », 1993.
121. —, *Le corrupteur et le corrompu*, éd. Julliard, coll. « Agora-Pocket », 1995.
122. —, *La vraie morale se moque de la morale, Être responsable*, éd. du Seuil, 1999.
123. European commission, DG XI, *Integrated Product Policy*, March 1998.
124. European commission, DG Environment, *Developing the Foundation for Integrated Product Policy in the EU*, Report by Ernest & Young, 23 June 2000.
125. European commission, *The IPP Green Paper : Launching the Stakeholder Debate Conference Report*, March 2001.
126. EVAN W.M., FREEMAN R.E., « A stakeholder theory of the modern corporation : kantian capitalism », in Beauchamp, T., Bowie, N.E., *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.
127. EVEN-GRANDBOULAN, *Éthique et économie – quelle morale pour l'entreprise et le monde des affaires ?* éd. L'Harmattan, 1988.
128. EWALD F., COLLIER C., DE SADELER N., *Le Principe de précaution*, éd. PUF, coll. « Que sais-je ? », 2001.
129. FABER E., *Main basse sur la cité*, éd. Hachette, 1992.
130. FABIANI J.-L., « Sciences des écosystèmes et protection de la nature », in Cadoret A. (dir.), *Protection de la nature, histoire et idéologie, De la nature à l'environnement*, éd. L'Harmattan, 1985.
131. —, *Les philosophes de la République*, éd. de Minuit, 1988.
132. —, « La nature, l'action publique et la régulation sociale », in Mathieu N., Jollivet, *Du rural à l'environnement, la question de la nature aujourd'hui*, éd. L'Harmattan, 1989.
133. —, « L'amour de la nature », in *L'Environnement question sociale*, éd. Odile Jacob, coll. « Dix ans de recherches pour le ministère de l'Environnement », 2001.
134. FAUCHEUX S., NOËL J.-F., *Économie des ressources naturelles et de l'environnement*, éd. Armand Colin, 1995.
135. FERONE G., d'ARCIMOLES Ch.-H., BELLO P., SASSENOU N., *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, éd. d'Organisation, 2001.
136. FERRY L., *Le nouvel ordre écologique, l'arbre, l'animal et l'homme*, éd. Grasset & Fasquelle, 1992.
137. —, *L'homme Dieu*, éd. Grasset & Fasquelle, 1996.
138. FOUCAULD (de) J.-B., PIVETEAU D., *Une Société en quête de sens*, éd. Odile Jacob, 1995.
139. FREDERICK R.D. (ed.), *A Companion to Business Ethics*, Malden, MA / Oxford, Blackwell Publishers, 1999.
140. FREDERIK W., *Value, Nature and Culture in the American Corporation*, Oxford University Press, 1995.
141. FREEMAN R.E., *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.
142. FRENCH P., *Corporate ethics*, Harcourt Brace & Company, Orlando, Florida, 1995.
143. FRIEDMAN M., *Capitalisme et Liberté*, éd. Robert Laffont, 1971.
144. FROMM E., *Man for himself : an inquiry into the psychology of ethics*, New York Holt, Rinehart & Winston, 1947.
145. FULLER J., JENSEN M.C., *Just say no to Wall Street, The Monitor Company*, Harvard Business Schools, Social Science Electronic Publishing, 2002.
146. FUSSLER C., *Driving eco-innovation : a break-through discipline for innovation and sustainability*, London, Pitman, 1996.

147. GALBRAITH J.K., *Le nouvel État industriel, essai sur le système économique américain*, éd. Gallimard, 1968.
148. GÉLINIER O., *L'éthique des affaires, halte à la dérive*, éd. du Seuil, 1991.
149. GEORGE S., *Le rapport Lugano*, éd. Fayard, 2000.
150. GIDDENS A., *The Consequences of modernity*, Stanford University Press, 1990.
151. —, *Modernity and self-identity in the modern age*, Cambridge University Press, 1991.
152. GLOVER J., *The Attack on Big business*, Harvard University Press, 1954.
153. GOLDMAN A., *A theory of Human Action*, Englewood Cliffs, New York, 1970.
154. GODARD O., « Les permis négociables, une option crédible pour la France ? », in *L'Environnement question sociale*, éd. Odile Jacob, coll. « Dix ans de recherches pour le ministère de l'Environnement », 2001.
155. GOODPASTER K., MATTHEWS J.B., « Can a Corporation have a conscience ? », in *Harvard Business Review*, 1982.
156. GOODPASTER K., *The Caux Round Table Principles : corporate moral reflexion in a global business environment*, proceedings of the Notre Dame conference on Global codes of Conduct, 1997.
157. GOODPASTER K., cité par J. Berlau, « Is big business Ethically Bankrupt ? », in *Insight on the news*, Feb 25 2002.
158. GOOGINS B.K., *Even good Works Fell in the Enron Scandal*, The center for corporate Citizenship at Boston College, 2002.
159. GUESNERIE R., Hartog F. (dir.), *Des sciences et des techniques : un débat*, éd. Armand Colin, 1998.
160. GUINCHARD S., « L'émergence d'un droit procédural mondial », in D. Soulez Larrivière, H. Dalle (dir.), *Notre Justice, Le livre vérité de la justice française*, éd. Robert Laffont, 2002.
161. HAAKE J., *Les stratégies des entreprises pour une utilisation des matières plus respectueuses de l'environnement : une application du concept de dématérialisation à la gestion environnementale des entreprises*, thèse, Université de Versailles, 2000.
162. HABERMAS, *De l'éthique de la discussion*, éd. Champs-Flammarion, 1999.
163. HANDY C., *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
164. HAWKEN P., *L'écologie de marché ou l'économie quand tout le monde gagne*, éd. Le Souffle d'Or, 1995.
165. HAWKEN P., LOVINS A.B. et L.H., *Natural Capitalism*, Earthscan Publications Ltd, Londres, 1998.
166. HEALD M., *The Social Responsibility of Business : Compagny & Community, 1900-1960*, Cleveland, OH, Case Western Reserve University Press, 1970.
167. HEIDEGGER M., *La question de la technique, essais et conférences*, éd. Gallimard, 1958.
168. HENDERSON D., *Misguided Virtue, False Notions of Corporate Social Responsibility*, New Zealand Business Roundtable, Wellington N.Z. & Institute of Economic affairs, London, 2001.
