

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

*Michel Dion, Dominique Wolff*

**E**n 1987, la publication du rapport *Notre Avenir à tous* de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, dite commission Brundtland, consacre le terme de *sustainable development*. On retiendra de ces travaux, une définition politique qui présente le développement durable comme étant un mode de développement « qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (CMED, 1987). Tel qu'il est présenté, le développement durable se veut une acception proposant un nouvel équilibre entre les enjeux de conservation de l'environnement, de croissance économique et d'équité sociale.

Quand nous considérons le concept de développement durable d'un point de vue historique et philosophique, les enjeux qui lui sont sous-jacents apparaissent plus clairement. Zimmerman (1994) affirmait que le rêve de la modernité consiste dans une croissance matérielle infinie, qui serait à la fois possible et désirable. Les idéologies véhiculées par la modernité ne sont pas, comme disait Lyotard (1979), des affirmations qui reflètent une vérité absolue. Ces affirmations ne tirent pas leur plausibilité ou leur validité du « fait » qu'elles correspondent à une réalité observable, mais plutôt parce qu'elles tendent à maximiser l'efficacité dans une société centrée sur la compétition, le pouvoir et l'échange du savoir. La globalisation des marchés

vient approfondir une tendance initiée par la modernité. C'est dans ce contexte rationaliste qu'apparaît, en réaction au discours légitimant une globalisation aveugle, la notion de développement durable, telle qu'elle s'est développée dans les années soixante-dix, puis avec le rapport Brundtland (1987). Différents protocoles et déclarations internationaux ont influencé, depuis ce temps, la manière de concevoir le développement durable d'un point de vue économique, social et environnemental (sommet de Rio, protocole de Kyoto, par exemple).

L'environnementalisme n'est pas une mode, ni un accident de parcours. Il inscrit un mouvement historique en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle. Comme le soulignait Buchholz (1993) l'environnementalisme est un nouveau défi posé à la science, qui fait suite à trois autres défis d'importance qui ont jalonné l'histoire humaine, tels le développement de la méthode scientifique (*cf.* Descartes, Galilée, Newton, Pasteur, par exemple), la théorie de l'évolution (Lamarck, Darwin), la psychologie et la découverte de l'inconscient (Eduard von Hartmann, Freud).

L'élaboration de différents concepts de développement durable s'est faite parallèlement à l'établissement de différentes écoles d'éthique environnementale. L'une d'elles est particulièrement représentative d'une interprétation philosophique des crises environnementales qui suggère la nécessité d'un repositionnement de l'être humain dans la Nature à laquelle il appartient. Ce mouvement appelé « écologie profonde » (*deep ecology*) part de l'axiome selon lequel les crises écologiques sont d'abord et avant tout des crises philosophiques, *i.e.* des crises de représentation de l'être humain, des êtres non-humains et des écosystèmes. Modifier ces représentations mentales, c'est s'attaquer à la source même des crises écologiques. C'est dans ce contexte qu'Arne Naess (1986) affirmait que les politiques doivent être modifiées, parce qu'elles affectent les structures économiques, technologiques et idéologiques et que l'état des choses qui résulterait d'une telle mutation anthropologique chez l'être humain serait tout à fait différent de l'état actuel des choses, en ce qu'il porterait davantage l'accent sur la qualité de vie plutôt que la hausse incessante des standards de vie.

Il faut cependant bien voir que la notion même de développement durable est anthropocentrique, *i.e.* centrée sur les intérêts, besoins et désirs humains. Il ne peut guère en être autrement puisqu'il s'agit tout de même d'un développement économique et humain (justice sociale) conjugué à une meilleure protection de l'environnement. Il n'y aurait pas de développement durable qui pourrait être biocentrique, car le biocentrisme empêcherait le développement économique, mais aussi parce que la justice prendrait une dimension écocentrique, de sorte que l'espèce humaine ne serait pas plus importante que les autres espèces (égalitarisme biosphérique). Le problème philosophique que l'on rencontre avec l'anthropocentrisme est triple : 1) seul l'être humain a une valeur intrinsèque ; tous les autres êtres (ainsi que les écosystèmes) n'ont qu'une valeur instrumentale (pour servir à la satisfaction des besoins, intérêts et désirs des êtres humains) ; 2) la protection de l'environnement n'est voulue que pour assurer un environnement sain et viable aux générations futures humaines (par exemple, bénéficier de beaux parcs nationaux pour ses activités

