

# Préambule

---

## L'ÉMERGENCE DES « PRATIQUES RESPONSABLES » DANS LES ENTREPRISES ILLUSTRÉE PAR L'EXEMPLE

*Il faut avoir une très haute idée, non pas de ce que l'on fait,  
mais de ce qu'on pourrait faire un jour. Sans quoi,  
ce n'est pas la peine de travailler.*

EDGAR DEGAS

**L'**image a fait le tour du monde : rassemblés devant le Sénat américain, les patrons des plus grandes entreprises de tabac lèvent la main droite, l'un après l'autre, et jurent sur la Bible qu'aucune information en leur possession ne permet de conclure à un quelconque effet de dépendance du tabac sur ceux qui le consomment, ni à l'existence d'un lien entre le tabac et certaines maladies des poumons notamment.

Depuis cette époque, l'industrie du tabac semble définitivement incarner le contre-exemple parfait en matière de responsabilité sociale et environnementale : pour preuve, en 2000, au moment même où un jury de Floride condamnait sept fabricants de cigarettes américains à payer un total de 145 milliards de dollars de dommages et intérêts à plus de 700 000 fumeurs atteints d'un cancer des poumons ou d'autres

affections liées au tabac (ce qui ne manqua pas d'entraîner une légère baisse du cours des actions de ces fabricants à Wall Street), le film *Révélation* faisait revivre sur les écrans l'un des scandales les plus retentissants de l'histoire de cette industrie, où les pratiques des fabricants pour augmenter à l'insu de tous la dépendance et la consommation de leurs clients furent révélées au grand jour ; à peu près dans le même temps, Calpers (le fonds de pension des fonctionnaires californiens et également premier fonds de pension américain) annonçait sa décision de retirer l'ensemble de ses fonds investis dans l'industrie du tabac, soit un total de 525 millions de dollars, investis dans des entreprises comme Philip Morris ou British American Tobacco. Si Bill Crist, président de CalPERS, s'est défendu d'avoir pris cette décision pour des raisons *éthiques*, il l'a néanmoins justifiée par l'augmentation des risques sociaux liés à l'industrie du tabac, notamment en raison des nombreux procès. Le tabac est d'ailleurs la première industrie boycottée par les fonds d'investissement *responsables* dans le monde, devant le jeu, l'alcool ou les armes.

Ainsi emblématique des risques encourus en aval par les entreprises prises en flagrant délit de pratiques non-responsables, l'industrie du tabac l'est aussi des difficultés de contrôle en amont : dans certains pays africains comme le Malawi, l'Organisation Internationale du Travail ne cesse de condamner le recours au travail des enfants dans les plantations de tabac, cependant que cette culture (la seconde en importance au monde après le coton et devant le café) est aussi en première ligne pour les expérimentations de plantes transgéniques.

En outre, l'industrie est directement mise en cause pour les impacts culturels et comportementaux de ses pratiques institutionnelles (lobbying antiréglementation, etc.) et commerciales (appellations et présentations « trompeuses » des produits, efforts particuliers de publicité et de promotion des produits notamment sur des cibles fragiles – adolescents et populations des pays en développement). De plus, elle ne manque pas de s'attirer les foudres des organisations militantes qui la taxent de cynisme lorsqu'elle s'aventure à communiquer sur ses actions *citoyennes* (Philip Morris est la troisième entreprise américaine en termes de mécénat avec 115 millions de dollars de dons en 1999).

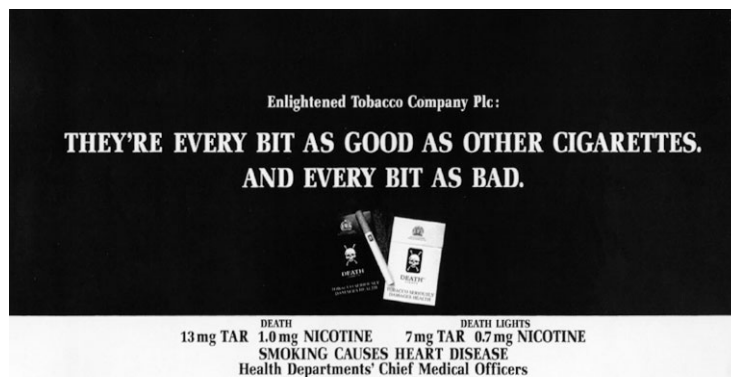
Autant dire que le tabac illustre bien toute la complexité qui entoure le sujet de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, entre impératif éthique et réalisme pragmatique. On s'accorde généralement à reconnaître que certaines industries sont immorales (ainsi la fabrication de mines antipersonnel, dont la seule utilité