169. HÉRACLITE, « Fragment 31 », in *Héraclite ou la séparation*, éd. de Minuit, 1972.
170. HIRSCHMAN A.O., *L'économie comme science morale et politique*, éd. du Seuil, 1984.
171. *La morale secrète de l'économiste, entre-tiens*, éd. Les Belles Lettres, 1997.
172. HOFFMAN W.M., Moore J.M., « Business Ethics, Reading & Cases », in *Corporate Morality*, Mac Graw Hill, 1984.
173. HOLEC N., *Association 4D, villes et développement durable*, ministère de l'Équipement, Centre de documentation sur l'urbanisme, 1998.
174. HOSMER L.T., *The Ethics of Management*, Richard Irwin, Boston, 1987.
175. IED, *The Future is now, for the un world summit on sustainable development*, 2001.
176. ILLICH I., *Énergie et équité*, éd. du Seuil, 1975.
177. IRIBARNE (d') Ph., *La logique de l'honneur – gestion des entreprises et traditions nationales*, éd. du Seuil, 1989.
178. ISAAC H., *Les codes de déontologie : outil de gestion de la qualité dans les services professionnels*, thèse, Université de Paris Dauphine-CREPA, 1996.
179. JACKSON T. (ed.), *Clean Production Strategies, Developing Preventive environmental Management in the industrial Economy*, Stockholm Environment Institute & Lewis Publishers, 2000.
180. JACOBS P., MUNRO D., *Sustainable and equitable development : an emerging paradigm : conservation with equity : strategies for sustainable development*, UICN, in C. Raynaut, programme de recherche environnement, développement durable et santé, Université de Bordeaux II, CNRS, 1987.
181. JENSEN M., *A theory of the firm governance, residual claims and organizational forms*, Harvard University Press, 2000.
182. JENSEN M., « Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function », in *European Financial Management Review*, vol. 7, 2001.

183. JONAS H., *Le principe de responsabilité*, éd. Champs-Flammarion, 2000.
184. —, *Une éthique pour la nature*, éd. Desclée de Brouwer, 2000.
185. JOSEPHSON M., *The Robber Barons*, New York, Harcourt, Brace & Company, 1934.
186. JULIENNE, C., *Le diable est-il libéral ?*, éd. Les Belles Lettres, 2001.
187. KALORA B., SAVOYE A., « La protection des régions de montagne au XIX<sup>e</sup> siècle : forestiers sociaux contre forestiers étatistes », in *Protection de la nature, histoire et idéologie*, éd. L'Harmattan, 1985.
188. KATZ D., KAHN R.L., *The social psychology of organizations*, New York, Wiley, 1966.
189. KELSEN H., *Théorie générale des normes*, éd. PUF, 1996.
190. KLEIN N., *No Logo – la tyrannie des marques*, éd. Actes Sud, 2001.
191. KLEIN S., *Business ethics, reflections from a platonic point of view*, Peter Lang Publishing, New York, 1993.
192. KLETZ P., *L'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ?* thèse, HEC Jouy-en Josas, 1997.
193. KORFF (alii), *Handbuch der Wirtschaftsethik, 4 Bände*, Güterlöcher Verlagshaus, 1999.
194. KOSLOWSKI P., *Principes d'économie éthique*, éd. du Cerf, 1998.
195. KOSTECKI M. (ed.), *The durable use of consumer products, news options for business and consumption*, Kluwer Academic Publishers, 1998.
196. KREPS T.J., « Measurement of the social performance of business », in *An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee (monograph n° 7)*, Washington, DC : US Government Printing Office, 1940.
197. LADD J., « Morality and the idea of rationality in Formal organizations, Monist 54 », in *Ethical issue of business : a philosophical approach*, New York, Harper & Row, 1982.
198. LADRIÈRE P., *Pour une sociologie de l'éthique*, éd. PUF, 2001.
199. LARRÈRE C., *Les philosophies de l'environnement*, éd. PUF, 1997.
200. LARRÈRE C. et R. (dir.), *La crise environnementale*, colloque 13-15 janvier 1994, INRA, 1997.
201. —, *Du bon usage de la nature – pour une philosophie de l'environnement*, éd. Aubier, 1997.
202. LASCOUMES P., *Éco-pouvoir, environnement et politique*, éd. La Découverte, 1994.
203. LATOUCHE S., *L'occidentalisation du monde*, éd. La Découverte, 1989.
204. —, *La déraison de la raison économique – du délire d'efficacité au principe de précaution*, éd. Albin Michel, 2001.
205. LATOUR B., *Nous n'avons jamais été modernes, essai d'anthropologie symétrique*, éd. La Découverte-Syros, 1997.
206. —, *Politiques de la nature – comment faire entrer les sciences dans la démocratie ?*, éd. La Découverte-Syros, 1999.
207. LEDOUBLE P., *Des cadres dans la mondialisation, de la guerre économique à une économie de paix*, éd. Desclée de Brouwer, 2002.
208. LE GOFF J.-P., *Le mythe de l'entreprise, critique de l'idéologie manageriale*, éd. La Découverte, 1992.
209. LENOIR F., *Le temps de la responsabilité*, éd. Fayard, 1992.
210. LEOPOLD A., *Almanach d'un comté des sables*, éd. Aubier, 1995.
211. LEROUX A., MARCIANO A. (dir.), *Traité de philosophie économique*, De Boeck Université, 1999.
212. LEWIS A., WÄRNERYD K.E. (ed.), *Ethics and economics Affairs*, Routledge, 1994.
213. LEVITT Th., « The dangers of social responsibilities », in *Harvard Business Review*, 1958. Texte repris in Bauchamp, Bowie, *Ethical theory of business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
214. LION R., *Convictions* n° 2, 2002.
215. LIPOVETSKI G., *Le crépuscule du devoir, l'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, éd. Gallimard, coll. « NRF essais », 1992.
216. LIVET P., « Action collective », in *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, éd. PUF, 2001.
217. LONDON C., *Commerce et environnement*, éd. PUF, coll. « Que sais-je ? », 2001.
218. LOVINS A.B et L.E., Weizäcker (von) E.U., *Facteur 4, deux fois plus de bien-être en consommant deux fois moins de ressources*, rapport au Club de Rome, éd. Terre vivante, 1997.
219. MARCIANO A., *Éthiques de l'économie*, De Boeck Université, 1999.
220. MARCUSE H., *L'homme unidimensionnel, essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*, éd. de Minuit, 1968.
221. MARSH G.P., *Man and nature; or, physical geography as modified by human action*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1965.