récréatives est un objectif anthropocentrique, en dépit des effets positifs que cela peut avoir sur les écosystèmes concernés) ; 3) l'anthropocentrisme verse très rapidement dans un anthropométrisme : tout ce qui existe n'obtient une valeur que parce que l'être humain lui en attribue une, et surtout en comparaison avec l'expérience de ce que c'est que d'être une personne humaine.

En dépit de ces limites, le développement durable est une notion que l'on doit rapprocher de l'anthropocentrisme « faible », qui protège l'environnement au mieux, mais à partir de paramètres qui correspondent à l'expérience et aux besoins, désirs proprement humains. Pour le milieu des affaires, c'est la seule voie qui se présente aux entreprises pour maximiser, de manière réaliste, leurs préoccupations environnementales, économiques et sociales. Mais il s'agit inévitablement, comme le souligne Newton (2005), d'une convergence d'intérêts entre l'entreprise et les composantes de l'environnement (communauté biotique et environnement physique).

Les rapports de développement durable publiés par les entreprises font état de divers engagements, que ce soit les dons philanthropiques et les relations avec les communautés locales, les réalisations au plan de la protection de l'environnement, les relations avec les employés et la santé et sécurité au travail. Ce n'est pas un type de rapports corporatifs qui ne fait que s'ajouter aux autres. Le développement durable est véritablement devenu un enjeu stratégique pour les entreprises, particulièrement en Occident. Mais pour que le concept de développement durable soit cohérent, il doit y avoir une unité dans le contenu de l'éthique organisationnelle, les structures de gouvernance et les pratiques de développement durable qui s'ensuivent. En fait, il doit y avoir double continuité : d'une part, entre les objectifs sociaux, économiques et environnementaux (cohérence téléologique) ; d'autre part, entre les objectifs poursuivis et les différentes sources du discours corporatif (cohérence matérielle), que ce soit les rapports de développement durable, les chartes éthiques, les missions, visions et valeurs organisationnelles.

L'enjeu stratégique du développement durable dans les entreprises se manifeste à travers les trois séries d'objectifs du développement durable :

- a. les objectifs sociaux** du DD sont devenus un enjeu stratégique pour l'entreprise : diversité culturelle/religieuse (au niveau des employés), solidarité intergénérationnelle, dialogue interculturel/interreligieux (particulièrement avec les partenaires d'affaires), la notion de « bon citoyen corporatif », la recherche d'une meilleure justice sociale (droits des travailleurs et travail des enfants dans les pays en voie de développement, conditions de travail et rémunération, relations Nord Sud). Tout cela permet à l'entreprise de se positionner avantageusement sur son marché, dépendamment de la manière dont elle répondra aux diverses attentes sociétales, quelquefois contradictoires (surtout dans les marchés globalisés) ;
- b. les objectifs économiques** : le développement durable crée à la fois des coûts et des revenus, de sorte que toute tentative pour favoriser un développement (économique) de manière durable, doit tenir compte de la traditionnelle analyse des coûts-bénéfices, tant dans la dimension microéconomique que macroéconomique.