est de tuer ou de mutiler des êtres humains) mais est-il moral de fabriquer et de vendre des cigarettes ? Peut-on, moralement, tirer profit et subsistance d'un produit toxique pour l'être humain, qui engendre du plaisir certes (les fumeurs le disent) mais aussi de la dépendance et de graves troubles de la santé (peu de fumeurs le contestent) ?

Serait-il plus responsable de militer pour la disparition de ces entreprises et l'interdiction définitive des produits du tabac, avec le risque de voir se développer des marchés parallèles (voir le cas du cannabis), où les produits sont plus chers, moins contrôlés donc moins sûrs pour ceux qui les consomment, et évidemment plus risqués pour tous ceux qui contribuent à la filière (producteurs, intermédiaires, revendeurs, etc.) ? Certains l'affirment (y compris des fumeurs qui ne voient pas d'autre issue pour se soustraire à la dépendance). Mon propos n'est pas ici d'en décider (même si, sans doute, ce que mon éthique me dicte sur le sujet transparaîtra au fil des pages) mais d'envisager s'il est possible – et à quelles conditions – d'imaginer une entreprise de tabac responsable, c'est-à-dire respectueuse des personnes concernées par tous les aspects de son activité. Car les hommes fument, c'est un fait (qui n'est d'ailleurs pas nouveau et précède largement l'existence des multinationales qui entretiennent ces pratiques). Tous connaissent les risques, au fond ; la plupart fument en connaissance de cause, en vertu du droit de chacun à disposer de sa vie ; d'autres avancent la dépendance presque malade, l'impossibilité de se soustraire au besoin de fumer et voudraient qu'on les contraigne à arrêter (je me souviens de ce chef d'entreprise, lui-même gros fumeur et malheureux de l'être, venu me raconter à l'issue d'une conférence qu'il avait interdit la cigarette dans son usine et jusque dans son bureau... pour s'obliger lui-même à arrêter). Dans tous les cas, ce qui nous intéressera ici n'est pas de savoir s'il faut interdire la cigarette mais de réfléchir, très pragmatiquement, à ce que peuvent faire les entreprises qui fabriquent et vendent des cigarettes pour faire évoluer leur marché vers plus d'honnêteté, de dignité et de respect des personnes et de la planète, sans sacrifier nécessairement (c'est tout l'intérêt de la démarche) leur activité. Du reste, certains investisseurs « responsables » reviennent aujourd'hui sur leur position historique de boycott du secteur du tabac : les dirigeants de l'indice britannique éthique FTSE4Good ont ainsi annoncé tout début 2002 qu'ils envisageaient de lever ce boycott, à condition que les entreprises concernées travaillent leur performance sur des sujets comme la santé publique, l'environnement et les Droits de l'Homme.

Quelques exemples, certes alternatifs, défrichent à cet égard des pistes intéressantes :

- L'entreprise anglaise The Enlightened Tobacco Company a pour ambition, sous la marque Death dont le logo représente une tête de mort, de « diffuser des messages anticigarettes auprès des fumeurs », d'une manière acceptable par eux. Aux antipodes de l'hypocrisie de ses grands concurrents, la marque affiche un slogan provocateur (« si vous ne fumez pas, ne commencez pas ; si vous fumez, arrêtez »), des campagnes de responsabilisation des fumeurs et d'information sur les dangers du tabac (y compris indirectement pour les non-fumeurs) et même... une fondation d'entreprise qui finance la recherche sur le cancer du fumeur. Une façon provocante, radicale mais efficace, de parier sur la transparence et d'éviter les coûteux procès auxquels font face les géants du tabac.