222. MAYER S., GUILLOU S., « Environnement, science et technologies : à la recherche du développement durable », in *Progrès et Civilisation*, éd. Naturellement.

223. MEADOW D., RANDERS J., *Beyond the limits – confronting global collapse, envisioning a sustainable future*, Post Mills V, Chelsea Green, 1992.
224. MEADOW D. et D.L., RANDERS J., BERHRENS W.W., *Halte à la croissance*, éd. Fayard.
225. MERCIER S., *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, thèse, Université de Paris IX Dauphine, 1997.
226. *L'éthique dans les entreprises*, éd. La Découverte-Syros, coll. « Repères », 1999.
227. MICHALOS A.C., *A pragmatic approach to business ethics*, Sage Publications, 1995.
228. MILLER P., JOHNSON Th., *The Puritans*, vol. 1, Harper & Row, New York, 1963.
229. MILLIOT-GUINN Sh., *Les fondements épistémologiques et éthiques de l'éco-management*, thèse, Université de Nice Sophia-Antipolis, 1996.
230. MISZTAL B.A., *Trust in modern societies : The search for the bases of social order*, Cambridge, MA Polity Press.
231. MITCHELL L.E., *Corporate Irresponsibility : America's Newest Export*, G. Washington University Press, 2002.
232. MOUSSÉ J., *Éthique et entreprise*, éd. Vuibert, 1993.
233. *Fondements d'une éthique professionnelle*, éd. d'Organisation, 1989.
234. *Ethique des affaires : liberté, responsabilité – le décideur face à la question éthique*, éd. Dunod, 2001.
235. MURPHY D.F., BENDELL J., *Partners in time ? Business ? NGO and sustainable development*, UNRISD, Genève, Working Paper, 1999.
236. NAESS A., *Ecology, community and lifestyle : ecosophy*, Cambridge, England, Cambridge University Press, 1987.
237. NAUDET J.-Y. (dir.), *Éthique en entreprise*, actes du colloque d'Aix-en-Provence, Centre de recherche en éthique économique et des affaires et déontologie professionnelle et l'Institut de recherche sur l'éthique et la régulation sociale, Librairie de l'Université d'Aix-en-Provence, 2001.
238. NORTON B., « Intégration ou réduction : deux approches des valeurs environnementales », in Larrière C. et R. (dir.), *La crise environnementale*, colloque 13-15 janvier 1994, éd. INRA, 1997.
239. *Notre Avenir à Tous*, Les éditions du fleuve, Montréal, Québec, Canada, 1989. Traduction du rapport *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987.
240. NOVAK M., *Une éthique économique – les valeurs de l'économie de marché*, éd. du Cerf, 1987. Lettre-préface de J.-Y. Calvez.
241. NOZICK R., *Anarchie, État et utopie*, éd. PUF, 1988.
242. OCDE, *Réexamen des Principes directeurs à l'égard des entreprises multinationales*, révision 2000. Texte disponible sur le site de l'OCDE.
243. OCDE, *Développement durable, quelles politiques ?* 2001.
244. ODUM E.P., *Fundamentals of ecology*, W.B. Saunders Company, Philadelphia, 1971.
245. OSBORN F., *La planète au pillage*, éd. Payot 1949.
246. OCDE, *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales*, révision 2000.
247. OECD, *Guidelines for multinational enterprises 2001 – Focus : global instruments for corporate responsibility*. Rapport annuel 2001.
248. OCDE, *Responsabilités des entreprises : initiatives privées, objectifs publics*, 2002.
249. OGIEN R., « Action », in *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, éd. PUF, 2001.
250. PERRON M., « L'exemple américain », in F. Seidel (dir.) *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, éd. Eska, 1995.
251. PERROUX F., *L'économie du xx<sup>e</sup> siècle*, éd. PUG, 1991.
252. PERRY R.B., in Waller G.M., *Puritanism in Early America*, Boston D.C. Heath & Co, 1950.
253. PERSONNE M., *Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : évaluations des performances environnementales*, thèse, ISA de Lyon et ENS des Mines de Saint-Étienne, 1998.
254. PESQUEUX Y., RAMANANTSOA B., SAUDAN A., TOURNAND J.-C., *Mercure et Minerve, Perspectives Philosophiques sur l'entreprise*, éd. Ellipses, 1999.
255. PEZZEY J., *Economic analysis of sustainable growth and sustainable development*, Environment department working paper n° 15, World Bank, Washington DC, 1989.
256. PLATON, *République VII*, éd. Les Belles Lettres, 1949.
257. PNUE, WBCSD, WRI, *Tomorrow's markets : global trends and their implications for business*, Harvard Business School, 2002. Préface de M. Porter. Site : [www.earthprint.com](http://www.earthprint.com)
258. PNUE, *Dix ans après Rio : l'évaluation du PNUE, industry as a partner for sustainable development*, rapport de synthèse, 2002.

259. PORTER M.E., *Competitive Strategy : techniques for analysing industries and competitors*, New York, Free Press, 1980.
260. *The competitive advantage of nations*, New York, Free Press, 1990.
261. PRESTON L.E., Post J. E., *Private management and public policy : the principle of public responsibility*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1975.
262. RAFFIN J.-P., RICOU G., « Le lien entre les scientifiques et les associations de protection de la nature : approche historique », in *Protection de la nature, histoire et idéologie, de la nature à l'environnement*, éd. L'Harmattan, 1985.
263. RAWLS J., *Théorie de la justice*, éd. du Seuil, coll. « Points Essais », 1997.
264. *Libéralisme politique*, éd. PUF, 1995.
265. *Leçons sur l'histoire de la philosophie morale*, éd. La Découverte, 2002.
266. REBOUL O., *Introduction à la rhétorique*, éd. PUF, 1991.
267. RICHARDS D.J., *The industrial green game – implications for environmental design & management*, Washington, National Academy Press, 1997.
268. RICOEUR P., *Soi-même comme un autre*, éd. du Seuil, 1990.
269. Postface, in Lenoir F., *Le temps de la responsabilité*, éd. Arthème Fayard, 1991.
270. « Le Juste », éd. *Esprit*, 1995.
271. « Le Juste 2 », éd. *Esprit*, 2001.
272. *La critique et la conviction*, éd. Calmann-Lévy, 1995.
273. *L'idéologie et L'utopie*, éd. Seuil, 1997.
274. ROQUEPLO P., *Climats sous surveillance, limites et conditions de l'expertise scientifique*, éd. Économica, 1993.
275. ROSNAY (de) J., *Le Macroscopie – Vers une vision globale*, éd. du Seuil, coll. « Points », 1975.
276. ROSTOW W.W., *Les étapes économiques de la croissance*, éd. du Seuil, 1962.
277. SACHS I., *L'écodeveloppement, une stratégie pour le xx<sup>e</sup> siècle*, éd. Syros, 1997.
278. SACQUET A.M., *Atlas mondial du développement durable*, éd. Autrement, 2002.
279. SAGOFF M., *The Economy of the Earth*, Cambridge University Press, 1988.
280. SAINSEAULIEU (de) R. (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1992.
281. SALBURG I., *Lent Tools, The Use of Environmental Performance indicators in Decision Making*, mémoire de fin d'études, ESCP-EAP.
282. SALMON A., *Éthique et ordre économique – une entreprise de séduction*, CNRS, 2002.
283. SAMUELSON P.A., *Love that Corporation*, Mountain Bell Magazine (Spring), 1971, cité par A. B. Carroll, *op. cit.*
284. SAUSSOIS J.-M., « L'invention de la grande entreprise (1880-1900) », in Sainseaulieu (de) R., 1992.
285. SCHMIDHEINY S., *Changer de cap*, éd. Dunod, 1992.
286. SEIDEL F. (dir.), *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, éd. Eska, 1995.
287. SEN A., *Éthique et économie*, éd. PUF, 1999.
288. *Repenser l'inégalité*, éd. du Seuil, 2000.
289. *L'économie est une science morale*, éd. La Découverte, 1999.
290. *Un nouveau modèle économique, développement, justice, liberté*, éd. Odile Jacob, 2000.
291. SÉRIEYX H., *Le big bang des organisations*, éd. Calmann-Lévy, 1993.
292. SERRES M., *Le contrat naturel*, éd. Champs-Flammarion, 1992.
293. *Éclaircissements*, éd. Flammarion, 1994.
294. SHRIVASTAVA P., *Greening business : profiting the corporation and the environment*, Thompson Executive Press, 1996.
295. SOLOW R.M., « Sustainability : an economist's perspective », in R.M. Stavins, *Economics of the Environment*, W.W. Norton & Company, New York, 2000.
296. SOPHOCLE, *Antigone*, éd. Les Belles Lettres, 1950.
297. STAVINS R.N., *Economics of the Environment*, W.W. Norton & Cie, 2000.
298. STEAD W.E., Stead J.G., *Management for a small planet : strategic decision making and the environment*, Newbury Park, CA Sage Publication, 1992.
299. STERNBERG E., « Just business, business ethics », in *Action*, Little Brown & Company, London, 1994.
300. STEWARD H., *The age of the Moguls*, Hoobrook, 1953.
301. SUTTON F.X., Mattis S.E., Hayser C., Toben J., *The American Business creed*, Harvard university Press, 1956.
302. TANSLEY A., *La nature du concept d'écosystème*, thèse, Université de Paris I, 1984.
303. TAWNEY R.H., *Religions & the rise of capitalism*, Gloucester, Mass, Peter Smith, 1926.
304. The Heinrich Böll Foundation, *The Road to the Earth Summit 2002*, Wahington Office, 2001.
305. THOMAS K., *Dans le jardin de la nature – La mutation des sensibilités en Angleterre à l'époque moderne*, éd. Gallimard, 1985.
306. THOREAU H.D., *Walden ou la vie dans les bois*, éd. Gallimard, 2000.

307. *Journal 1837-1861*, éd. Denoël, 2001.
308. TOCQUEVILLE, *De la démocratie en Amérique*, éd. Gallimard, 1951.
309. TOM SORELL, « Affaires, l'éthique des affaires », in *Dictionnaire d'éthique et philosophie morale*, éd. PUF, 2001.
310. TUBIANA L., *Environnement et développement, l'enjeu pour la France*, rapport au Premier ministre, La Documentation Française, 2000.
311. UTTING P., *Business responsibility for sustainable development*, UNRISD, Genève, 2000.
312. VEBLEN T., *The theory of the leisure class*, Steward H. Hoobrook, 1953.
313. VELASQUEZ M., « Why corporations are not morally responsible for anything they do ? », in *Business & Professional Ethics Journal*, vol. 2, n° 3, 1983.
314. VERLEY P., *La révolution industrielle*, éd. Gallimard, coll. « Folio Histoire », 2001.
315. VERNON R., *Storm over the multinationals : the real issue*, Harvard University Press, 1977.
316. VOGT W., *La faim du monde*, éd. Hachette, 1950.
317. VOTAW D., *Modern Corporations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1965.
318. « Genius become rare », in D. Votaw & S.P. Sethi, *The Corporate Dilemma*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1973.
319. WARD B., Dubos R., *Nous n'avons qu'une terre*, éd. Denoël, 1972.
320. WBCSD, *Eco-efficiency : creating more value with less impact*, 2000.
321. WBCSD, *Walking the talk – the business case for sustainable development*, Greenleaf John Stuart, 2002.
322. WEBER M., *Sociologie des religions*, éd. Gallimard, 1996.
323. WEIZÄCKER (von) E.U., Lovins A.B., Lovins L.H.E., *Facteur 4, deux fois plus de bien-être en consommant deux fois moins de ressources*, rapport du Club de Rome, éd. Terre vivante, 1997.
324. WERHANE P.H., *Adam Smith and his legacy for modern capitalism*, Oxford University Press, New York, 1991.
325. WESTRA L., *Living in Integrity : a global ethics to restore a fragmented earth*, Rowman Littlefield, Lanham MD, 1998.
326. WHYTE W.H., *The Organization Man*, Garden City New York, 2002.
327. WILLIAMSON O., *The economic institutions of capitalism*, New York, Free Press, 1985.
328. WILLIAMSON O., WINTER S.G. (ed.), *The nature of the firm : origin, evolution, and development*, New York, Oxford University Press.
329. XARDEL D., *Les Managers*, éd. Grasset, 1978.
330. ZIMMERMAN M.E., « L'écologie profonde (deep ecology) et l'éco-fascisme », in Larrère C. et R., 1997.
331. ZINN H., *Une histoire populaire des États-Unis d'Amérique de 1492 à nos jours*, Agone, 2002.
332. ZSOLNAI L. (ed.), *The European difference, business ethics in the community of European management schools*, Kluwer Academic Publishers, 1998.
333. *Academy of Management Journal*, « Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility and Performance », vol. 42, n° 5, 1999.
334. ANDERSON L.M., BATEMAN T.S., *Academy of Management Journal*, « Individual environmental initiatives : championing natural environmental issues », vol. 43, n° 4, 2000.
335. BANSAL P., ROTH K., *Academy of Management Journal*, « Why Companies go green : a model of ecological responsiveness », vol. 43, n° 4, 2000.
336. BENKERT G.G., *Business Ethics Quarterly*, « Trust, business and business ethics : an introduction », vol. 8, n° 2, 1998.
337. BENSON J.A., ROSS D.L., *Journal of Business Ethics*, « Sundstrand : a case study in transformation of cultural ethics », vol. 7, n° 14, 1998.
338. BLOCK W., *Journal of Business Ethics*, « Environmentalism and Economic freedom : The case for Private Property Rights », n° 17, 1998.
339. BOATRIGT J., *Society of Business Ethics Newsletters*, « Enron Éthics », vol. XII, n° 4, 2002.
340. BOURDIEU P., SAINT-MARTIN (de) M., *Le Patronat*, « Actes de la recherche en sciences sociales, Le Patronat, le champ du pouvoir économique », n° 20-21, 1978.
341. BOURG D., *Le Débat*, « Le Nouvel âge de l'écologie », n° 113, 2001.
342. BRUCKNER P., *Esprit*, « Y a-t-il une alternative au capitalisme ? », janvier 2001.
343. BRUGVIN T., *Économie et Humanisme*, « Les codes de conduite : un instrument à double tranchant », janvier 2002.
344. BUCHHOLZ R.A., *The Society for Business Ethics*, « Toward a new ethic of production and consumption », The Ruffin Series n° 2, 2000.
345. *Business Ethics Quarterly*, « Trust, business and business ethics », n° spécial, 1998

346. *Cadres-CFDT*, « Évaluation globale et management responsable », n° 400, juillet 2002.
347. CALLICOTT J.B., *The Society for Business Ethics*, « Clearing the way for a life-centred ethic for business : a response to Freeman and Reichart », *The Ruffin Series* n° 2, 2000.
348. CANTO-SPERBER M., *Esprit*, « Pour le socialisme libéral », mai 2000.
349. « Les ambitions de la réflexion éthique », janvier 2001.
350. CAPRON M., M.A.U.S.S., « Vous avez dit éthique ? », 1<sup>er</sup> semestre 2000.
351. CAROLL A.B., *Academy of Management Review*, « A three-dimensional model of corporate social performance », n° 4, 1979.
352. *Business & Society*, « Corporate social responsibility, evolution of a definitional construct », vol. 38, n° 3, 1999.
353. CHARBONNEAU S., *Nature-Sciences-Sociétés*, « Écologisme et utopie », n° 2, 1994.
354. CLARKSON M.B., *Academy of Management Review*, « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », vol. 20, n° 1, 1995.
355. CHRISTMAN P., *Academy of Management Journal*, « Effects of best practices of environmental management on cost advantage : the role of complementary assets », vol. 43, n° 4, 2000.
356. Économie et humanisme, collectif Labour Rights in China, « Les codes de conduite, rideaux de fumée ? », n° 354, 2000.
357. COLLIER J., ROBERTS J., *Business Ethics Quarterly*, « Introduction an ethic for corporate governance ? », vol. 11, n° 1, 2001.
358. DABOUD A.J., RASHEED A.M., PRIEM R., GRAY D.A. *Academy of Management Review*, « Top Management Team Characteristics and corporate illegality », vol. 20, n° 1, 1995.
359. DAJOZ R., *Histoire et Nature*, « Éléments pour une histoire de l'écologie, la naissance de l'écologie moderne au XIX<sup>e</sup> siècle », n° 24-25, 1984.
360. DAVIS K., *California Management Review*, « Can Business afford to ignore social responsibilities ? », n° 2 (Spring), 1960.
361. *Business Horizons*, « Understanding the social responsibility puzzle : what does the businessman owe to society ? », Winter, 1967.
362. *Academy of Management Journal*, « The case for and against business assumption of social responsibilities », n° 16, 1973.
363. DAWSON E., *Journal of Business Ethics*, « The relevance of social audit for OXFAM GB », vol. 17, n° 13, 1998.
364. DELENER N., *Journal of Business Ethics*, « An ethical and legal synthesis of dumping : growing concerns in international marketing », vol. 17, n° 15, 1998.
365. Desai N., ONU : <http://www.un.org/esa/sustdev/indisid/french/geninfre.htm>
366. DONALDSON T., DUNFEE W., *California Management Review*, « When ethics travel : the promise and peril of global business ethics », vol. 41, n° 4, 1999.
367. DONALDSON T., PRESTON L.E., *Academy of Management Review*, « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implication », vol. 20, n° 1, 1995.
368. DRUCKER P., *California Management Review*, « The new meaning of CSR », T. 26, 1984.
369. DUPUY J.-P., *Esprit*, « L'expert, le politique, le prophète et le moraliste », n° 269, novembre 2000.
370. DUSKA R., *Newsletters*, « Society for Business Ethics », vol. XII, n° 4, 2002.
371. EGRI C.P., HERMAN S., *Academy of Management Journal*, « Leadership in the North American environmental sector : values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations », vol. 43, n° 4, 2000.
372. EPSTEIN E.M., *Business & Society*, « The continuing quest for accountable, ethical, and humane corporate capitalism, an enduring challenge for social issues in management in the new millennium », vol. 38, n° 3, 1999.
373. ERKMAN S., *Le Débat*, « L'écologie industrielle, une stratégie de développement », n° 113, 2001.
374. *Newsletter*, « European policy center », 2001.
375. EVEN-GRANBOULAN, *Humanisme et Entreprise*, « Argent et économie : faut-il enseigner l'éthique des affaires ? », 1992.
376. FABIANI J.L., *Nature-Sciences Sociétés*, « Les créateurs de la nature – enjeu et justification d'une pratique paradoxale », hors-série, 1995.
377. *Les études sociales*, « Ordre naturel et ordre politique : le paradigme forestier FABIANI J.L., *Nature-Sciences Sociétés*, « Les créateurs de la nature – enjeu et justification d'une pratique paradoxale », hors-série, 1995. », n° spécial Frédéric Le Play et la question forestière, n° 126, 1997.