Par ailleurs, il faut également bien voir que la manière dont nous ferons « l'équation du profit » dépendra de la représentation que nous nous faisons du développement économique lui-même. Pensons-nous que l'économie peut croître à l'infini, ou bien qu'elle atteindra un niveau de saturation inévitable ? Croyons-nous que les ressources naturelles et l'énergie qui sont requises pour le développement économique seront toujours à portée de la main, ou au contraire, qu'elles se raréfieront ? Adoptons-nous une vision égoïste (domination de l'intérêt personnel) ou utilitariste (domination du bien commun) de l'être humain dans le cours de ses activités économiques ? L'industrialisme, disait McLaughlin (1993), considère les êtres humains et non-humains comme un réservoir de ressources à être utilisées pour fabriquer des biens. L'industrialisme assume que la nature peut et doit être contrôlée (comme le suggéraient déjà Francis Bacon, au XVI<sup>e</sup> siècle, ou John Locke, au XVII<sup>e</sup> siècle). Le changement technologique n'est alors déterminé que par la recherche du profit. L'orientation du développement de la technologie est ainsi laissée aux forces du marché. Cela conduit, disaient Horkheimer et Adorno (1972 ; 1947), à l'obsession du pouvoir exercé sur la nature, de sorte que nous considérons alors toutes les formes de vie comme des moyens pour réaliser notre quête irrationnelle de pouvoir. Nous nous aliénonnons comme sujets. La nature devient l'Autre dont on s'est aliéné nous-mêmes. Le philosophe Martin Heidegger a dénoncé, à de nombreuses reprises dans son œuvre – comme l'avait fait Nietzsche à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle – cette domination technologique comme une erreur anthropologique puisqu'elle nie à la fois notre finitude existentielle et notre appartenance essentielle à la nature ;

- c. les objectifs environnementaux :** consommation énergétique, impacts sur la biodiversité, émissions de gaz à effet de serre et réchauffement de la planète, pollution de l'eau, de l'air et de la terre, pluies acides, réserves d'eau potable, gestion des déchets, pratiques urbaines et rurales, gestion des océans). À la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix, on pouvait observer la naissance de groupes d'économistes qui tentaient d'intégrer la variable environnementale dans la science économique elle-même, soit de manière systémique (Daly and Cobb, 1989 ; Green Economists, 1992), soit plus globalement en faisant voir les enjeux éthiques sous-jacents au développement économique (Etzioni, 1988 ; Sen, 1987), même si le lien entre économie et morale ne date pas du XX<sup>e</sup> siècle et qu'il était déjà discuté – pour ne prendre l'exemple que des sociétés occidentales – dans l'Antiquité (Aristote, par exemple), par les pères de l'Église dans les quatre premiers siècles (voir saint Jean Chrysostome à cet égard), soit bien avant l'arrivée du calvinisme.

La discussion sur les enjeux moraux de l'économie, initiée par des économistes comme Amartya Sen, surgit dans le contexte d'une nouvelle donne internationale : la globalisation naissante des marchés. Dès le début des années quatre-vingt-dix, les dirigeants d'entreprises commencent à identifier la gestion environnementale comme une nécessité sociale et un enjeu stratégique pour l'entreprise (ICC, 1990).

Rien d'étonnant de voir tant de firmes s'intéresser à la notion de développement durable. Par ailleurs, rappelons le bilan mitigé du sommet de Johannesburg (2002). Même si pour beaucoup, cette conférence fut marquée par de nombreuses déclarations d'intentions et très peu d'engagements, elle fut l'occasion, pour les FMN, de montrer leur intérêt pour le développement durable. Pour la première fois, the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et Greenpeace ont organisé une conférence de presse pour faire cause commune sur le thème du réchauffement climatique. Le message était clair : devant l'incompréhension de la société civile, concernant l'attitude du gouvernement américain au sujet du protocole de Kyoto, les entreprises ont demandé aux représentants politiques d'adopter rapidement une réglementation internationale claire et uniforme, contenant des objectifs chiffrés, ainsi qu'un calendrier précis, afin d'encourager la R & D et l'utilisation d'énergies alternatives.