« Elles sont tout aussi bonnes que les autres cigarettes. Et tout aussi nuisibles. Fumer provoque le cancer. » Éthique ou toc ? La marque britannique Death Cigarettes a pris le parti d'un discours sobre et direct sur le tabac et ses effets, dans sa communication, son logo : provocation cynique, diront certains... mais cette approche est-elle fondamentalement plus cynique que celle des géants du tabac qui paient aujourd'hui dans de coûteux procès leur obstination à nier, des années durant, l'impact des cigarettes sur la santé ?

- La marque américaine American Spirit a, elle aussi, choisi de prendre le contre-pied des griefs reprochés à ses grands concurrents, en particulier concernant le manque de transparence et l'adjonction d'additifs chimiques qui accroissent la dépendance. Les cigarettes American Spirit proposent donc un *tabac naturel*, préparé sans aucun produit chimique, et sont vendues avec cette idée que « les

consommateurs ont le droit de savoir exactement ce qui entre dans la composition des cigarettes qu'ils fument... et aussi ce qui n'y entre pas.» Précisons à ce sujet qu'American Spirit achète de plus en plus de tabac biologique, une alternative prometteuse sur le plan social puisqu'elle se vend au double du prix du tabac conventionnel et évite aux agriculteurs les difficultés économiques générées par les surplus de cette culture intensive.

La marque American Spirit défend une autre approche responsable du tabac : elle propose du « tabac naturel à 100 %, sans additifs chimiques » et évolue doucement vers le tabac biologique, qui améliore la situation économique des producteurs.



Si ces deux marques n'ont pas, loin s'en faut, résolu l'ensemble des problèmes qui se posent au secteur du tabac, on m'accordera, je pense, qu'il serait dommage, au nom de la morale, d'ignorer le fait que leurs expériences contribuent à tirer vers le haut (c'est-à-dire vers des pratiques plus respectueuses de la nature et de la dignité humaine) une industrie qui en a grand besoin... Et il n'est sans doute pas aujourd'hui une industrie, une entreprise, qui n'en ait pas besoin.

C'est l'ambition de ce livre que de proposer des pistes concrètes pour l'action aux entreprises désireuses de s'engager dans cette spirale vertueuse de la responsabilité sociale et environnementale, quel que soit le marché sur lequel elles exercent leur activité. L'exemple du tabac le montre : les enjeux sont complexes, tout comme les défis à relever. Mais le jeu en vaut la chandelle : il s'agit pour l'entreprise de croître en faisant prospérer ses environnements, ce qui n'est pas exactement le modèle sur lequel nos entreprises ont construit leur succès au fil de la première révolution industrielle. Le consultant et entrepreneur Paul Hawken<sup>1</sup> compare cette nécessaire transition à la façon dont se forment les écosystèmes naturels : lorsqu'un territoire vierge apparaît dans un écosystème (suite à la construction d'une route par exemple), les premières espèces qui le colonisent sont des mauvaises herbes agressives et immatures, qui sont en compétition permanente pour capter un maximum d'énergie solaire et couvrir la terre nue le plus vite possible ; inutiles pour l'homme, ces plantes sont de basse qualité et utilisent les ressources d'une manière peu efficace pour privilégier la croissance. Mais la nature sait mieux que nous transformer le simple en complexe, et l'inefficace en efficace : l'écosystème évolue

depuis ce stade pionnier vers un stade plus mature qui préserve les ressources, grâce à l'association d'organismes qui apportent à l'écosystème plus qu'ils ne lui prennent – assurant ensemble le maintien et l'équilibre de leur habitat commun. Écologiquement parlant, conclut Paul Hawken, « notre économie industrielle est un système immature » qui se préoccupe peu de l'efficacité, ni de la préservation ni de la diversité. Finalement, l'entreprise verte sera celle qui ne se comporte plus comme une « mauvaise herbe » mais est passée au stade plus évolué de la « bonne plante » efficace et intelligente. Pour cela, il ne faudra rien moins qu'un changement de nature. Et qu'on ne s'y trompe pas : cette nouvelle révolution de l'entreprise est sans doute l'une des plus passionnantes aventures qui s'offrent aux hommes dans le monde moderne. Il y va de la sauvegarde de la planète mais aussi de celle de l'entreprise.