378. FAMA, E.F., JENSEN M.C., *Journal of Law and Economics*, « Separation of Ownership & Control », n° 26, 1983.
379. FILE K.M., PRINCE R.A., *Journal of Business Ethics*, « Cause related marketing and corporate philanthropy in the private held enterprise », vol. 7, n° 14, 1998.
380. FREEMAN R.E., REED D.L., *California Management Review*, « Stockholders and Stakeholders : a new perspective on corporate governance », vol. 25, 1983.

381. FREEMAN R.E., HARRISON J.S., *Academy of Management Journal*, « Stakeholders, social responsibility and performance : emperical evidences and theoretical perspectives, special research forum on stakeholders, social responsibility and performance », vol. 42, n° 5, 1999.
382. FREEMAN R.E., EVAN W.M., *The journal of behavioural Economics*, « Corporate governance : a stakeholder interpretation », n° 19 (4), 1990.
383. FREEMAN R. E., REICHART J. TOWARD, *The Society for Business Ethics*, « Toward a life centred ethic for business, environmental challenges to business », The Ruffin Series, n° 2, 2000.
384. FRENCH P., *American Philosophical Quarterly*, « The corporation as a moral person », 1979.
385. FREY D.E., *Journal of Business Ethics*, « Individualist economic values and self-interest : the problem in the puritan ethic », vol. 17, n° 14, 1998.
386. FULLER J., JENSEN M.C., *Manager's Journal*, « Dare to keep your stock price low », Dec. 2001.
387. FUSSLER C., *Comité 21*, « Séminaire Johannesburg », décembre 2001.
388. GENDRON C., MAUSS, « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », n° 15, 1<sup>er</sup> semestre 2000.
389. *Cahier de recherches du CRISES*, « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », n° 4, 2000.
390. GÉNÉREUX J., *Alternatives Économiques*, « L'après Enron : gouvernance ou démocratie ? », n° 202, 2002.
391. GILBERT D.R. Jr, *Business Ethics Quarterly*, « An extraordinary concept in the ordinary service of management », vol. 11, n° 1, 2001.
392. GODARD O., *Nature-Sciences-Sociétés*, « Le développement durable : paysage intellectuel », n° 2, 1994.
393. *Le Débat*, « Développement durable : exhorter ou gouverner ? », n° 116, 2001.
394. GOODPASTER K., *Business Ethics Quarterly*, « Business ethics & stakeholder analysis », n° 1, janvier 1991.
395. GREENSPAN A., *New York University*, « At the stern school of business », March 26, 2002. Texte disponible sur le site de la Federal Reserve Board.
396. GRUSON P., *Études*, « Préoccupations éthiques aux États-Unis, à propos de la Business Ethics », octobre 1989.
397. GUILLON B., *Revue Française de Marketing*, « L'éco-logie dans la grande distribution, une éthique en devenir au sein du marketing ! », n° 153-154, 1995.
398. HANSAS J., *Business Ethics Quarterly*, « The normative theory of business ethics : a guide for the perplexed », n° 19, 1998.
399. HÉRIARD-DUBREUIL G., *Esprit*, « Comment mener une politique de très long terme ? Le cas des déchets nucléaires », n° 269, novembre 2000.
400. HILL C.W., JONES T.M., *Journal of Managerial Studies*, « Stakeholder agency theory », 1992, *op. cit.* (427).
401. HOFFMAN A.J., *Academy of Management Journal*, « Institutional evolution and change : environmen-talism & the US chemical industry », vol. 42, n° 4, 1999.
402. HOSMER L., *Academy of Management Review*, « Trust : The connecting link between organizational theory and philosophical ethics », vol. 20, 1995.
403. HUMMEL H., *Academy of Management Review*, « Organizing ethics : a stakeholder debate, journal of business ethics », vol. 17, n° 13, 1998.
404. JACOBS P., MUNRO D., *UICN*, « Sustainable and equitable development : an emerging paradigm; conservation with equity : strategies for sustainable development », 1987.
405. JENSEN M.C., *Journal of Finance*, « The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems », n° 48, 1993.
406. JENSEN M.C., MECKLING, *Journal of Applied Corporate Finance*, « Self-Interest, altruism, Incentives & Agency theory », vol. 2, n° 2, 1976. Disponible sur le site de Social Science Research : [http://papers.ssrn.com/sol3/paper.taf?ABSTRACT\\_ID=5566](http://papers.ssrn.com/sol3/paper.taf?ABSTRACT_ID=5566).
407. JONES T.M., *Academy of Management Review*, « Ethical decisions making by individuals in organizations : an issue contingent model », n° 16, 1991.
408. *Academy of Management Review*, « Instrumental Stakeholders theory : a synthesis of ethics and economics », n° 20, 1995.
409. *Organization Science*, « The link between ethical judgement and actions in organizations : a moral approbation approach », n° 8, 1997.
410. *Academy of Management Review*, « Convergent stakeholder theory », vol. 24, n° 2, 1999.
411. *Journal of Industrial ecology*, « MIT Press » (Boston, MA) [Http://mitpress.mit.edu/jiec](http://mitpress.mit.edu/jiec)
412. KAHN W.A., *Academy of Management Review*, *Toward an Agenda for Business Ethics Research*, vol. 15, n° 2, 1990.

413. KING A.A., LENOX M.J., *Academy of Management Journal*, « Industry self-regulation without sanctions: the chemical industry's responsible care program », vol. 43, n° 4, 2000.
414. KLASSEN R.D., WHYBARCK D.C., *The Academy of Management Journal*, « The impact of environmental technologies on manufacturing performance », vol. 42, n° 6, 1999.
415. KOSTAVA T., ZAHEER S., *Academy of Management Review*, « Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of multinational enterprise », vol. 4, n° 1, 1999.
416. LANGLOIS C., SCHLEGELMILCH B., *Journal of International Business Studies*, « Do corporate codes of ethics reflect national character ? » n° 4, 1990.
417. LATOUCHE S., M.A.U.S.S., « L'économie est-elle morale ? », 1<sup>er</sup> semestre 2000.
418. M.A.U.S.S., « De l'éthique sur l'étiquette au juste prix. Aristote, les SEL et le commerce équitable », 1<sup>er</sup> semestre 2000.
419. LAVILLE J.-L., *Esprit*, « Au-delà du libéralisme social », n° 269, novembre 2000.
420. LEVASSEUR B., *Esprit*, « Le capitalisme est-il réformable ? », janvier 2000.
421. LIPOVETSKY G., *Revue Française de Marketing*, « Le marketing en quête d'âme », n° 153-154, 1995.
422. MERCIER S., *Entreprise éthique*, « La loi peut-elle inciter à l'exemplarité ? Le cas des États-Unis », n° 4, avril 1996.
423. LUOMA P., GOOSTEIN G., *Academy of Management Journal*, « Stakeholders and corporate boards: institutional influences on board composition and structure, research notes, special research, forum on stakeholders, social responsibility and performance », vol. 42, n° 5, 1999.
424. MACKENZIE C., *Journal of Business Ethics*, « Ethical auditing and ethical knowledge », Kluwer Academic Publishers, vol. 17, n° 13, 1998.
425. McDONOUGH W.A., *The Society for Business Ethics*, « A Boat for Thoreau », The Ruffin Series, n° 2, 2000.
426. MEDEF, « La revue des entreprises », juin / juillet, 2001.
427. MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., *Academy of Management Review*, « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », vol. 22, n° 4, 1997.
428. MOUSSÉ J., *Revue française de gestion*, « Le chemin de l'éthique », mars, avril, mai 1991.
429. MOUSSEL J., *Cahiers Devenirs, Fondation Ailes*, « Le développement durable », 1995.
430. NAESS A., *Inquiry*, « The shallow and the deep, long-range ecology movement – a summary », n° 16, 1973.
431. Network for economy, environment, efficiency and the information economy, Berkeley un : <http://n4e.lbl.gov>
432. NEWTON L., *The Society for Business Ethics*, « Newton LA scaffold for Muir: a logic for environmental protection », The Ruffin Series, n° 2, 2000.
433. *Newsletter*, « SEB, Fairfield university », vol. XII, n° 4, 2002.
434. NITKIN D., *Journal of Business Ethics*, « Sustainability auditing and reporting: the canadian experience », Kluwer Academic Publishers, vol. 17, n° 13, 1998.
435. NORTON BRYAN G., *The Society for Business Ethics*, « Clearing the way for a life-centered-ethic for business », The Ruffin Series, n° 2, 2000.
436. O'CONNELL D.M., *Journal of Business Ethics*, « From the universities to the marketplace: the business ethics journey », Kluwer Academic Publishers, vol. 17, n° 15, 1998.
437. ORLÉAN A., *Esprit*, « L'individu, le marché et l'opinion: réflexions sur le capitalisme financier », n° 269, novembre 2000.
438. ORSONI J., *Revue française de gestion*, « L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise », n° 74, juillet-août 1989.
439. PADIOLEAU J.G., *Sédésis*, « Les entreprises américaines et la morale des affaires », n° 9, 15 septembre 1998.
440. *Revue Française de Gestion*, « L'éthique est-elle un outil de gestion ? », in dossier *Éthique et pratique de la gestion*, n° 74, 1989.
441. PASQUERO J., *Revue française de gestion*, « Fusions et acquisitions: principes d'analyse éthique », n° 74, juillet-août 1989.
442. PASSET R., *Les impératifs du développement durable*, Journées régionales 4D à Bordeaux-Bègles, novembre 1999.
443. PAVA M.L., *Journal of Business Ethics*, « Religious, business ethics and political liberalism: an integrative approach », Kluwer Publishers Academic, vol. 17, n° 15, 1998.
444. PECQUEUR M., *Revue française de gestion*, « L'éthique au quotidien », n° 74, juillet-août 1989.
445. PERNA T., M.A.U.S.S., « La réalité du commerce équitable », 1<sup>er</sup> semestre 2000.
446. PERROT E., *Études*, « La bonne affaire de l'éthique », mars 1992.
447. PESQUEUX Y., RAMANTSOA B., *Revue éthique des affaires*, « La situation de l'éthique des affaires en France », n° 1, 1995.

448. PORTER G.P., *Journal of Business Ethics*, « Will the collapse of the american dream lead to a decline in ethical business behavior », Kluwer Academic publishers, vol. 17, n° 15, 1998.
449. PORTER M.E., *Harvard Business Review*, « How Competitive forces shape strategy », 1979. Traduction, « Stratégies : analysez votre industrie », in *Harvard-L'Expansion*, 1979.
450. *Harvard Business Review*, « Green & Competitive : ending the stalemate », vol. 73, n° 5, 1995.
451. POSNER B.Z., SCHMIDT W.H., *California Management Review*, « Values and the American manager : an update », Spring, 1984.
452. POULTON M., *Dickinson College*, « Ethics projects Fama », E.F. & Jensen M.C. ; *Journal of Law and economics*, « Separation of Ownership & Control », n° 26, June 1983.
453. Projet 1990-1991, *La vague éthique*, n° spécial, n° 224.
454. PUZAN P., *Journal of Business Ethics*, « From control to values-based management and accountability », Kluwer Academic Publishers, vol. 17, n° 13, 1998.
455. QUINN D.P., JONES T.M., *Academy of Management Review*, « An Agent Morality View of Business Policy », vol. 20, n° 1, 1995.
456. RAMUS A.C., STEGER U., *Academy of Management Journal*, « The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies », vol. 43, n° 4, 2000.
457. RAFALCO R.J., *Journal of Business Ethics*, « Remaking the corporation : the 1991 US sentencing guidelines », n° 13, 1994.
458. REICHART J., WERHANE P., *The Society for Business Ethics*, « Environmental challenges to business », The Ruffin Series, n° 2, 2000.
459. REISS M.C., MITRA K., *Journal of Business Ethics*, « The effects of individual difference factors on the acceptability of ethical and unethical workplace behaviours », Kluwer Academic Publishers, vol. 7, n° 14, 1998.
460. Actes de la recherche en sciences sociales, *Le Patronat*, n° 20-21, 1978.
461. Actes de la recherche en sciences sociales, *L'exception américaine*, n° 138-139, 2001.
462. M.A.U.S.S., « Éthique et économie, l'impossible (re)mariage ? », n° 15, éd. La Découverte/M.A.U.S.S., 1<sup>er</sup> semestre 2000.
463. M.A.U.S.S., « Chassez le naturel... écologisme, naturalisme et constructivisme », n° 17, éd. La Découverte/M.A.U.S.S., 1<sup>er</sup> semestre 2001.
464. *Esprit*, « Quel capitalisme ? Quelle critique du capitalisme ? », janvier 2000.
465. *Esprit*, « L'économie avec ou sans valeurs ? », novembre 2000.
466. *Esprit*, « La nouvelle question Nord-Sud », juin 2000.
467. *Esprit*, « L'envers et l'endroit du monde », décembre 2000.
468. *Esprit*, « Peut-on réguler le capitalisme ? », novembre 1998.
469. *Esprit*, « Les économies du chaos », mai 1998.
470. *Esprit*, « Mythes et réalités de la mondialisation », novembre 1996.
471. *Le Débat*, « L'écologie au-delà de l'utopie », dossier, n° 113, 2001.
472. Revue Rue Descartes *Philosophie et Économie*, Collège International de Philosophie éd. PUF, juin 2000.
473. *Éthique des affaires*, « Le phénomène éthique », n° spécial 1997.
474. *Revue éthique des affaires*, « Responsabilités et décisions », n° spécial 1998.
475. *Revue française de gestion*, dossier *Éthique et pratique de la gestion*, n° 74, juillet-août 1989.
476. *Revue Française de Marketing*, dossier *La pratique de l'éthique des affaires aux USA*, n° 153-154.
477. *Revue Philosophique*, « Adam Smith, la théorie des sentiments moraux », éd. PUF, n° 4, oct-déc. 2000.
478. *Revue Projet*, n° spécial *Entreprise, la vague éthique*, n° 224, hiver 1990.
479. RICOEUR P., *Esprit*, « Vie examinée, vie justifiée. Monique Canto-Sperber et l'actualité de la pensée morale », n° 278, octobre 2001.
480. ROCHEBRUNE (de) R., *Revue française de gestion*, « L'éthique en pratique », n° 74, juillet-août 1989.
481. ROSENTHAL S.B., *The Society for Business Ethics*, « The four good reasons for limiting consumptions : a pragmatic perspective », The Ruffin Series, n° 2, 2000.
482. ROSSOUW G., *Journal of Business Ethics*, « Esta-blishing moral business culture in newley formed democracies », Kluwer Academic Publishers, vol. 17, n° 14, 1998.
483. SACHS I., *Nature-Science-Sociétés*, « Environnement, développement, marché : pour une économie anthropologique », entretien avec J. Weber, n° 2, 1994.
484. *Annales, Sociétés, Civilisations*, « Environnement et styles de vie », n° 3, 1974.
485. SAGOFF, *The Society for Business Ethics*, « Do we consume too much ? », The Ruffin Series n° 2, 2000.

486. SALMON A., *M.A.U.S.S.*, « Le réveil du souci éthique dans les entreprises – un nouvel esprit du capitalisme ? », n° 15, 2000.
487. SCOTT E.D., JEHN K.A., *Business & Society*, « Ranking rank behaviors. a comprehensive situation-based definition of dishonesty », vol. 38, n° 3, 1999.
488. SEIDEL F., SCHLIERER H.-J., *Revue éthique des affaires*, « De Kant à Lopez, théorie et pratique des affaires en RFA », n° 6, septembre 1996.
489. SEN A., *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, « Codes moraux et réussite économique », n° 100, 1993.
490. *Esprit*, « La raison, l'Orient et l'Occident », décembre 2000.
491. SETHI S.P., *California Management Review*, « Dimension of Corporate Social Performance: an analytic framework », vol. 17 (Spring), 1975.
492. *Academy of Management review*, « A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business responses patterns », n° 3, 1979.
493. SIMS R., *Journal of business Ethics*, « The Institutionalization of Organizational Ethics », n° 10, 1991.
494. SHRIVASTAVA P., *Academy of Management Review*, « Ecocentric Mangement for a Risk Society », vol. 20, n° 1, 1995.
495. *Society for Business Ethics*, « Ecocentering strategic management, environmental challenges to business », The Ruffin Series, n° 2, 2000.
496. SILLANPÄÄ M., *Journal of Business Ethics*, « The bodies shop values report-towards integrated stakeholders auditing », vol. 17, n° 13, 1998.
497. SPENCE L.J., *Business Ethics Quarterly*, « Small business and the environment in the UK and the Netherlands : toward stakeholder cooperation », vol. 10, n° 4, 2000.
498. STARK A., *Harvard Business Review*, « What's the matter with Business Ethics ? », May-June 1993. Traduction : « La morale en affaires n'est-elle qu'un vœu pieu ? », *Harvard-l'Expansion*.
499. STERN P., *Annual Review of Psychology*, « Psychological dimensions of global environmental change », in Rosensweig & L.W. Poerter (Eds), vol. 43, 1992.
500. SWANSON D.L., *Academy of Management Review*, « Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social model performance », vol. 20, n° 1, 1995.
501. *Academy of Management Review*, « Toward an integrative theory of business and society : a research strategy for corporate social performance », vol. 24, n° 3, 1999.
502. TER OVANESSIAN S., *Personnel*, « L'entreprise citoyenne », n° 384, 1997.
503. The Clarkson centre for business ethics : redefining the corporation, Toronto University.
504. *Le Nouvel Observateur*, compte rendu d'O. Todd, in hors-série du 2<sup>e</sup> trimestre 1971.
505. *Entreprise éthique*, « Quelles gestion éthique des personnels entre les exigences du marché et les aspirations individuelles ? », n° 8, avril 1988.
506. TREVINO L.K., *Academy of Management Review*, « Ethical Decision making in organizations : a person-situation interactionist model », n° 11, 1986.
507. Triple P, *Performance Center & Erasmus Center for Quality (EQC)*, : *Impact of CSR and Corporate Sustainability on business disciplines*, Corporate Sustainability conference, 6-7 June 2002.
508. Velasquez M. *Business & Professional Ethics journal*, « Why corporations are not responsible for anything they do ? », n° 2, 1983.
509. WERHANE P., *Business Ethics Quarterly*, introduction, vol. 8, n° 2, 1998.
510. WESTRA L., *Society for Business Ethics*, « Integrating the social contract & the ecological approach », The Ruffin Series, n° 2, 2000.
511. WICKS A.C., BERMAN S.L., JONES T.M., *Academy of Management Review*, « The Structure of optimal trust: moral and strategic implications », vol. 24, n° 1, 1999.
512. WIELAND J., *Business Ethics Quarterly*, « The Ethics of Governance », vol. 11, n° 1, 2001.
513. WHITE L. Jr, *Science*, « The historical roots of our ecologic crisis », n° 3767, 1967.

Composé par EDIE (77450 Montry)  
Achévé d'imprimer : JOUVE-Paris



Dépôt légal : janvier 2003  
N° d'éditeur : 2640  
N° d'imprimeur :  
*Imprimé en France*