Dorénavant, on ne peut plus parler de développement durable sans passer par un travail de réhabilitation du rôle de l'entreprise. Elle doit s'impliquer lourdement dans ce projet et prendre conscience qu'une activité économiquement viable n'est pas en contradiction avec l'équité sociale ou le respect de l'environnement et que, sur ces bases, elle peut anticiper un nouveau type de demande (nouvelles normes sociales, comportementales ou techniques, nouvelles attentes des marchés financiers en terme d'éthique, différenciation de ses outputs, etc.). Cet engagement ne doit pas se résumer à un effet de mode, résultant de l'initiative de quelques firmes « leaders », mais d'un processus incrémental, sans retour possible, et sur lequel, le dirigeant doit être persuadé qu'il peut en tirer profit : en terme d'évitement de coûts (déchets & rebus), de mobilisation de son personnel autour de ce concept humaniste, de gestion de son image de marque, etc. (Wolff, 2004).

Toutefois, après avoir fondé de nombreux espoirs autour de ce concept, il semble que sa déclinaison en termes de management soit le chaînon manquant permettant au développement durable de devenir un comportement de gestion référant. Les démarches volontaires sont nombreuses et conduisent à un foisonnement de bonnes pratiques que l'on peut retrouver, par exemple, sur le site du Global Compact. Certaines entreprises ont su utiliser le développement durable comme positionnement stratégique. D'autres l'ont instrumentalisé dans leur communication et le positionnement de leur marque et quelques-unes, moins nombreuses ont su l'intégrer à leur mode de management (Wolff, 2007). Malgré tout, l'ensemble des cas pratiques que l'on donne habituellement en exemple soulève une remarque d'importance à laquelle nous devons répondre dans cet ouvrage : comment intégrer, de manière opérationnelle, le développement durable au management des organisations ?

Au regard de ces différents éléments, nous développerons l'idée selon laquelle les entreprises sont actuellement particulièrement exposées, en termes d'image de marque, de réputation, de risques juridiques et industriels, ce qui les oblige indirectement à reconsidérer leurs modes de management (Wolff, 2007). Dans cet ouvrage, nous nous attacherons à montrer que le développement durable est devenu progressivement une forme de consensus idéal permettant de croiser les préoccupations de

deux systèmes de valeur antagonistes : la logique de marché et les attentes morales de la société civile.

Dans une **première partie**, il sera question du développement durable comme concept socio-économique. Le concept du développement durable suppose une perspective double quant au développement économique : prendre en considération autant les impacts du développement économique sur la protection de l'environnement (et donc sur le milieu naturel et humain laissé aux générations futures) que les effets sur l'équité intergénérationnelle et la justice sociale. Le développement économique apparaît dès lors comme exigeant une protection optimale de l'environnement et une meilleure justice sociale. Cela n'en fait pas un concept utopique qui, par définition, n'a pas de lieu où il puisse être actualisé pleinement. Le développement durable est un développement économique (et non pas une stagnation ou une léthargie) mais encadré, restreint par des préoccupations environnementales et sociales.

Dans la **seconde partie**, nous présenterons une approche stratégique du développement durable. Qui dit stratégie dit croissance organisationnelle à long terme. Pour parvenir à cette croissance recherchée, l'entreprise intègre de plus en plus le développement durable et la responsabilité sociale comme des enjeux stratégiques. Il ne s'agit donc pas purement et simplement de l'adhésion à des principes philosophiques de protection environnementale ou de justice sociale, mais bien de stratégies corporatives. Mais pour que ces stratégies portent effet, elles doivent être intégrées dans la culture organisationnelle elle-même.

Dans la **troisième partie**, le développement durable apparaît comme un nouveau paradigme appliqué à la gestion. Le développement durable a des impacts directs sur toutes les fonctions de l'entreprise. S'il est appliqué correctement, avec tous les effets qui découleraient normalement de ses principes fondateurs, le développement durable devrait transformer la manière de gérer les ressources humaines, de valoriser la marque et de mettre en marché ses produits et services, mais également tout l'appareillage financier de l'entreprise. Il devrait instaurer une nouvelle manière de voir les finances, le marketing, la gestion des ressources humaines et toute autre fonction de l'entreprise. En ce sens, le développement durable constitue une révolution dans la notion elle-même d'entreprise en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle.